ADMINISTRACION

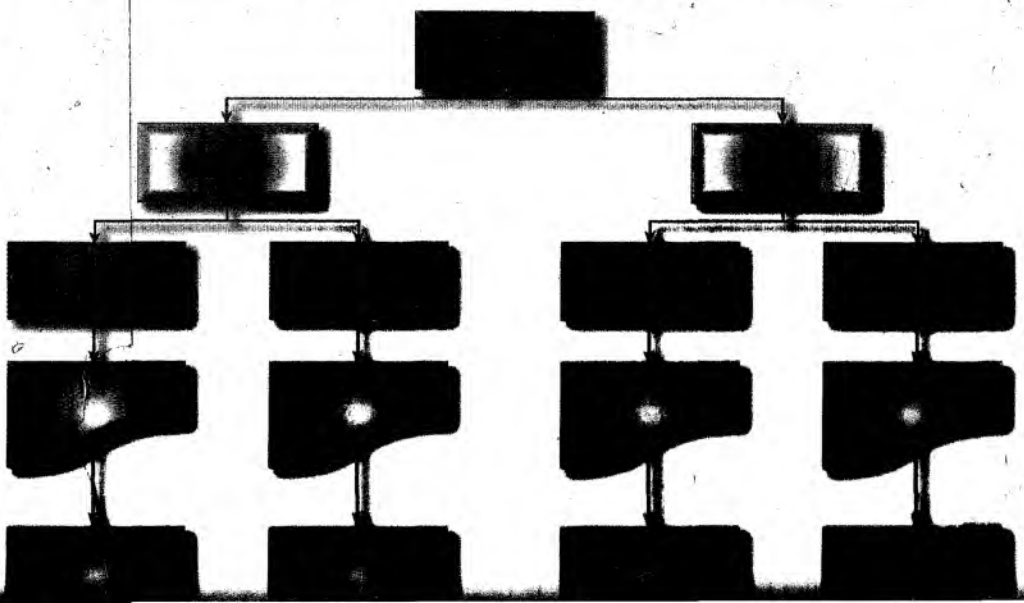
Coordinadores:

Juan C. Gómez Fulao • Fernando G. Magdalena

y colaboradores

Sistemas Administrativos

ESTRUCTURAS Y PROCESOS



Coordinadores

GOMEZ FULAO, J. C. - MAGDALENA, F. G.

Coautores

AROSTEGUI, A. O. - BARRIENTOS, J. W. - BLANCO, I.
CAMAROTTI, P. - DROVETTA, M. S. - FOVAKIS, A.
FUCARACCE, J. R. - GHIGLIONE, L. M. - GOMEZ FULAO, J. C.
GONZALEZ PADILLA, H. G. - MAGDALENA, F. G. - MOLEON, R. C.
NIEVAS, G. R. - ROMERO, D. J. - SEGADE, J. L.
SILVA, A. R. - SOTOMAYOR, S. B.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

— ESTRUCTURAS Y PROCESOS—

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL
SIGLO VEINTIUNO

EDICIONES MACCHI

BUENOS AIRES - BOGOTA - CARACAS - MEXICO, DF

I.S.B.N.: 950-537-487-9
Todos los derechos reservados
Hecho el depósito que marca la ley 11.723
MACCHI GRUPO EDITOR S.A.
1999 © by EDICIONES MACCHI
Córdoba 2015 - (1120)
Tel. y Fax (54-11) 4961-8355
Alsina 1535/37 - (1088)
Tel. (54-11) 4375-1195
(líneas rotativas)
Fax (54-11) 4375-1870
Buenos Aires - Argentina
http://www.macchi.com
E-Mail:info@macchi.com

Se terminó de imprimir en el mes de Julio de 1999,
en los talleres de, **GAMA Producción Gráficas (GPG)**,
Martín Rodríguez 545 (1159), Buenos Aires.

El derecho de propiedad de esta obra comprende para su autor la facultad exclusiva de disponer de ella, publicarla, traducirla, adaptarla o autorizar su traducción y reproducirla en cualquier forma, total o parcial, por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo fotocopia, copia xerográfica, grabación magnetofónica y cualquier sistema de almacenamiento de información. Por consiguiente ninguna persona física o jurídica está facultada para ejercitar los derechos precitados sin permiso escrito del autor y del editor. **Los infractores serán reprimidos con las penas de los arts. 172 y concordantes del Código Penal (arts. 2°, 9°, 10, 71, 72 de la ley 11.723).**

EMPRESA ADHERIDA A LA CAMARA ARGENTINA DEL LIBRO

PALABRAS DEL DIRECTOR

Cuando se proyecta el ordenamiento de la enseñanza de la Administración con el propósito de formar graduados en esta disciplina, es necesario imaginar un proceso secuencial que, junto con otros conocimientos igualmente necesarios, vaya creando las aptitudes y conductas propias de esos profesionales.

Quienes se acercan a estos estudios carecen en la mayoría de los casos de toda información válida acerca del significado correcto del término, aunque tal vez saben más del destino de los egresados que de la complejidad de los elementos que hay que reunir para llegar a tal destino con las mejores posibilidades de éxito.

Por todos estos motivos, hay que ser cautelosos y ordenados cuando se estructura la enseñanza específica y empezar por definir los conceptos básicos, buscando su ejemplificación en situaciones que puedan conocer los alumnos por anticipado y llevándolos progresivamente a identificar esos mismos conceptos en otras realidades más complejas, donde están igualmente comprendidos.

Cumplida esa etapa, llega la ocasión de aprender a dar forma a las organizaciones, estableciendo las distintas maneras de crear sus estructuras y los procedimientos para posibilitar el cumplimiento de los objetivos que fueron delineados con anterioridad. Quedará así debidamente armado todo el andamiaje sobre el cual se desarrollarán los planes específicos correspondientes a cada organización en particular.

Llegados hasta aquí, corresponde hacer ciertas consideraciones preventivas que tienen que ver con los lugares y las personas involucradas en cada uno de los organismos. En efecto, todos ellos son distintos, se desarrollan en ámbitos que pueden diferir mucho entre sí en tamaño, objetivos, contextos y elementos humanos.

Factores como éstos deben ser cuidadosamente tenidos en cuenta en la elaboración de textos para estudiantes del nivel superior. Si bien los fundamentos no cambian, es bien diferente referirse a grandes corporaciones, a entes medianos y pequeños, a entidades sin fines de lucro o a la administración pública.

También se modifica el enfoque de acuerdo con el medio económico en que se actúa, puesto que las organizaciones son parte del mismo. ¡Y qué no decir del ambiente cultural!

Todos los países, y aun sus partes componentes, tienen modalidades, tradiciones, historia, costumbres, cuya gravitación es muchas veces decisiva en el comportamiento de los individuos, dentro y fuera de los organismos, pero siempre influyendo en ellos.

Con todos estos conocimientos bien consolidados, recién es posible, y necesario, introducirse al estudio de un herramental más elaborado y, especialmente, enfrentar a los estudiantes con el análisis y la discusión de las nuevas situaciones que se van perfilando en el horizonte de las organizaciones, algunas de ellas apenas esbozadas hasta ahora.

Este libro quiere servir para cumplir esas metas. Para ello se reunió un buen número de coautores, todos docentes de las materias aquí comprendidas. Llegar a culminar su propósito no ha sido fácil, por lo cual deben sentirse ahora satisfechos al haberlo alcanzado, y enriquecido así la **Colección de Administración de Ediciones Macchi**.

Junio de 1989

ALEJANDO CESAR GELI

LOS COORDINADORES

Juan Carlos Gomez Fulao

Doctor en Ciencias Económicas (UBA).

Profesor asociado regular a/c de la IV cátedra y coordinador en distancia de Sistemas Administrativos en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

Profesor Titular de Control y Planificación Financiera de los Bancos en la escuela de posgrado en la Universidad de Siena (Italia).

Asesor en gestión académica y de especialización en posgrado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Director académico de posgrado en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la UBA y del Colegio de Abogados de San Isidro.

Profesor titular de Comportamiento Organizacional en la Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Tecnológica Nacional.

Profesor titular de Organización de Empresas en el posgrado en Asesoría Jurídica de Empresas de la Universidad Notarial Argentina.

Profesor académico de Estructura y Sistemas en la Universidad Empresarial Siglo 21 de la ciudad de Córdoba.

Director de posgrado y doctorado en la Facultad de Economía y Administración de la Universidad de la Marina Mercante.

Fernando G. Magdalena

Contador Público (UBA).

Licenciado en Administración —Diploma de Honor— Facultad de Ciencias Económicas (UBA).

Profesor asociado a cargo de la cátedra Sistemas Administrativos (UBA).

Titular del Estudio F. Magdalena y Asociados.

Asesor y síndico de sociedades.

Autor de libros de la especialidad: *Administración general*, *Teoría y técnica de administración*, *Sistemas Administrativos*.

LOS AUTORES

Angel Oscar Arostegui

Licenciado en Administración y Contador Público (UBA).

Ha cursado el posgrado de Especialización en Administración Financiera (UBA) y ha realizado cursos de perfeccionamiento docente.

Profesor de Sistemas Administrativos en la Facultad de Ciencias Económicas (UBA), de Teoría de la Administración en la maestría de Derecho Empresario en ESEADE, y de Estructura y Sistemas en la Universidad Hebrea Argentina Bar Ilán.

Asesor y contador en varias empresas de plaza.

Síndico en convocatorias y quiebras.

Jorge Washington Barrientos

Licenciado en Administración (UBA).

Profesor adjunto de Sistemas Administrativos (UBA), de Comportamiento Organizacional (Universidad de Palermo) y de Organización de Empresas (Universidad del Salvador).

Disertante e investigador del comportamiento de las organizaciones. Obtuvo una mención especial por su trabajo "Investigación estructural" en el Concurso El Cronista para estudiantes universitarios en su edición 1990.

Coautor de *Incursiones en management. Ensayos sobre gestión.*

Profesionalmente, su experiencia se ha desarrollado en instituciones agrícolas, ganaderas, constructoras, de servicios e industriales.

En la actualidad, es Gerente Económico Financiero en una importante institución del sector de la salud.

Isabel Blanco

Abogada (UBA).

Licenciada en Administración (UBA).

Profesora del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA).

Profesora de Sistemas Administrativos (UBA).

Ha ocupado posiciones gerenciales en empresas de primera línea del área siderúrgica, de la construcción y de las comunicaciones.

Actualmente se desempeña como consultora de empresas; en particular, en las especialidades de productividad, reingeniería financiera y capacitación.

Autora de dos libros sobre *management* y de numerosos artículos y trabajos de investigación publicados en revistas especializadas.

Paula Camarotti

Licenciada en Administración (FCE - UBA).

Ayudante de cátedra de las asignaturas Estructuras y Procedimientos de las Organizaciones, y Costos, ambas en la UBA.

Susana M. Drovetta

Licenciada en Administración de Empresas.

Realizó estudios de posgrado en el campo de la economía, psicología, sociología, administración pública y desarrollo empresario.

Maestría en Inteligencia Estratégica.

Docente de grado desde 1972 a la fecha y de posgrado desde 1997.

Capacitóloga.

Asesora institucional empresarial en Seguridad Industrial y Gubernamental.

Empresaria desde 1990 a la fecha.

Autora de *Diccionario de administración y ciencias afines* y *Dirección de la salud. Administración de complejidades*.

ANTONIO FOVAKIS

Contador Público (UBA).

Licenciado en Administración (UBA).

Profesor adjunto interino de Estructuras y Procedimientos de las Organizaciones (UBA), desde 1978.

Profesor titular de Teoría de la Administración. En la maestría en Derecho Empresario, ESEADE, desde 1987.

Profesor titular de Estructura y Recursos Humanos, del posgrado Dirección Estratégica de RR.HH. (UBA), desde 1997 a la actualidad.

JORGE RAUL FUCARACCE

Contador Público Nacional (UBA).

Profesor adjunto de Sistemas Administrativos (UBA).

Delegado ADENAG, Facultad de Ciencias Económicas (UBA).

Asesor de empresas nacionales e internacionales.

Asesor cámaras empresarias joyeras.

Asesor cámaras empresarias de la bijouterie.

Autor de libros y artículos en revistas especializadas.

Director de la revista Gaceta Impositiva.

LUIS MARIA GHIGLIONE

Doctor en Ciencias Económicas especializado en Administración de Empresas.

Profesor titular de Administración en la Universidad Argentina de la Empresa, Universidad Nacional de Lomas de Zamora y Universidad de Morón.

Profesor regular del grupo de asignaturas "Teoría de la Administración" de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA).

Titular del Estudio Ghiglione.

Se desempeña como síndico en concursos y quiebras en el fuero comercial nacional.

Es consultor en temas de administración, auditoría y control, en empresas nacionales e internacionales.

Gustavo Rodolfo Nievas

Licenciado en Administración de Empresas (UBA).

Profesor adjunto de Sistemas Administrativos (UBA).

Tutor del curso de Educación a Distancia de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA).

Asesor de empresas nacionales e internacionales.

Daniel Jorge Romero

Licenciado en Administración de Empresas (UADE).

Realizó cursos de especialización en Dirección Estratégica en Comercialización (CCdT).

Consultor de empresas en Desarrollo Organizacional y Costos.

Desarrolla su actividad académica como profesor en la Universidad Nacional de La Matanza y en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

Realizó diversos trabajos de investigación.

Coautor del libro *Incursiones en Management. Ensayos sobre gestión*.

Rubén César Moleón

Licenciado en Administración (UBA).

Master en Dirección de Empresas de la Universidad del CEMA.

Profesor universitario en la UBA, la Universidad del Salvador, Universidad Notarial Argentina y Universidad Tecnológica Nacional.

Ha dictado conferencias y seminarios sobre Gestión Gerencial y Organizaciones.

Se desempeña como director y consultor de distintas organizaciones.

ANDREA RAQUEL SILVA

Contadora Pública Nacional (UBA).

Auxiliar docente de Sistemas Administrativos y de Cálculo Financiero (UBA).

Asesora contable en las áreas de auditoría y asesoramiento contable e impositivo.

SONIA B. SOTOMAYOR

Contadora Pública (UBA).

Licenciada en Administración (UBA).

Posgrado en Estrategia Empresaria (UBA).

Posgrado en Docencia Universitaria (UBA).

Profesora de Sistemas Administrativos en la Facultad de Ciencias Económicas (UBA).

Profesora de Sistemas Operativos en la licenciatura en Administración de la Fundación Banco de Boston.

Capacitadora en cursos de Secretaría Asistencia Técnica (UBA).

PROLOGO DE LOS COORDINADORES DE LA OBRA

"La línea de producción de una fábrica se encontraba momentáneamente paralizada, debido a que una de las máquinas había dejado misteriosamente de funcionar. La desesperación del gerente de producción iba en aumento, por lo que decidió convocar a un asesor externo a la organización. El gerente acompañó al especialista hasta la máquina, y observó con atención todos y cada uno de sus movimientos. Este sólo caminaba alrededor de la máquina, con gesto reconcentrado, fijando su vista en cada pieza de la maquinaria. De repente se detuvo, tomó un martillo, y golpeó con precisión en un costado. Al instante la máquina comenzó a funcionar nuevamente. La alegría del gerente se transformó en furia cuando días después el asesor presentó una factura de U$S 1.000 por sus servicios. De inmediato, solicitó un detalle de los servicios prestados que justificaran semejante importe. La respuesta no tardó en llegar: «Golpear máquina con martillo: U$S 1. Saber dónde golpear: U$S 999»."

Si bien no resulta difícil encontrar un profesional que actúe con la precisión y justeza que nos muestra esta anécdota, sí en cambio resultará difícil hallarlo con tamaña dosis de sinceridad. Sin embargo, este relato no hace más que resaltar algo que, tanto en la administración como en muchas otras disciplinas, queda cada vez más en evidencia: el valor del conocimiento.

Hoy en día, la evolución de la informática y las comunicaciones ha convertido el acceso al conocimiento en un arma de doble filo. Por un lado, la enorme gama de posibilidades con las que las nuevas tecnologías nos sorprenden a diario nos permite poseer cantidades de información que no mucho tiempo atrás hubieran requerido toda una vida —o casi— para ser recopilada. Pero por el otro, este bombardeo de información muchas veces, de tan abundante, nos resulta inmanejable. De allí que cobra cada vez mayor importancia el hecho de saber distinguir entre información útil o simples datos

En un mundo en el que, como suele decirse, "lo único constante es el continuo cambio", se hace cada vez más necesario contar con la información y los conocimientos adecuados, de manera de no verse superados por cambios que años atrás se producían en décadas, y hoy, en apenas unas semanas.

La realidad de las organizaciones —obviamente— no escapa a la de este convulsionado mundo de fin de siglo en continuo cambio, por lo que el hecho de estar actualizados se convierte en una obligación si el objetivo es que las organizaciones perduren a través del tiempo. Es el continuo cambio lo que nos obliga a estar permanentemente actualizados, y a ser conscientes de que estar actualizados e informados hoy no nos eximirá de ponernos nuevamente al tanto de lo que sucederá en los escenarios de la semana entrante.

Esta realidad hace que, al escribir un libro, uno se enfrente con la posibilidad cierta de quedar fuera de época en un tiempo relativamente corto. Algo de lo que pueden dar fe TOM PETERS y ROBERT WATERMAN JR., autores del célebre *En busca de la excelencia*, habida cuenta de que de las quince empresas presentadas por ellos en su momento como "excelentes", once han desaparecido. Algo que no quita mérito a los dos autores, pero que habla por sí mismo de la importancia de saber percibir el "continuo cambio" a tiempo. Estas empresas que resultaron excelentes en su visión del negocio en el momento que les tocaba vivir, pero no tanto en advertir y administrar el cambio, sirven como ejemplo palpable de la importancia que tienen la información y el conocimiento en los tiempos que atravesamos.

Sin embargo, alentados por las palabras de ALBERT EINSTEIN "la imaginación es más importante que el conocimiento", los autores de este libro hemos intentado —y de hecho creemos haberlo logrado— hacer un aporte creativo y útil a la comprensión del complejo y hoy cambiante mundo de las organizaciones.

La redacción de los diferentes capítulos ha sido hecha pensando no sólo en aquellos profesionales que puedan sacar provecho de los mismos, sino también en quienes el día de mañana ocuparán nuestros lugares —o, por qué no, competirán con nosotros— en la fascinante tarea de administrar organizaciones.

PAUL SAMUELSON escribió alguna vez, en una de las ediciones de su famoso *Manual de Economía*, que envidiaba al lector que por primera vez incursionaba en el mundo de la economía, pues era ésta una experiencia que nunca más volvería a repetirse. Si fuera el caso que este libro resultara ser la puerta de entrada de algún lector al mundo de la administración, nos apropiamos de las palabras de SAMUELSON deseando que este texto produzca el mismo efecto.

La actitud del ingeniero de nuestra anécdota inicial —que combinó imaginación y conocimiento— nos aproxima a la idea que aglutina a las diferentes partes que conforman este libro: lo importante no es golpear, sino saber dónde hacerlo. Si haber compartido las experiencias y conocimientos de los autores ayuda mínimamente a quienes lo lean a encontrar con más facilidad el punto exacto en donde golpear, el objetivo de este libro estará cumplido.

JUAN CARLOS GOMEZ FULAO **FERNANDO G. MAGDALENA**

INDICE

Palabras del director coordinador V
Prólogo de los coordinadores de la obra XV

Primera parte

ESTRUCTURA Y GESTION

Capitulo 1

GESTION GERENCIAL

COMPONENTES PARA SU EFECTIVIDAD

por Juan Carlos Gomez Fulao

1,1. Gestión 5
1,2. La decisión 7
1,2,1. El proceso decisorio 8
1,3. La comunicación 15
1,3,1. La comunicación en la organización 16
1,3,2. Sentido de circulación 17
1,3,3. Ascenso y descenso de la información 18
1,3,4. La incertidumbre o brecha de información 19
1,3,5. Elementos del proceso de comunicación 20

1,3,6. Utilidad y eficacia de la comunicación 21
1,3,7. Factores limitantes de la comunicación 22
1,3,8. Establecimiento de una comunicación eficaz 22
1,3,9. Disminución del nivel de amenaza 23
1,3,10. Comunicación en la empresa/comunicación de la empresa .. 25

1,4. La motivación 27

1,4,1. El dinero 27
1,4,2. Jerarquía de necesidades 28
1,4,3. Necesidades eternamente insatisfechas 29
1,4,4. Grado de satisfacción de las necesidades 30
1,4,5. Otras visiones acerca de la motivación 30
1,4,6. ¿Cómo motivar a los empleados? 32
1,4,7. El significado de la palabra "líder" 33
1,4,8. Función del liderazgo 34
1,4,9. Estilos de liderazgo 35
1,4,10. Estilos combinados de liderazgo 36
1,4,11. Estilos de liderazgo y desempeño del grupo 37

1,5. La negociación 39

1,5,1. Un proceso... un resultado 43
1,5,2. Naturaleza de la negociación 44
1,5,3. Clases de negociación 45
1,5,4. Proceso y resolución 54

1,6. Conclusión 56

1,7. **Bibliografía** 57

Colaboran: GONZALEZ PADILLA, H. G.; MOLEON, R. C. y SEGADE, J. L.

CAPITULO 2

GERENCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

POR ANGEL OSCAR AROSTEGUI

2,1. Introducción 61
2,2. Procesos: concepto y elementos 62

2,3. Gerenciamiento de los procesos 65
2,4. Institucionalización del gerenciamiento de los procesos 69
2,5. Gerenciamiento de las organizaciones como sistemas: integración entre procesos y funciones 70
2,6. Evaluación del sistema 76
2,7. El rol de la alta gerencia 76
2,8. Los procesos de los sistemas de gerenciamiento 77
2,9. La cultura de los sistemas de gerenciamiento 78
2,10. Conclusión 79
2,11. **Bibliografía** 80

Capítulo 3

UN FUERTE VINCULO ENTRE LA ESTRUCTURA Y EL PLANEAMIENTO

por Gustavo R. Nievas

3,1. Buceando en la historia 83
3,2. Planeamiento y control 85
3,3. Factores que condicionan el planeamiento 86
3,4. Tipos de planeamiento 89
3,5. El planeamiento en las organizaciones 90
3,6. Proceso de planeamiento 91
3,7. El planificador 92
3,8. Planeamiento y estructura 93
3,9. El planeamiento y los sistemas de información 95
3,10. Sistema de información gerencial 97
3,11. **Bibliografía** 98

Capitulo 4

ESTRUCTURA Y TAMAÑO ORGANIZACIONAL SU COMPORTAMIENTO

por M. Susana Drovetta

4,1. Análisis terminológico 101

4,2. Estructura 103

4,2,1. Un organigrama en cada tipología estructural 104
4,2,2. Análisis estructural de la gran empresa 106
4,2,3. Elementos a considerar en el manejo de las actividades en la *GE* 108
4,2,4. Análisis estructural de la pequeña empresa 109

4,3 Sistema de información 111

4,3,1. Utilización del sistema de información en la *GE* y en la *PE* 113
4,3,2. Principales aspectos del sistema de información 114

4,4 Perfil de los directivos y empresarios en la alta dirección 117

4,5 **Bibliografía** 120

Capitulo 5

EL ENFOQUE ESTRATEGICO GLOBAL

por Luis Maria Ghiglione

5,1. Conceptos generales 123

5,2. Estrategia 124

5,3. La sociedad organizacional. Caracterización de las empresas multinacionales 132

5,4. Estructura orgánica de las compañías multinacionales 138
5,5. Planificación estratégica: proceso, conceptos y formas 143
5,6. Fijación de objetivos, examen gerencial y análisis del ambiente y de la competencia 151
5,7. Conclusión 156
5,8. **Bibliografía** 159

Capitulo 6

FORMALIZACION E INNOVACION

por Jorge Washington Barrientos

6,1. Introducción 165
6,1,1. Los supuestos de este capítulo 166
6,1,2. El camino por recorrer 166
6,2. Por qué surge la formalización 167
6,2,1. El crecimiento y la madurez 172
6,2,2. El espíritu emprendedor y la búsqueda de la eficacia 172
6,3. Los sistemas sociales prescriptivos 174
6,3,1. El crecimiento y las normas conducen naturalmente a la burocracia 174
6,3,2. La funcionalidad y el dilema de la coordinación 176
6,3,3. Las desviaciones patológicas de la burocracia 178
6,4. Que podemos aprender de las organizaciones excelentes 181
6,4,1. Formalización *versus* innovación 181
6,4,2. Cuáles son las variantes que manejan las instituciones excelentes 184
6,4,3. Cómo reducir los efectos no deseados 185
6,4,4. El manejo inteligente del tamaño de las organizaciones .. 186
6,4,5. Los sustitutos de la formalización 194
6,4,6. Los complementos en los sistemas prescriptivos 195
6,4,7. La limitación de los efectos no deseados a través de los mecanismos autorreguladores 197

6,5. La organización orientada a la innovación 206
6,5,1. La organización misionera de HENRY MINTZBERG 207
6,5,2. La organización virtual de STEPHEN ROBBINS 208
6,5,3. La organización basada en la información de PETER DRUCKER 209
6,5,4. La cultura como sustituto de la formalización 210
6,5,5. De la conveniencia a la convicción 212
6,6. Conclusiones sobre el comportamiento institucional 219

CAPITULO 7

PASADO Y PRESENTE DEL MANAGEMENT

MANAGEMENT Y CALIDAD TOTAL

POR ANTONIO FOVAKIS

7,1 Introducción 225
7,2 La cultura de la organización 225
7,2,1. La Antigüedad 226
7,2,2. La Edad Media 227
7,2,3 La Edad Moderna 229
7,3 La importancia de la percepción y el cambio de los paradigmas .. 234
7,3,1. Percepción y realidad 234
7,3,2. Calidad y percepción 235
7,4 **Bibliografía** 236

CAPITULO 8

COMPORTAMIENTO

INDIVIDUO. GRUPO. ORGANIZACION

POR DANIEL J. ROMERO

8,1. Introducción 239

8,2. Aportes desde la psicología 240

8,2,1. Personalidad 240
8,2,2. Conducta 241

8,3. Componentes de la personalidad 241

8,3,1. Consciente e inconsciente 241
8,3,2. Tres instancias en la personalidad 243
8,3,3. Autoestima 244

8,4. Las emociones 247

8,5. El concepto de percepción 248

8,5,1. Atribución 249
8,5,2. Factores que determinan la percepción 250

8,6. Necesidades y motivación 251

8,6,1. Acerquémonos a la motivación 252
8,6,2. Importancia de la motivación en la tarea 254
8,6,3. Teorías sobre la motivación 255
8,6,4. Teorías sobre el proceso de la motivación 263

8,7. Los valores 266

8,7,1. ¿Qué es un valor? 267

8,8. Cultura 268

8,9. Poder 272

8,10. Política 277

8,11. El grupo y los equipos de trabajo 279
8,11,1. Grupos sociales 279
8,11,2. Equipos de trabajo 282

8,12. **Bibliografía** 283

Capítulo 9

ESCENARIOS GLOBALES VERTIGINOSOS E INTERACTIVOS

POR RUBEN CESAR MOLEON

9,1 Introducción 287
9,2 La organización y el contexto 288
9,2,1. Certidumbre 291
9,2,2. Diversidad 291
9,2,3. Antecedentes 291
9,3 Estrategia 293
9,4 Adaptación: innovación y aprendizaje en las organizaciones 298
9,4,1. Innovación 298
9,4,2. Aprendizaje 300
9,4,3. Información 302
9,4,4. Alianzas 302
9,4,5. Competencia 303
9,4,6. Gestión y dirección 304
9,5. Conclusiones 307

9,6. **Bibliografía** 310

SEGUNDA PARTE

SISTEMAS

CAPITULO 10

INTRODUCCION A LA PROBLEMATICA DE LOS SISTEMAS

POR FERNANDO G. MAGDALENA

10,1. La teoría de sistemas 315

10,2. La cultura organizacional 316

10,3. La teoría de sistemas aplicada a las organizaciones 318

10,3,1. Principio de la interrelación 318
10,3,2. Principio de jerarquización 319
10,3,3. Principio de organización 322
10,3,4. Principio de la significatividad 324
10,3,5. Principio de economía en la formalización 326

10,4. El diseño de sistemas 327

10,4,1. Influencia de la nueva plataforma tecnológica 327
10,4,2. Concepción de sistemas o "el sistema" 329
10,4,3. El modelo interactivo de sistema 331
10,4,4. Nuevas técnicas de análisis y exposición 341
10,4,5. Nueva concepción en la elección de *software* de aplicación 344

Capitulo 11

SISTEMA DE ABASTECIMIENTO

por Sonia B. Sotomayor

11,1. Compras 351
11,1,1. Introducción 351
11,1,2. Relaciones en la organización 352
11,1,3. Decisiones estratégicas en las compras 354
11,1,4. Tipo de compras 354
11,1,5. Sistema de compras normales en una organización 357
11,1,6. La documentación en el sistema de compras 368
11,2. Las compras sin papeles 369
11,2,1. Formas de intercambio de datos 370
11,3. El control en las compras 371
11,4. Procedimiento general de compras 380

Capitulo 12

SISTEMA DE GESTION COMERCIAL

por Fernando G. Magdalena

12,1. Alcances del sistema de gestión comercial 387
12,2. Sistema comercial. Estructura 389
Area financiera 391
Area contaduría (o control) 393
Area producción 394
12,3. Sistema comercial. Normas de control interno 395
12,3,1. Normas de control interno aplicables a la operación de venta 395

12,3,2. Normas de control interno referidas a las operaciones financiadas 397
12,3,3. Normas de control interno aplicables a la facturación 399
12,3,4. Normas de control interno aplicables a los movimientos y stocks de productos terminados 404
12,3,5. Normas de control interno aplicables al sistema de cobranzas 408
12,3,6. Normas de control interno aplicables al registro en cuenta corriente 414
12,3,7. Algunas normas de control interno aplicables a las recaudaciones 416
12,3,8. Normas de control interno aplicables a los sistemas de contabilidad general en los aspectos relacionados con el movimiento comercial 423

12,4. Sistema comercial. Módulos 425

12,4,1. Esquema global de cada módulo 425
12,4,2. Módulo de planeamiento comercial 426
12,4,3. Módulos de clientes nuevos 429
12,4,4. Módulo de aprobación comercial de nota de pedido 434
12,4,5. Módulo de aprobación crediticia de nota de pedido 439
12,4,6. Módulo de aprobación de stock de nota de pedido 444
12,4,7. Módulo de facturación. Registro 446
12,4,8. Módulo de expedición/despacho 451

Capítulo 13

SISTEMA FINANCIERO

POR ISABEL BLANCO

13,1. Introducción 457

13,1,1. Concepto 457
13,1,2. Estructura 457

13,2. Sistema de pagos 460

13,2,1. Contenidos básicos 460
13,2,2. Otras modalidades 467

13,3. Sistema de cobranzas 476
13,3,1. Contenidos básicos 476
13,4. Control interno 480
13,4,1. Normas de control interno inherentes al movimiento de fondos 480
13,4,2. Normas específicas de control interno inherentes al sistema de pagos 485
13,4,3. Normas específicas de control interno inherentes al sistema de cobranzas 486
13,5. El planeamiento de la gestión financiera 488
13,5,1. Marco referencial 488
13,5,2. Estados proyectados. Concepto y procedimientos 490

Capítulo 14

SISTEMA DE SUELDOS Y JORNALES

por Paula Camarotti

14,1. Características 499
14,2. Conceptos 500
14,2,1. Aportes y contribuciones 500
14,2,2. Asignaciones familiares 501
14,2,3. Sueldo anual complementario (SAC) 502
14,2,4. Vacaciones 502
14,2,5. Licencia por maternidad 503
14,2,6. Otras licencias 503
14,3. Legajos de los empleados 503
14,4. El sistema de liquidación de sueldos y jornales 504
14,5. Elementos del sistema de liquidación 508
14,6. Módulos del sistema 511
14,6,1. Emisión de información de asistencia 511
14,6,2. Control de informes de asistencia 512
14,6,3. Cálculo de la liquidación 513

14,6,4. Pago de la liquidación 515
14,6,5. Registración o contabilización de la liquidación 516
14,7. Control interno 517

Capítulo 15

SISTEMA CONTABLE

por Andrea Raquel Silva

15,1. Introducción 521
15,2. Aspectos esenciales del sistema 521
15,3. Control interno 522
15,4. Estructura del sistema 524
15,4,1. Subsistema de proveedores 525
15,4,2. Subsistema de clientes 527
15,4,3. Subsistema de movimiento de fondos 528
15,4,4. Subsistema de stock 528
15,4,5. Diarios, Mayores y Estados Contables 529
15,5. Conclusiones 537

Capítulo 16

LOS SISTEMAS EN LAS MICROEMPRESAS

por Jorge Raul Fucarracce

16,1. Introducción 541
16,2. Dirección y coordinación 542
16,2,1. Concepto 542
16,2,2. Sector dirección y coordinación 543

16,3. Comercialización 545
16,3,1. Concepto 545
16,3,2. Estructura del sector 545
16,3,3. Resumen 546
16,4. Producción 546
16,4,1. Concepto 546
16,4,2. Estructura del sector 546
16,4,3. Resumen 547
16,5. Administración 548
16,5,1. Concepto 548
16,5,2. Estructura del sector 548
16,5,3. Resumen 549
16,6. La estructura 550
16,6,1. Concepto 550
16,6,2. La estructura en la pequeña empresa 550
16,7. Un modelo 552
16,7,1. El organigrama 552
16,7,2. Explicación del modelo 552
16,7,3. Resumen 553
16,8. Los sistemas 553
16,8,1. Concepto 553
16,8,2. La organización 553
16,8,3. La complejidad 554
16,8,4. Los sistemas administrativos 554
16,9. Un sistema integral 555
16,9,1. Registros 555
16,9,2. Controles 556
16,9,3. Archivos 556
16,9,4. La contabilidad 558
16,9,5. Una reflexión final 558
16,10. Conclusiones 559

Primera Parte

Estructura y gestion

Capitulo 1

Gestion Gerencial

Componentes para su efectividad

por Juan Carlos Gomez Fulao

"La ciencia se compone de errores que a su vez son los pasos hacia la verdad."

Julio Verne

El desarrollo de la función gerencial tiene como meta el logro de la efectividad de la organización, que está garantizada cuando se reconoce y se utiliza correctamente cada uno de los componentes del sistema de gestión. El éxito es resultado de un proceso que se realimenta continuamente; un proceso sin principio ni fin.

En este ensayo, se eligen cuatro atributos de gestión que maniobra el *manager*: *decisión*, *comunicación*, *motivación* y *negociación*. Son eslabones de un proceso, fuertemente interrelacionados, que contiene un estilo aptitudinal —el liderazgo— que influye y motiva a los grupos.

1,1. GESTION

En un ensayo previo ([1]), concluimos que *la organización es un símbolo abstracto*, y está configurada para un objetivo particular: la consecución de la meta propuesta. La actividad del *manager* es también abstracta, sólo puede descifrarla él, a través del grupo.

Interesados en descubrir qué se esconde detrás de ese símbolo, apreciamos la concurrencia de dos variables. La primera, la estructura, *un elemento, un sistema de información* que permite resolver problemas y alcanzar soluciones. Esta estructura "*traduce los intereses políticos en conflicto —medios y fines— a objetivos administrativos y restricciones, tanto para los actores externos como para los internos*" (Drucknecht [2]).

---

(1) Gomez Fulao, J.C. y otros, *Incursiones en Management. Ensayos sobre gestion*, Cima, Buenos Aires, 1986.

(2) Druckhnecht, E., *Dirección recursiva*, El Ateneo, Buenos Aires, 1994.

La segunda variable, la otra cara de la complejidad, es el proceso, *una discriminación, una asociación o una secuencia* (NEWELL y SIMON [3]). Algunas representaciones de procesos son toda actividad o acción, comunicación, decisión, motivación, negociación que se desarrollen en la organización. En suma, estructura y procesos componen el sistema administrativo de la organización.

La organización está colocada en un tercer nivel de análisis. Los niveles previos están constituidos por el grupo y el individuo. A aquel nivel se asciende a través del grupo, que sostiene la unidad de propósito con un *manager* o conductor, quien dentro de sus compromisos debe prestar cuidadosa atención al comportamiento de cada integrante. No hacerlo impide reconocer las condiciones para el crecimiento de la organización.

El *manager* como unidad de propósito o punto de unión del grupo asegura el logro de cada componente; la eficacia del proyecto; la acción encarada. Esa unidad *establece metas o prioridades, analiza y asigna la manera en que el grupo trabaja, los procesos de decisión, comunicación, motivación y negociación, y examina las relaciones que se establecen entre las personas que realizan el trabajo.*

Una gestión moderna implica adentrarse en la organización, reducir las rigideces esclerósicas, y encuadrar las acciones en un proceso dinámico de progresión de las unidades, canalizando las innovaciones en un sentido coherente.

Así, la gestión nace en un proyecto, una irrealidad que usualmente es una información fragmentada y confusa que dirige la acción proponiendo una meta.

El primer componente del proyecto, donde el *manager* entrega el control de su comportamiento, es la meta, el objetivo anticipado por el sujeto. Si el objetivo no se definiera con precisión, el proyecto sería un patrón vacío de búsqueda. El proyecto siempre impulsa la acción, pero también la dirige.

No existen proyectos desligados de la acción, en cada uno también están incluidas las condiciones o restricciones que el hombre sufre o se impone, o bien, elige libremente. Son condiciones o restricciones que a través del grupo se trasladan a la organización.

El propósito de este ensayo es convocar a cuatro componentes del sistema de gestión, que analizados individualmente nos permiten ahondar más en el comportamiento de la organización, en el desarrollo de la función gerencial y en la búsqueda del adecuado nivel de efectividad.

---

(3) NEWELL, A. y SIMON, H., *Computer science as empirical inquiry: Symboland Search*, Association for computing machinery, Nueva York, 1976, vol. 19, págs. 113 a 115.

1,2. LA DECISION (*)

El proceso decisorio está presente en gran parte de la jornada del gerente. Tomando información para su actuación cotidiana, analizando opciones de solución a sus problemas o nuevos negocios, ejecutando sus decisiones, controlando el desenvolvimiento de los procesos en marcha, el gerente está involucrado en uno o varios procesos decisorios. En la gestión de un gerente, es difícil encontrar alguna actividad que no esté relacionada con el proceso decisorio.

Para explicar este proceso, se desarrollarán en esta sección los conceptos básicos de uno de los modelos más difundidos dentro de la administración: el proceso decisorio. La toma de decisión entendida como un proceso puede ser descripta a través de sus elementos. Estos son:

1. *Las variables no controlables o estados de naturaleza*: son aquellas sobre las que el decisor no tiene influencia significativa. Estas variables con distinto grado de exactitud tienen asociadas probabilidades de ocurrencia, una medida que refleja la posibilidad que determinada variable alcance cierta dimensión. Así, según la magnitud que asuma esa probabilidad, estaremos frente a decisiones que pueden oscilar desde la certeza hasta la incertidumbre. En el primer caso, se conoce con seguridad qué ocurrirá en determinado escenario; en el segundo caso, no se tiene el menor indicio sobre cuál será el estado futuro de las variables no controlables, incluso en ocasiones se desconocen todas las variables involucradas.

Las decisiones en las que los estados de naturaleza futuros son conocidos se denominan "decisiones tomadas con certeza", aquellas en la que se conoce la probabilidad de ocurrencia de dichos estados se denominan "decisiones tomadas con riesgo", y aquellas en las que no se conocen las probabilidades o todos los estados posibles, se llaman "decisiones tomadas con incertidumbre".

Precisamente, las decisiones tomadas con riesgo y con incertidumbre son los tipos que frecuentemente enfrenta el gerente de la empresa.

2. *Las variables controlables*: en el proceso decisorio se encuentran también las variables controlables que conforman los distintos cursos de acción o planes que se pueden seguir. Son aquellas que dependen de la voluntad del decisor, las que dominan en la práctica.

3. *El objetivo*: otro elemento del proceso decisorio es el objetivo que persigue el que decide. El propósito será alcanzado en distinta medida según cuál sea el curso de acción elegido y el estado de naturaleza que se presente.

(*) por Hector G. Gonzalez Padilla y Ruben Cesar Molton

En todo momento, el decisor se enfrenta a distintas alternativas, y en esas situaciones existen herramientas de soporte para la toma de decisiones que juntamente con la escala de valores permiten discernir cuál es el camino apropiado.

Se describe más adelante un ejemplo de un proceso de toma de decisión con riesgo simplificado con el solo fin de ilustrar el tema planteado.

En el ejemplo, los estados de naturaleza son la lluvia o la sequía; las probabilidades de lluvia y de sequía son iguales al 50 %, estos estados están fuera del control del sujeto que decide, pero en este caso tiene a su alcance una medida de la posibilidad de ocurrencia. Por esto último se denomina a este tipo como "decisión tomada con riesgo". Las alternativas o planes posibles son utilizar semilla nueva o semilla vieja. Éstas hallan bajo el dominio del que decide. Obsérvese que, para simplificar el ejemplo, no se encuentra dentro de las alternativas la posibilidad de no hacer, que siempre es una alternativa que se debe contemplar.

El objetivo de la persona que decide es obtener el máximo ingreso.

4. *Los planes de acción*: constituyen las alternativas que maneja el decisor. Cada par ordenado plan-escenario se relaciona con un resultado determinado. En la matriz de ingresos del ejemplo desarrollado, se observa que a cada intersección de filas (que representan alternativas) y columnas (que representan estados de naturaleza) corresponde un resultado.

1,2,1. EL PROCESO DECISORIO

Con el objeto de simplificar su comprensión, al proceso decisorio se lo puede dividir en las siguientes etapas:

Identificación del problema

Análisis de alternativas

Elección de una alternativa

Ejecución

Control

a) Identificación del problema

En esta etapa, el decisor se informa principalmente de las variables relevantes para la gestión de su trabajo, que influyen en su desempeño, en un primer plano, y en el de la empresa, en un segundo. Así, por ejemplo, un gerente comercial tiene bajo control las variables económico-financieras del contexto y de la empresa en primera instancia, luego podrá analizar las de los competidores. Cuando las variables presentan desvíos de importancia respecto de lo planificado o las medidas estándares, se encuentran ante un problema que necesita alguna decisión.

En este momento toma importancia la definición del problema, encontrar los límites y la real significación del mismo. Debe evitarse el tratamiento de problemas que no son tales. Es muy costoso, en términos de recursos económicos y de tiempo, ocuparse de un problema equivocado o inexistente. Sin una definición adecuada del problema, es frecuente aventurar una solución y luego buscar que la información y los hechos justifiquen esa línea de acción.

En el ejemplo citado anteriormente, el agricultor identificó que su problema era determinar qué tipo de semilla le proporcionaba un mayor ingreso.

b) Análisis de alternativas

Esta etapa es esencialmente creativa. Se deben generar o identificar las alternativas posibles para la solución del problema.

DRUCKER ([4]) recomienda, para lograr una decisión efectiva, fomentar la discrepancia. La participación de todos aquellos que tienen que ver con ella. Con esto se consigue neutralizar en parte la resistencia que provoca toda decisión. Además, es fuente de nuevas alternativas y soluciones creativas.

La discrepancia debe ser honesta, de nada sirve someter a la crítica una hipótesis si los llamados a hacerla son complacientes y asienten sin demasiado análisis del problema.

En el ejemplo presentado, el agricultor identifica como alternativas a su problema la utilización de semilla nueva o vieja.

c) Elección de una alternativa

Resulta necesario, en este grado de avance del proceso, elegir alguna de las alternativas estudiadas.

([4]) DRUCKER, P.F., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1993

Hasta este momento es posible regresar a las etapas anteriores sin mayores costos, si se advierte que ha sido mal definido el problema o si es necesario analizar alguna alternativa adicional o profundizar el análisis de otra.

El criterio de la decisión será función de los objetivos perseguidos en su definición, condicionada por la escala de valores predominante en la organización al momento de elegir. La técnica utilizada en la determinación de los valores que sirvan de soporte a la decisión, el sesgo de optimismo y la aversión al riesgo del que decide influirán en la alternativa elegida.

Existen diversos métodos para la elección de una alternativa. Entre otros, se pueden mencionar:

- El valor actual neto, por el que se descuentan flujos de fondos futuros de proyectos alternativos.
- El análisis de sensibilidad, que permite considerar el efecto en los resultados de cambiar una variable de los escenarios probables.
- La simulación Monte Carlo, que considera el resultado de todas las combinaciones posibles de las variables relevantes de los escenarios.
- El punto de equilibrio, que muestra el nivel de ventas al que se debe llegar para que los ingresos igualen a los egresos.
- El árbol de decisión, que presenta en forma secuencial un proceso decisorio, incluyendo alternativas, estados de naturaleza y resultados de cada combinación.
- El valor esperado, con el que se puede calcular el valor que se puede esperar luego de muchas repeticiones de un evento.
- La regla del producto marginal y de cierre determinan alternativas de fijación de precios y cierre de la organización.
- Programación lineal, con el que se puede calcular la mezcla óptima de recursos escasos para la realización de una función determinada.

En el ejemplo, el sujeto decide aplicando el método del valor esperado, con evaluación del riesgo a través del desvío estándar.

d) Ejecución

La decisión efectiva debe implicar una acción determinada que se encamine a la solución del conflicto que originó el proceso decisorio. Y si se refiere a organizaciones empresarias debe ser claro su aporte a los resultados y a la rentabilidad de la organización.

El proceso decisorio debe identificar quiénes deben estar informados de la decisión y qué acción concreta debe realizar cada participante. También es necesaria la clara identificación del responsable y la evaluación de su capacidad para realizar la acción encomendada. Junto con la tarea solicitada se debe investir al ejecutor de la autoridad que la decisión requiera para ser realizada.

Para evitar resistencias en su aplicación, todos los que se vean afectados por la decisión deben estar involucrados. Es importante su participación responsable en el proceso decisorio. Será conveniente la existencia de un sistema de premios y castigos que tome en consideración las actitudes y comportamientos requeridos para que la decisión sea efectiva.

e) Control

El control está presente cada vez que se define el problema. Se buscan las soluciones alternativas posibles; se evalúan los resultados hipotéticos que cada solución trae aparejada y los correspondientes riesgo e incertidumbre; se precisa la acción necesaria para llevar a cabo la alternativa adoptada; se identifica al responsable idóneo de la acción, se lo inviste de la autoridad necesaria y se pone en marcha la decisión.

En cada una de las partes del proceso decisorio encontramos, asimismo, innumerables decisiones. Cuando se define el problema, se debe elegir entre varias definiciones; cuando se generan alternativas, se debe elegir cuál será el método utilizado para su generación; cuando se elige una alternativa entre varias, cuando se elige al ejecutor y cuáles serán los recursos comprometidos, en todas esas situaciones se debe decidir. En cada una de las decisiones anteriores existe un efecto deseado que implica un control posterior que evalúe lo que se está haciendo.

Independientemente de los controles internos dentro del proceso decisorio se puede distinguir una etapa en el proceso luego de la ejecución, que mide el grado de acierto en la solución del problema que originó la decisión.

Regularmente surgen resultados o aspectos no esperados. Por este motivo se necesita un sistema de control, una forma de retroacción continua que marque los desvíos respecto del resultado esperado.

Según el resultado de los análisis de los desvíos, el proceso debe retomarse en el nivel de acción, en el de la valoración de las alternativas, en su formulación o en la definición del problema. Cuanto más atrás en el proceso se deba volver, como consecuencia de un error, más compromiso en términos económicos o temporales.

En estas líneas, presentaremos un ejemplo de toma de decisión ante una situación que involucra riesgo, basado en LAYARD y WALTER ([5]).

Nuestro decisor es un empresario-agricultor, o bien un gerente de producción de una empresa agropecuaria que desarrolla sus actividades en la región nordeste de la Argentina y se enfrenta con la alternativa de utilizar o no una nueva variedad de semilla de algodón que le ha recomendado el servicio de extensión agrícola provincial.

¿Cómo decide el agricultor la conveniencia o no de probar esta nueva variedad de semilla?

En principio, podemos decir que la misma va a depender de variables que están fuera de su control, como pueden ser la lluvia o la sequía (estados de la naturaleza), así como de variables que están bajo su control como son sus preferencias por el riesgo.

Analicemos primero los posibles resultados. Estos van a depender tanto del retorno neto de la nueva variedad de semilla como del régimen de lluvias. Si no llueve, el retorno neto puede ser negativo, con los costos erosionando los beneficios; si llueve lo habitual, se puede obtener un retorno apreciable.

Así el primer ingrediente que tiene en cuenta nuestro agricultor, cuando analiza sus oportunidades, es el ingreso neto que obtendrá en cada estado posible de la naturaleza (lluvia o sequía), así como el resultado de cada plan posible (semilla vieja o nueva). Esta información puede ser condensada en la siguiente matriz llamada "matriz de pago".

INGRESO NETO DEL AGRICULTOR		
	Estado de la naturaleza	
	1	2
Plan	**Lluvia**	**Sequía**
A *semilla nueva*	50	10
B semilla vieja	30	30
Probabilidad	( )	( )

Dejando por un momento el tema de las probabilidades, en la matriz se puede ver que el pago no es el retorno neto al uso de la variedad nueva de semilla, sino el ingreso neto que percibe el agricultor, que está asociado a un plan determinado y a un estado de la naturaleza.

(5) LAYARD P R G y WALTER A A , *Microeconomic theory*, McGraw-Hill, EE.UU., 1978.

El segundo elemento en la percepción de las oportunidades son las probabilidades que el agricultor le asigna a cada posible estado de la naturaleza.

Supongamos que existe una situación en la que puede darse un resultado entre varios posibles; por ejemplo, si arrojo una moneda al aire, puedo obtener uno de los siguientes resultados posibles: una cara o una cruz. Una probabilidad es un número que se le asigna a cada resultado. Es la proporción de oportunidades que éste tiene lugar, si en la situación se repite un gran número de veces.

Lo anterior es la llamada definición de frecuencia de probabilidades. En algunas situaciones es difícil aplicar este concepto de probabilidad, porque tales situaciones no pueden ser repetidas un número elevado de veces. Cuando se ocupan de este tipo de casos, los estadísticos utilizan una definición subjetiva o personal de la probabilidad.

Supongamos que el agricultor le asigna igual posibilidad de ocurrencia a cada estado de la naturaleza, o sea, que la probabilidad de que llueva o que haya sequía es del 50 %.

$$P_1 = 0{,}5 \qquad P_2 = 0{,}5$$

La suma de las probabilidades debe ser igual a uno. Así las oportunidades disponibles para el agricultor consisten en dos prospectos alternativos. El primer prospecto, si elige la acción A, es utilizar la nueva variedad de semilla, lo que le producirá un ingreso neto de $ 50 si llueve, o uno de $ 10 si hay sequía, ambos con una probabilidad de ocurrencia del 50 %. Lo podemos escribir así:

$$\text{Prospecto A} = (50;\ 10;\ 0{,}5;\ 0{,}5)$$

En similar forma si elige el prospecto B, que consiste en utilizar la vieja variedad de semilla; obtendrá un ingreso de $ 30 si llueve, o uno de $ 30 si no llueve. A este prospecto lo llamaremos "valor de certeza". Representa con seguridad cuáles serán los ingresos del agricultor si no emprende el proyecto alternativo de utilizar la nueva variedad de semilla.

$$\text{Prospecto B} = (30;\ 30;\ 0{,}5;\ 0{,}5)$$

¿Cómo decide el agricultor entre los dos prospectos?

Calculemos primero el valor esperado de cada prospecto. El valor esperado es la probabilidad de cada estado de naturaleza multiplicado por el ingreso resultante, considerando todos los estados posibles de naturaleza. Así el valor esperado del ingreso, si elige el plan A, es:

$$E(Y/A) = P_1 Ya_1 + P_2 Ya_2 = 0{,}5(50) + 0{,}5(10) = 30$$

Donde:

E(Y/A): valor esperado del ingreso para el plan A.
P_1: probabilidad de lluvia.
P_2: probabilidad de sequía.
Ya_1: ingreso para el caso que llueva.
Ya_2: ingreso para el caso que haya sequía.

Si la acción B es seleccionada, el valor esperado es $ 30, que es igual al valor de certeza.

Si el agricultor toma únicamente sus decisiones sobre la base del valor esperado de cada prospecto, estará indiferente entre los dos.

Sin embargo, la mayoría de las personas son sensibles a la dispersión de los resultados posibles, así como a los resultados esperados. En otras palabras, se preocupan por el riesgo, que puede medirse como el desvío observado en una variable respecto de un valor esperado.

Si una persona es adversa al riesgo, no estará dispuesta a abandonar la certeza de un ingreso de $ 30 con un riesgo medido por el desvío de cero, por una situación en la que puede ganar $ 50 con una probabilidad del 50 %, o ganar $ 10 con una igual probabilidad; lo que daría el mismo ingreso esperado, pero que tiene un riesgo de $ 20 medido por el desvío estándar.

Podemos concluir que en el proceso de decisión de nuestro agricultor se revelan dos variables, el ingreso esperado asociado con cada alternativa que se le presenta, y la variabilidad del mismo, medida, por el desvío. Según como sean sus preferencias con respecto al riesgo, será la ponderación que se le asigne a cada variable en el proceso de toma de decisión.

El componente decisorio intenta alcanzar, con importantes dosis de racionalidad y creatividad, la satisfacción de las metas y la certidumbre de los actos. Muchas veces, la función gerencial necesitará aguardar mayor información con el propósito de seguir adelante. El proceso contendrá claridad de ideas y criterios. La información para decidir, en consecuencia, deberá ser sólida y completa. Por eso, el gerente necesitará, aun en soledad y ante la responsabilidad final, del pensamiento grupal, rescatando todo aquello que le permita flexibilidad y consistencia.

Luego, es lícito preguntarse cómo se reconocerá la decisión por el resto de los miembros de la organización. Es en ese instante que surge de manera espontánea otro componente de gestión que, correctamente utilizado, permite a las organizaciones y a sus integrantes una actuación y un comportamiento dinámicos y participativos.

Ese nuevo componente es

1,3. LA COMUNICACION (*)

Nuestro desarrollo se tornará narrativo, abandonando tal vez el lenguaje duro que implica la decisión para conectarnos con el terreno emocional y global de las variables comunicación y motivación (6).

Resulta oportuno aclarar que en el presente ensayo se considera la comunicación y la información como conceptos extremos de un mismo eje, donde la comunicación es subjetiva e intencionada, y la información debería ser objetiva y desprovista de motivación. En la práctica, no existe información que no contenga algo de comunicación, y viceversa, no existe comunicación que no informe algo. Considerando la ambigüedad de los términos, se utilizarán indistintamente debiendo ser interpretados de acuerdo con el contexto que los contiene.

El proceso de comunicación sirve a los individuos para transmitirse mutuamente información, actitudes, emociones e ideas, y, por lo tanto, resulta básica para el ser humano. Una encuesta realizada en los Estados Unidos de Norteamérica da cuenta de que el ciudadano promedio ocupa aproximadamente el 70 % de sus horas de actividad en la tarea de comunicarse, ya sea escuchando, hablando, leyendo o escribiendo.

Desde el momento en que definimos que una organización está integrada por un conjunto de individuos que interactúan para lograr un objetivo, estamos dando por sentado que estos individuos deben comunicarse, y que por consiguiente no escapan a las estadísticas mencionadas en el párrafo anterior. De otro modo, resultaría imposible que interactúen y coordinen sus actividades.

De tal manera, el proceso de comunicación dentro de la organización aparece como un proceso constante, sin principio ni fin, donde los niveles superiores reciben información de los inferiores para así poder tomar las decisiones que luego son retransmitidas a los niveles inferiores para que las lleven a la práctica. Una vez ejecutadas, se genera nueva información, convirtiendo al proceso de comunicación en un flujo constante.

Este proceso sirve para que los integrantes de una organización actúen de manera coordinada en pos de un objetivo, y transmitan de un miembro a otro toda la información que sea útil a la hora de realizar las diversas tareas y tomar las decisio-

---

(*) Por José Luis Segade

(6) En *Mintzberg y la dirección*, se desarrolla la idea de planificar en el lado izquierdo y dirigir en el derecho, asimilando los conceptos del investigador Robert Ornstein sobre los procesos mentales. Si a este singular tratamiento lo asociamos al comportamiento del gerente, podremos encontrar dos procesos convergentes: el racional, propio del lenguaje y de la tarea de planificar y decidir, y el emocional, la tarea de dirección, con los contenidos propios de la motivación y la comunicación.

nes. El proceso de comunicación pertenece al mundo del comportamiento organizacional, y es considerado como uno de los más importantes dentro de una organización, sin el cual no se aseguraría su funcionamiento.

Pero así como la comunicación se ha convertido en un arma tan eficaz para quienes aprendieron a utilizarla, también puede resultar la manera más rápida de malgastar esfuerzos y recursos. No necesariamente la emisión de un mensaje es garantía de recepción y de que la interpretación de quien lo recibe sea la misma que para quien lo emitió.

Actualmente, el bombardeo de información atenta contra la posibilidad de que los mensajes a transmitir lleguen a buen puerto. Como bien dice JACK TROUT ([7]) "*...en los últimos 30 años se ha producido más información que en los 5.000 anteriores...*", imprimiéndole más convicción cuando agrega que "*The New York Times, Le Monde de Paris, El País de Madrid, o La Nación de Buenos Aires, en un día laborable, contienen mas información que la que podía disponer durante toda su vida un europeo medio en el siglo XVII*".

Resulta, en consecuencia, conveniente plantearse la pregunta básica al emprender un esfuerzo de comunicación: ¿me estoy comunicando? Al responderla, tal vez caigamos en la cuenta de que lo que en realidad estamos haciendo es tan sólo lanzar mensajes al vacío.

1,3,1. LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

Antes de comenzar a manejar el proceso de comunicación dentro de la organización, será conveniente tener claro el concepto de incertidumbre.

Se denomina "incertidumbre" a la diferencia existente entre la información poseída y la necesaria. Por medio de la comunicación, esta brecha se reduce. En la medida en que las tareas dentro de la organización ganan complejidad, la incertidumbre y, en consecuencia, la necesidad de información son mayores. Se aumenta así el flujo de comunicación entre los miembros.

Esto se ve claramente al comparar los procesos de comunicación existentes en una empresa que fabrica sillas de madera y otra que tiene como objetivo lanzar un hombre al espacio y hacerlo volver sano y salvo. Lógicamente el grado de complejidad del primer caso es menor que el del segundo. En consecuencia, la necesidad de información y los procesos de comunicación en cada situación diferirán sustancialmente.

([7]) TROUT, J., *El nuevo posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid, 1996.

Cada individuo o sector no posee toda la información, sólo se logra el conocimiento de su área en particular. Como para llevar a cabo las tareas no se puede contar con información parcial, los individuos se comunican entre sí y la comparten para tomar las decisiones adecuadas.

1,3,2. SENTIDO DE CIRCULACION

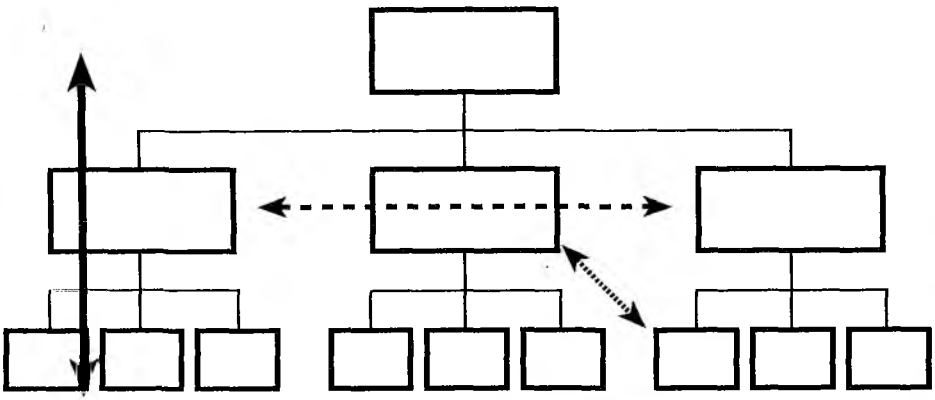
La comunicación circula en la organización en diferentes direcciones, dependiendo del emisor de la misma —quien envía la información— y del receptor —su destinatario—. Según el sentido del proceso de comunicación, su denominación será diferente: *ascendente*, *descendente*, *lateral* o *diagonal*.

La información fluye a los lugares donde se deben tomar las decisiones (comunicación ascendente o hacia arriba) y se canaliza desde los centros de decisión hacia otras áreas de la organización (comunicación descendente o hacia abajo).

En sentido ascendente, los individuos que poseen la información la envían a sus superiores para que éstos, luego de recopilar la que necesitan, tomen las decisiones. En el descendente, cuando los niveles superiores toman una decisión, transmiten las órdenes a sus subordinados para la ejecución de las tareas derivadas del cumplimiento de la decisión tomada.

A estos dos sentidos de circulación de la comunicación se los conoce como hacia arriba (ascendente) y hacia abajo (descendente) apareciendo en la estructura formal de la organización.

Al mismo tiempo, existen otras dos corrientes de circulación, conocidas como lateral y diagonal que las encontramos en la organización informal. La comunicación lateral se genera entre miembros de diferentes departamentos de igual nivel jerárquico; la comunicación en diagonal se genera entre personas de distintos niveles que pertenecen a sectores o departamentos diferentes.



1,3,3. ASCENSO Y DESCENSO DE LA INFORMACION

Existen ciertos requisitos para que las comunicaciones formales, ascendentes o descendentes, lleguen a destino. Para que esto efectivamente suceda, SIMON ([8]) nos habla del cumplimiento de las siguientes condiciones:

1. La transmisión de la información no debe generar consecuencias desagradables para quien la transmite.

   Si, por ejemplo, un subordinado informa a su superior que la conciliación bancaria que estaba realizando no balancea, la consecuencia probable será que el empleado deba quedarse después de hora hasta su conclusión. La posibilidad que esto suceda tal vez impida que el superior reciba la información que lo ponga en conocimiento del inconveniente.

2. Quien transmite información sabe que de todos modos su superior se enterará, estimando que mejor será comunicárselo primero.

   Este empleado que no le encuentra solución a la conciliación bancaria, sabe que de todos modos deberá quedarse después de hora porque su jefe siempre revisa las tareas pendientes antes de irse. En consecuencia, resulta menos traumático hacérselo saber personalmente que esperar que el jefe lo descubra.

(8) SIMON, H A , *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires, 1978.

3. La información que necesita el superior resulta necesaria para él, pues debe transmitirla a sus propios superiores quienes deben tratar con la jerarquía.
4. El subordinado sabe sobre la necesidad de la información. En ocasiones, sucede que cierta información simplemente no se transmite porque un empleado no sabe la importancia que la misma tiene para el superior.

Estas cuatro condiciones se refieren al sentido ascendente de la comunicación, es decir, cuando un nivel inferior transmite información a quien está en un nivel superior. Pero también puede suceder que la información no descienda debido a que:

1. El superior no sabe que el subordinado necesita cierta información.
2. El superior siente temor por el conocimiento que su subordinado tenga al respecto.

1,3,4. LA INCERTIDUMBRE O BRECHA DE INFORMACION

En la organización existen diferentes procesos, y, como se dijo, la comunicación solo es una. Sin ella sería imposible coordinar las actividades y los participantes no podrían actuar en conjunto para alcanzar los objetivos establecidos. Por medio de la comunicación se transmite información, y a través de ésta reducimos incertidumbre.

Si una empresa necesita gran cantidad de información, pero al mismo tiempo posee casi toda la que precisa, enfrentará con seguridad menos problemas que otra que requiere muy poca información, pero que no posee casi nada.

Esta brecha o incertidumbre se acrecentará en la medida en que aumente:

1. *La diversidad de la producción*: cuanto más diversos sean los productos fabricados o distintos los clientes que se deban atender, mayores serán las necesidades de información.
2. *La cantidad de recursos utilizados*: a mayor cantidad de recursos, o a mayor división del trabajo, mayor también será la necesidad de información para coordinar.
3. *El nivel de eficiencia de la organización*: alcanzar un alto nivel de eficiencia requiere tener acceso a gran cantidad de información.

Cuanto mayor sea la utilización de cualquiera de estos tres elementos, mayor será la necesidad de información. Acceso y poder de procesamiento permitirán mejor coordinación de las actividades. De lo contrario, la brecha se hará más grande, y la situación, ingobernable.

Un alfarero que fabrica vasijas de barro con sus propias manos posee muy poca información. Sin embargo, no necesita demasiada, porque las brechas que se presentan serán pequeñas; en consecuencia, su tarea será eficiente.

No será lo mismo en el caso de una empresa dedicada a poner en órbita satélites experimentales. Los requerimientos de información serán muchos, y sólo se dará cumplimiento a los objetivos en la medida en que pueda reducirse la incertidumbre.

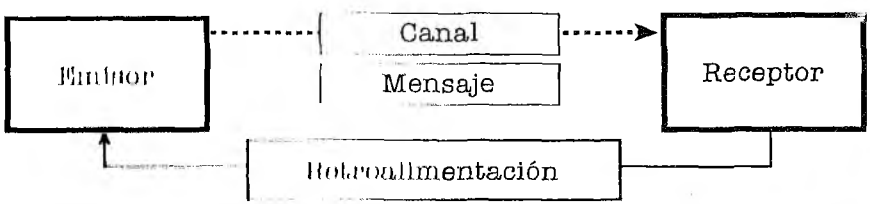
Claro que si el alfarero no posee la escasa información que necesita (por ejemplo, no sabe dónde conseguir barro para moldear sus jarrones), tendrá las mismas dificultades que la empresa de satélites que procese la información necesaria por medio de una libreta de apuntes.

1,3,5. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACION

La brecha llamada incertidumbre —a la que hacíamos referencia en el punto anterior— se reduce en el proceso de comunicación, que requiere cuatro elementos principales y un patrón de ajuste, sin los cuales no puede establecerse comunicación alguna:

- *Emisor*: es quien origina el mensaje con un determinado significado, y lo transmite con la expectativa de ser comprendido en el mismo significado de emisión.
- *Mensaje*: lo que se desea transmitir.

  Canal: es el medio a través del cual se transmite el mensaje y que permite llevarlo de un lugar a otro (memos, teléfono, conversación, notas, radio, gestos, etc.).
- *Receptor*: es a quien se destina el mensaje. Así como el emisor codifica su mensaje de una determinada manera, dándole significado, el receptor debe comprender esa codificación para poder descifrar la información y asegurarse comprensión.
- *Retroalimentación*: patrón de ajuste en la respuesta al mensaje, es también control de las etapas anteriores del proceso, es decir, es un nuevo inicio, donde el receptor se convierte en emisor, y el emisor, en receptor.



Cuando hablamos de codificar y descifrar un mensaje, parece que nos estuviéramos refiriendo a un proceso sumamente complejo. Sin embargo, aun cuando escribimos una simple nota o tenemos una conversación intrascendente, nos valemos de una codificación determinada para que quien sea el receptor logre descifrarla y comprenderla.

Cuando escribimos una carta, en realidad enviamos un mensaje, con signos o códigos, letras o palabras. Nuestra expectativa está puesta en que el receptor de la carta comprenda el código utilizado y de esta manera decodifique el mensaje enviado. Teniendo en cuenta lo anterior, se utilizará un lenguaje con significado para el receptor.

De la misma manera ocurre con una conversación. Si exponemos con claridad y pausadamente ante un auditorio de cien personas sobre los principios administrativos, nos llevaremos una gran decepción sobre el nivel de receptividad y comprensión del mensaje, si finalmente descubrimos que el auditorio sólo comprende el idioma alemán. No habrá existido decodificación de mensaje, no se habrá establecido comunicación.

Cuando alguien emite un mensaje dando una orden, por ejemplo, la actualización presupuestaria, las respuestas que sigan a esa orden pueden variar. El emisor, de acuerdo con la respuesta (ya lo hice, a qué fecha, con qué datos, tengo algo más importante que hacer, etc.) procesará nueva información que le servirá para emitir un nuevo mensaje. Esta retroalimentación es la que convierte al proceso de comunicación en interactivo y de actividad continua.

1,3,6. UTILIDAD Y EFICACIA DE LA COMUNICACION

DAVID BERLO (9) es suficientemente claro al respecto, cuando dice: "*nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente. Bástenos con decir ahora que toda comunicación tiene su objetivo, su meta, o sea, producir una respuesta. Cuando aprendemos a utilizar las palabras apropiadas para expresar nuestros propósitos en términos de respuestas específicas de aquellos a quienes van dirigidos nuestros mensajes, hemos dado el primer paso hacia la comunicación eficiente y efectiva*".

Reconoce el autor el valor que posee la comunicación como vehículo de influencia. Su eficiencia y utilidad se verificará en la medida del cumplimiento del propósito asumido.

(9) BERLO, D K , *El proceso de la comunicación*, El Ateneo, Buenos Aires, 1984

1,3,7. FACTORES LIMITANTES DE LA COMUNICACION

La posibilidad de efectuar una comunicación útil y eficaz depende de cada uno de los elementos que componen el proceso de comunicación, es decir, emisor, canal, receptor y mensaje, así como también de un factor de ajuste, la retroalimentación.

Por parte del *emisor*, habrá dificultades cuando el mensaje enviado no resulte claro, cuando existan varios emisores produciendo mensajes contradictorios, o cuando el mensaje emitido no resulte del agrado o conveniencia de quien lo va a recibir.

En cuanto al *canal* utilizado, suelen generarse inconvenientes cuando existen demasiados emisores y el canal no soporta transmisiones simultáneas.

Finalmente las dificultades pueden aparecer en el *receptor*, entre ellas la originada en la falta de atención o por interpretación errónea.

1,3,8. ESTABLECIMIENTO DE UNA COMUNICACION EFICAZ

El propósito de lograr una comunicación efectiva no siempre resulta sencillo. La mayoría de las veces requiere un esfuerzo tanto del emisor como del receptor para comprender los mecanismos conscientes e inconscientes que giran alrededor del proceso. Esto ayudará a direccionar los esfuerzos.

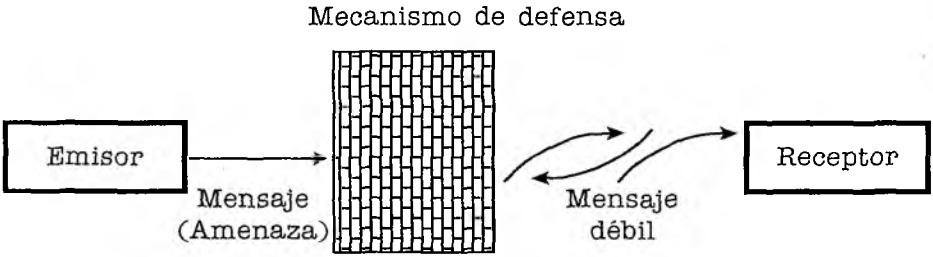
Como señala HAMPTON (9), en un capítulo dedicado a la comunicación, al decir que debemos tener en cuenta que por lo general, y en mayor medida en la relación superior/subordinado, los receptores de manera inconsciente adoptan actitudes defensivas al recibir mensajes. También se utilizan diversos mecanismos como respuesta a una amenaza hipotética.

De los *múltiples* mecanismos de defensa utilizados por el receptor, HAMPTON menciona los más representativos: racionalización, proyección y negación. Estos términos —extraídos del ámbito de la psicología— no nos dicen primariamente mucho, por lo que intentaremos hacer una breve descripción de cada uno de ellos para comprender el grado de afectación del proceso de comunicación.

- *Racionalización*: por medio de este mecanismo se buscan justificaciones a conductas que, en el inconsciente, son injustificadas para el individuo.
- *Proyección*: cuando una persona inconscientemente tiene un sentimiento, que de manera consciente no puede aceptar, lo atribuye a otra persona.
- *Negación*: consiste en negar un sentimiento inaceptable para otra persona.

(9) HAMPTON, D.R., *Administración*, Mc Graw Hill, México, 1989.

Estos mecanismos inconscientes son utilizados en diferente medida y según sus características. De este modo se evidencia la complejidad del proceso de comunicación.



En consecuencia, conociendo que el proceso de comunicación posee características que son percibidas como amenazas por el receptor, el camino a seguir para lograr una buena comunicación consiste en encontrar la forma en que el mensaje emitido sea percibido como lo menos "amenazante" posible. De esta manera, un menor nivel de rechazo aumenta la posibilidad de comprensión.

Hay diversas maneras de lograr que los mensajes pierdan una buena parte de su nivel de amenaza para el receptor, y en esto juega un rol fundamental el emisor. Dependerá de él la manera de percibir el mensaje.

Para ello, no estará de más tener en cuenta ciertas consideraciones en el momento de emitir un mensaje, es decir, la intención de que el mismo sea decodificado de manera adecuada, pero también que logre la respectiva influencia en el receptor.

1,3,9. DISMINUCION DEL NIVEL DE AMENAZA

Los mensajes con las siguientes características reducen la carga implícita y amenazante a la que hacíamos referencia:

1. *Descriptivos*: pedirle al supervisor de ventas un informe donde compare las ventas de su sector con las de otros supervisores generará con toda seguridad menor rechazo que decirle que "*el desempeño de su grupo de ventas es deficiente*". Si del informe solicitado surge que efectivamente está vendiendo menos que los demás, esto mostrará claramente un problema de desempeño, que es en definitiva el mensaje que quiere hacerse llegar. Describir una situación resulta menos amenazante que su valoración, ya que el criterio subjetivo del evaluador puede no coincidir con el del receptor del mensaje.

2. *No controlables*: el supervisor al que hacíamos referencia se encontrará más a gusto buscando la forma de elevar las ventas de su sector a su manera, o al menos teniendo la oportunidad de opinar sobre la nuestra, que siguiendo a pie juntillas el modo de actuar impuesto por nosotros. Si el mensaje se emite con intención definida de hacer que el receptor lo acepte tal cual lo enviamos, para que la acción se realice como nosotros queremos sin oportunidad de opinión, el rechazo será seguro. Por el contrario, si la persona a quien nos dirigimos posee oportunidad de opinión y de búsqueda de solución, aceptará nuestro parecer de mucho mejor grado.

3. *Emocionalmente coincidente*: demostrarle al supervisor que estamos realmente preocupados no sólo por la situación, sino por él mismo, resultará sumamente positivo a la hora de impedir que sus mecanismos de defensa comiencen a actuar, dificultando la comunicación. Una comunicación que sólo genera información, sin contenido emocional, cuenta con mayor posibilidad de rechazo que aquella que busque reconocimiento y coincidencia entre los sentimientos de emisor y receptor.

4. *Sentido de igualdad*: el simple hecho de recibir un mensaje de un nivel superior genera preocupación y también cierto rechazo. Una comunicación que instale un compromiso igualitario acerca de las metas de la organización, disminuye los sentimientos amenazantes y asegura mejor comunicación entre las partes.

5. *Actitud interrogativa/dubitativa*: afirmar algo de manera autoritaria eleva las defensas del receptor mucho más que si convertimos la afirmación en duda o pregunta. "*¿Le parece que su sector está vendiendo menos que los otros?*", sonará menos amenazante en los oídos del receptor, que "*su sector vende menos que los otros*". Esto último no deja resquicio por donde el receptor pueda escapar, en consecuencia, instalará el mecanismo de defensa que no asegurará resultado. Lo primero, en cambio, permite mayor libertad en la elaboración de la respuesta.

Como puede verse, las cinco características no sólo están referidas al contenido del mensaje, sino también al modo en que es emitido, ya que las mismas palabras pueden ser interpretadas de diferente manera según como sean expresadas. Ribeiro (11) dice al respecto que "*la comunicación no sólo se establece con palabras. En realidad, la palabra representa apenas un siete por ciento de la capacidad para influir en los demás [...]. Según las investigaciones neurolingüísticas, el tono de voz y el lenguaje corporal —es decir, la postura de los interlocutores— representan un 38 y un 55 por ciento respectivamente de este poder*".

(11) Ribeiro, L., *La comunicación eficaz*, Ed. Urano, Buenos Aires, 1994.

1,3,10. COMUNICACION EN LA EMPRESA/COMUNICACION DE LA EMPRESA

Si bien hemos planteado nuestro enfoque de la comunicación desde un punto de vista general, lo hemos focalizado principalmente en las relaciones interpersonales de superior/subordinado que necesariamente surgen dentro de una organización. Otro aspecto importante es referido a las comunicaciones que se establecen desde la organización hacia fuera. Lo que planteábamos al principio como una relación superior/subordinado, se transforma ahora en relaciones: organización/público, organización/cliente, organización/sociedad.

En los últimos cincuenta años, la manera de comunicar sufrió transformaciones, y con su evolución podemos ver cómo fueron cambiando las partes componentes del proceso de comunicación, el *emisor*, el *mensaje*, el *canal*, y el *receptor*, e incluso la *retroalimentación*.

Durante la Segunda Guerra Mundial, se había puesto en funcionamiento una de las campañas de comunicación más grandes de la historia de los Estados Unidos. Todos los *mensajes* resaltaban el espíritu de patriotismo, la concientización de la defensa a la libertad, el valor de los soldados americanos en el frente, etc. No sólo el gobierno encaraba la difusión, también se hacía a través de productos, que hacían alusión al conflicto bélico. Los *canales* utilizados eran diarios, revistas, el mismo *packaging* de los productos, noticieros televisivos o documentales cinematográficos. Mientras tanto, la necesidad de producir más, ante los requerimientos de la guerra, daba importancia al volumen de producción.

Después de la guerra, la población de los Estados Unidos se mostraba ávida de consumo. El gigantesco impulso dado a la industria de producción masiva dejó a la nación con una poderosa estructura. Producir mayor cantidad de bienes en el menor tiempo era la clave del éxito.

La producción masiva inundó el mercado con bienes estandarizados. La palabra mágica era *cantidad*. Se ignoró la diferenciación y la calidad, lo importante era colocar todo lo que se producía.

Fue una época volcada al producto, donde quien establecía las características del mismo era quien lo fabricaba, y donde la calidad estaba definida por patrones físicos, durabilidad, resistencia, etc. Fue en esta época que HENRY FORD acuñó su célebre frase "*el cliente puede elegir el color de Ford T que prefiera, siempre que sea negro*", algo que hoy llevaría a sus empresas a un estrepitoso fracaso y que en aquellos días era reflejo del mercado. FORD no necesitaba comunicarse con la gente para preguntarle qué quería de sus productos, igualmente podía venderlos.

Esta modalidad obviamente convertía la tarea de comunicar en sólo brindar conocimiento al público de la existencia del producto que interesaba vender, y en resaltar las ventajas que le reportaría a la gente su consumo. SCHULTZ, TANENBAUM Y

LAUTERBORN ([12]) lo explican con una breve frase: "*El marketing masivo se inventó para vender productos masivos estandarizados a una masa de consumidores estandarizada*".

Consecuentes con esta frase, los emisores de mensajes (empresas) utilizaban todos los canales a los que tenían acceso en aquella época, que les permitieran llegar a la mayor cantidad posible de público, que era un simple receptor a la espera de mensajes. Un simple precepto tenía vigencia: *a mayor cantidad de receptores del mensaje, mayor posibilidad de obtener una respuesta.*

Durante la década del '60, comienza a tener predicamento la estrategia de producto, precio, promoción, plaza. El énfasis se colocó en el producto. Consecuentemente con esta corriente, la comunicación siguió siendo masiva. Si alguien quería comunicar las bondades de lo que quería vender, debía hacer llegar su mensaje a la mayor cantidad de gente posible.

Sin embargo, a mediados de los '70 cambia sustancialmente el enfoque de la comunicación. Se inicia la etapa de conocer y comprender al *receptor* del mensaje emitido. Se gesta lo que luego se conocerá como "marketing uno a uno", "marketing directo" o "marketing de bases de datos".

Así como la etapa de la comunicación masiva se centraba en el producto, ésta se pudo definir como centrada en el cliente (receptor). Es decir, el esfuerzo no conduce a venderlo, sino que la modalidad es producir todo lo que la gente quiere comprar. Llega el momento en el que seguramente HENRY FORD habría consultado al público sobre el color favorito de su automóvil, antes de pintar de negro todos los generados en la línea de producción.

Indudablemente, en esta etapa el poder pasa del productor (emisor) al consumidor (receptor). Es este último quien decide qué, cómo y dónde comprar, siendo siempre quien toma las decisiones. Como cada individuo es diferente, para llegar más directamente al consumidor la palabra "*promoción*" se va abandonando para y dejar espacio a una más poderosa y efectiva: "*comunicación*".

Como hemos visto, la comunicación es un proceso tan importante como complejo, y de su comprensión y correcto funcionamiento dependerá el accionar coordinado de la organización. Asimismo, la comunicación de los mensajes que a la organización le interesa hacer llegar a los consumidores forma parte también de este complejo proceso, tarea esta última que ha sufrido profundas transformaciones en los últimos años.

La historia de la Torre de Babel, donde todos hablaban idiomas diferentes con el consiguiente problema de comunicación y la coordinación de actividades, puede repetirse en cualquier momento y en cualquier organización, aunque todos hablen el mismo idioma. Que no suceda depende de la efectividad de los elementos mencio-

(12) SCHULTZ, D., TANNENBAUM, S. y LAUTERBORN, R., *Comunicaciones de marketing integradas*, Granica, Buenos Aires, 1997.

nados como componentes del proceso de comunicación, y, fundamentalmente, de la manera en que se los utilice.

Si los componentes de gestión mencionados —decisión y comunicación— resultan insoslayables para el logro de la efectividad, no menos importantes resultan' conocer aquellos que impulsan a los integrantes de la organización a realizar las diferentes tareas. Algunos, las harán a desgano; otros, a gusto, tal vez de manera rutinaria, o bien creativamente, dependiendo no sólo de las tareas mismas, sino de la personalidad de quienes las ejecutan.

ELTON MAYO destruyó el mito tayloriano que afirmaba que sólo el dinero motivaba al hombre en su trabajo. DOUGLAS MCGREGOR generó las primeras pautas para enfrentar la labor diaria, a través de su hombre X/hombre Y. Pero la marcha en la gestión no concluyó. A lo largo de este siglo, otro componente ilumina el camino para lograr la efectividad y es

1,4. LA MOTIVACION (*)

Cuando en una organización hablamos de dirigir, nos estamos refiriendo a una función que lleva a cabo sólo una parte de sus integrantes, ubicada en el nivel más alto de la empresa.

En cambio, entendemos por gestión la función que cumplen todos aquellos miembros que mediante determinadas acciones logran que un grupo de personas realice una tarea de determinada manera.

Pero como en mayor o menor medida todos ellos deben influir en algún momento en el comportamiento de otras personas para lograr que la organización cumpla con sus objetivos, resulta importante estudiar los motivos que hacen que un individuo trabaje, obedezca, cumpla órdenes, busque progresar, etcétera.

Ya hemos visto el proceso de comunicación, se estudiará a continuación las necesidad del hombre como impulsora de actitudes dentro de la organización.

1,4,1. EL DINERO

¿Por qué trabajamos? He aquí una pregunta que a primera vista parece tener una respuesta obvia, de innecesaria explicación. Inmediatamente diremos "*porque se necesita el dinero que nos pagan*".

(*) Por José Luis Sicardi.

¿Es realmente así? ¿Acaso el único elemento motivador que podemos encontrar en nuestro trabajo es el dinero? ¿Podríamos decir entonces que FREDERICK TAYLOR tenía razón cuando aseguraba que el hombre era apenas una pieza más dentro de una empresa, y que como cualquier maquinaria produce más cuanto más combustible (dinero) le otorguemos?

Tal vez fuera considerado como cierto en la época en que la Escuela de la Administración Científica producía resultados revolucionarios, pero ya no lo es. El dinero es un importante motivador, pero no es el único. Si no fuera así no nos podríamos explicar por qué exitosos empresarios o conocidos millonarios continúan trabajando aun años después de haber amasado fortunas suficientes como para que no sólo ellos, sino sus futuras generaciones, dediquen su tiempo a la vida contemplativa y al ocio creativo.

De manera general, podemos decir que el hombre trabaja con el objetivo de poder satisfacer sus propias necesidades. Si partiéramos de la base de que absolutamente todas las necesidades del hombre pueden ser satisfechas a través del dinero, entonces sí podríamos afirmar que es la obtención de éste el único motivador. Pero la realidad es otra, y mucho es lo que se ha estudiado con respecto a ella.

Antiguamente se pensaba que el único objetivo de las organizaciones era fabricar productos y brindar servicios. Pero una concepción mucho más actual y realista establece que en realidad a este objetivo primario de la organización debe adicionársele el de poder satisfacer las necesidades de los individuos que las componen.

En consecuencia, sendos objetivos actúan en forma recíproca, pues de la satisfacción de las necesidades de los individuos que deben fabricar un producto depende su producción eficiente, y viceversa. De manera que para cualquier persona al frente de una empresa, una división o un grupo resulta importante conocer el tipo de necesidades que tienen o pueden tener aquellos de quienes dependerá el éxito de la organización. Cuanto mejor se conozcan, más capacitado se estará en su satisfacción y mayor motivación se logrará en los individuos que llevan adelante su trabajo.

1,4,2. JERARQUIA DE NECESIDADES

Si la función de quien dirige es hacer que los miembros de la organización contribuyan al cumplimiento de los objetivos, la mejor manera de lograrlo es que cada participante se vea interesado en lo que hace.

Si se utiliza un látigo, tal vez se logre que durante un cierto tiempo los individuos cumplan las órdenes recibidas. Pero aparte de lo inmoral de la situación, su insatisfacción obviamente irá en aumento con cada latigazo, lo que provoca indefectiblemente el resquebrajamiento del comportamiento individual.

¿Qué manera más efectiva podremos encontrar para lograr la satisfacción? Estudiar las necesidades propias y ajenas, parece ser una forma adecuada.

En este instante, nos remitimos al trabajo realizado por el profesor DANIEL H. ROMERO, quien en este mismo libro, nos habla extensamente de la jerarquía de las necesidades, un componente básico en la motivación individual y grupal. ABRAHAM MASLOW nos dice que a medida que el hombre va satisfaciendo sus diferentes necesidades, verá insatisfechas otras. En consecuencia, la organización deberá servirle al individuo como instrumento para cubrir las insatisfacciones a medida que van apareciendo.

Cuando FREDERICK TAYLOR pensaba que el único motivador del individuo era el dinero, estaba dejando de lado otras motivaciones que no necesariamente pasaban por ganar más.

1,4,3. NECESIDADES ETERNAMENTE INSATISFECHAS

La idea general que se desprende de la pirámide de MASLOW es que a medida que un individuo va satisfaciendo sus necesidades, otras nuevas aparecen, provocándole nueva insatisfacción. Cuando por fin la cubre, pasa al nivel siguiente, y así sucesivamente. Sin embargo, la satisfacción nunca se alcanza por completo. No forzosamente la necesidad de un nivel debe estar totalmente cubierta para acceder al próximo superior.

La realidad indica que sólo un porcentaje, si bien significativamente alto, es cubierto; se puede pasar al nivel siguiente cuando todavía una pequeña porción queda por cubrir.

Luego de la autorrealización, no existe nivel alguno que lo supere, ya que apenas se cubre, aparece otra insatisfacción generada por el mismo tipo de necesidad.

Debemos tener en cuenta que la cobertura de necesidades no siempre es ascendente, pues suele suceder que en algún momento alguna necesidad correspondiente a un nivel inferior reaparezca cuando en otro tiempo se había satisfecho.

Así, sería el caso de un individuo que ha tenido éxito en su trabajo, que con el tiempo ha logrado seguridad económica y reconocimiento dentro del círculo donde se desempeña. De repente, cuando estaba en plena búsqueda de nuevos desafíos para satisfacer su insatisfecha necesidad de autorrealización, sobreviene un brusco cambio en sus negocios que lo conduce a la bancarrota.

Obviamente dejará de lado su interés por realizarse y pondrá todo su empeño en cubrir aquellas necesidades que repentinamente volvieron a quedar insatisfechas.

Mencionamos anteriormente las dos funciones principales de una organización: producir bienes y crear satisfacciones entre sus miembros. Sin embargo, lo que se

enuncia de manera simple no siempre es fácil de lograr. La satisfacción de las necesidades de cada individuo requiere la máxima habilidad gerencial.

La dificultad será mayor en los niveles inferiores de la organización (operarios), donde las tareas son más rutinarias y repetitivas y la posibilidad de encontrar elementos motivadores para el empleado no es tan grande. En cambio, en los niveles superiores (gerentes), donde la creatividad tiene mejor signo, la posibilidad de que el individuo encuentre satisfacciones en su trabajo es mayor.

De esto se desprende que una buena manera de motivar a los individuos es hacerlos participar en la definición y autonomía que requiera la tarea.

1,4,4. GRADO DE SATISFACCION DE LAS NECESIDADES

Las diferentes necesidades nunca se cubren plenamente. A medida que se asciende en la pirámide, se nota la disminución del grado en que se alcanza la satisfacción de cada una.

Según las muestras realizadas en varias investigaciones, se establecieron los porcentajes promedio en que las necesidades se satisfacen.

- Necesidades fisiológicas: 85 %
- Necesidades de seguridad: 70 %
- Necesidades sociales: 50 %
- Necesidades de estima: 40 %
- Necesidades de autorrealización: 10 %

Como vemos, cubrir las últimas resulta casi una aventura inalcanzable, mientras que las primarias son de satisfacción obligada. Sin ellas, todo otro elemento motivador que intentemos aplicar en el individuo resultará inútil.

1,4,5. OTRAS VISIONES ACERCA DE LA MOTIVACION

Maslow no fue el único que hizo un aporte al estudio de la motivación y del comportamiento de los individuos que se considera en administración. Existen otras teorías, entre ellas la que trata sobre motivación e higiene. Según esta línea de pensamiento, existen dos factores relacionados con el trabajo y con el interés que el individuo puede tener en él: los motivadores (satisfactores) y los de mantenimiento (insatisfactores o de higiene)

Los factores motivadores son aquellos que producen satisfacción en el individuo al realizar su trabajo, y que tienen que ver directamente con la tarea que lleva a cabo. Entre ellos podemos mencionar:

- logros obtenidos a través de la tarea;
- reconocimiento por la tarea desempeñada;
- la actividad en sí misma;
- grado de responsabilidad implicado en la tarea;
- posibilidad de progreso;
- *status*;
- posibilidad de crecimiento.

Todos estos factores estimulan y motivan.

Por otro lado, los factores de mantenimiento (insatisfactores o de higiene) están relacionados con el trabajo realizado, pero resultan externos a él, así encontramos:

- políticas y prácticas administrativas;
- supervisión ejercida sobre el individuo;
- relación del individuo con el supervisor;
- relación con los subordinados;
- condiciones de trabajo;
- vida personal del individuo;
- sueldo percibido;
- seguridad.

El individuo exige que estos factores lo satisfagan y que no le resulten un obstáculo para desempeñar su tarea. Son factores indirectos respecto de la tarea, pero en el caso de no existir, provocarán desmotivación.

La diferencia que se puede notar entre los factores radica en que la existencia de los primeros (motivadores) motiva al individuo, mientras que la falta de los segundos (higiénicos) provoca el comportamiento opuesto. Los segundos deben existir, mientras que los primeros, si no existen, no producen una reacción adversa, pero si existen, logran una fuerte motivación.

Aumentar la responsabilidad de una persona en la tarea que realiza puede motivarla, pero si no se la otorgamos, el individuo no se verá afectado mayormente. En

Donde:

E(Y/A): valor esperado del ingreso para el plan A.
P_1: probabilidad de lluvia.
P_2: probabilidad de sequía.
Ya_1: ingreso para el caso que llueva.
Ya_2: ingreso para el caso que haya sequía.

Si la acción B es seleccionada, el valor esperado es $ 30, que es igual al valor de certeza.

Si el agricultor toma únicamente sus decisiones sobre la base del valor esperado de cada prospecto, estará indiferente entre los dos.

Sin embargo, la mayoría de las personas son sensibles a la dispersión de los resultados posibles, así como a los resultados esperados. En otras palabras, se preocupan por el riesgo, que puede medirse como el desvío observado en una variable respecto de un valor esperado.

Si una persona es adversa al riesgo, no estará dispuesta a abandonar la certeza de un ingreso de $ 30 con un riesgo medido por el desvío de cero, por una situación en la que puede ganar $ 50 con una probabilidad del 50 %, o ganar $ 10 con una igual probabilidad; lo que daría el mismo ingreso esperado, pero que tiene un riesgo de $ 20 medido por el desvío estándar.

Podemos concluir que en el proceso de decisión de nuestro agricultor se revelan dos variables, el ingreso esperado asociado con cada alternativa que se le presenta, y la variabilidad del mismo, medida, por el desvío. Según como sean sus preferencias con respecto al riesgo, será la ponderación que se le asigne a cada variable en el proceso de toma de decisión.

El componente decisorio intenta alcanzar, con importantes dosis de racionalidad y creatividad, la satisfacción de las metas y la certidumbre de los actos. Muchas veces, la función gerencial necesitará aguardar mayor información con el propósito de seguir adelante. El proceso contendrá claridad de ideas y criterios. La información para decidir, en consecuencia, deberá ser sólida y completa. Por eso, el gerente necesitará, aun en soledad y ante la responsabilidad final, del pensamiento grupal, rescatando todo aquello que le permita flexibilidad y consistencia.

Luego, es lícito preguntarse cómo se reconocerá la decisión por el resto de los miembros de la organización. Es en ese instante que surge de manera espontánea otro componente de gestión que, correctamente utilizado, permite a las organizaciones y a sus integrantes una actuación y un comportamiento dinámicos y participativos.

Ese nuevo componente es

cambio, si no existe buena relación con el superior o los compañeros de trabajo, o el sueldo resulta inadecuado, la desmotivación será grande, ya que el individuo exigirá que estos factores se adecuen a sus necesidades.

1,4,6. ¿COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS?

En la función gerencial, lo desarrollado hasta aquí es una simple aproximación inicial a un tema complejo. Pero conociendo los conceptos básicos, no puede resultar difícil comprender y adoptar ciertos lineamientos a seguir a la hora de intentar que los empleados se sientan motivados para llevar adelante su trabajo.

Seguidamente se enumera un conjunto de modalidades para proceder a asegurar una efectiva motivación. Es simplemente una guía que se extrajo de un trabajo de investigación realizado por SHARI CAUDRON en los Estados Unidos, para Industry Week sobre las maneras más eficaces para motivar a los empleados en opinión de autores, consultores, capacitadores y académicos.

Como se verá, muchos de los conceptos mencionados anteriormente tienen cabida en la siguiente enumeración:

- Entregar al empleado toda la información y las herramientas que él considere necesarias para su trabajo.
- Escuchar sus sugerencias y transmitirle nuestro parecer continuamente (retroalimentación). Facilitarle la comunicación a través de canales de fácil utilización.
- Consultarlo acerca de las decisiones a tomar con respecto a trabajos por él elaborados.
- Prestar atención a las diferentes temáticas que realmente motivan a cada empleado por lo que resultará importante conocer sus necesidades.
- No dejar pasar la oportunidad de hacerle notar cuando un trabajo ha sido satisfactorio. Y si es en público, mejor.
- Otorgar las promociones en relación con el desempeño.
- Hacer consciente la idea de que la empresa donde trabaja está comprometida en darle empleo a largo plazo.

Del mismo modo, podemos mencionar una lista de los "desmotivadores", a saber:

- Premiar a todos por igual, sin tener en cuenta su desempeño.
- Felicitar a alguien por su trabajo mucho tiempo después de que fuera realizado.

- Felicitar a alguien por su trabajo sin específicar los motivos por los que se lo considera bueno.
- Utilizar amenazas para lograr que las tareas se realicen.
- Deshumanizar el trato.

Al inicio de nuestro ensayo consideramos cuatro factores de gestión y una *labor* aptitudinal a la cual llamamos "liderazgo". La aptitud de encontrar las cosas para que otros las administren.

1,4,7. EL SIGNIFICADO DE LA PALABRA "LIDER"

En lo que se refiere al papel que juega el liderazgo en la dirección de una organización, podemos considerar dos aspectos:

- Su utilización para la creación de la imagen de la organización.
- El proceso del que se valen aquellos que desean llegar con éxito a la concreción de un objetivo determinado.

Con respecto al primero, reconocemos que una organización es un conjunto de individuos que actuando mancomunadamente tienden a la obtención de un objetivo final. Pero también sabemos que cada individuo tiene sus propios objetivos, además de aquellos que tiene en común con la organización.

¿Cómo lograr entonces que todos los miembros se comprometan con los objetivos de la organización, evitando la existencia de un conflicto?

La organización por sí sola no tiene una personalidad o característica particular, ya que depende de los individuos que la componen. No existirá despersonalización en la medida en que quien la dirija logre crear una identificación de los miembros con los objetivos y la cultura de la organización,

Los objetivos y metas de la organización están definidos en el nivel estratégico. Los verdaderos líderes son quienes logran transmitirlos a quienes pertenecen a la empresa y están en los niveles inferiores.

Un gerente o un directivo puede convertirse en un genio de la creación de objetivos, fijando metas formidables para la empresa. Pero su verdadero liderazgo saldrá a relucir solamente si logra que todos los miembros de la organización estén contaminados con su modo de pensar.

Cada empresa —cada líder— crea sus propios objetivos, y éstos pueden ser muy variados. De la audacia del líder dependerá la dificultad de los objetivos, y de su habilidad, la posibilidad de alcanzarlos.

Como ejemplos de los objetivos a alcanzar podemos mencionar:

- Fabricar el producto de más alta calidad independientemente de su costo, pues se apunta a un sector del mercado con alto poder adquisitivo.
- Lograr mayor participación en el mercado fabricando un producto más económico, sin considerar su calidad.
- Ser reconocido como una empresa de avanzada en cuanto a innovación tecnológica, presentando productos novedosos antes que cualquiera de los competidores.
- Utilizar mejor tecnología, de manera de obtener los mejores productos al más bajo costo.

Estos pueden ser apenas algunos de los objetivos, unos más audaces que otros. Delinear algunos tal vez resulte fácil, pero la verdadera dificultad estará dada en lograr que todos aquellos que pertenecen a la organización estén de acuerdo no sólo en alcanzarlos, sino también en la manera de hacerlo.

Como dijimos antes, el verdadero éxito no lo alcanzará quien defina la meta más difícil, sino quien realmente la cumpla.

1,4,8. FUNCION DEL LIDERAZGO

La función del liderazgo es facilitar el logro de los objetivos de un grupo, a partir de la experiencia y personalidad de quien ocupa el lugar del líder, generando por su intermedio la imagen que finalmente tendrá la organización a los ojos de los demás.

Los rasgos de personalidad mencionados sirven para mantener unido al grupo, aun en ocasiones en que el líder o la autoridad formalmente constituida está ausente.

En ausencia del jefe de un sector, usualmente alguien tomará su lugar dirigiendo las acciones de los demás para que el trabajo del sector finalmente se haga. Quien ocupe este puesto será reconocido por los demás como líder por sus conocimientos, experiencia y personalidad.

Pero cuando el puesto ocupado por el líder no sea simplemente el de jefe de un sector determinado, sino el más alto de la organización, la misma adoptará los rasgos propios de ese líder. Esto no sucederá por generación espontánea, sino que el líder se valdrá de diversas herramientas para que la organización adopte la cultura que él considera apropiada.

Estas herramientas utilizadas para que todos en la organización no sólo conozcan la cultura, los objetivos y el comportamiento deseado por el líder, sino que ac-

tuen en consecuencia, van desde las declaraciones formales a través de normas y procedimientos hasta las menos formales que tratan de delinear las características personales de quienes ingresen a la organización. Por ejemplo, un líder puede establecer una norma que diga que el objetivo de la organización es la protección del medio ambiente, pero en otro caso podrá definir de manera informal que sólo ingresarán a ella graduados universitarios con no menos de siete de promedio.

Ambos mecanismos —la norma y el criterio de selección de personal— son determinados por el líder de acuerdo con la imagen que se le quiera imprimir a la organización. Claro que el hecho de que alguien desee simplemente que la organización responda a lo que tiene en mente no significa que todos los miembros acaten automáticamente sus requerimientos. Para que esto suceda, los líderes se valen de la influencia sobre los demás, una herramienta propia de los líderes que se apoya en sus características de personalidad, conocimientos y experiencia.

1,4,9. ESTILOS DE LIDERAZGO

Hasta aquí, hemos visto que básicamente los dos aspectos que presenta el liderazgo son: definición de la manera de hacer las cosas dentro de una organización, y el modo de influir en el comportamiento de los subordinados para que la organización o el grupo cumpla sus metas y objetivos.

De esta manera, vemos que el líder no sólo es aquel que está al frente de una empresa, sino también todos los que deben cumplir alguna función de supervisión o dirección con personal a cargo (gerentes, jefes, capataces, etc.). La supervisión de un grupo hará que éste se desempeñe de manera más o menos eficaz, según el estilo de conducción de su líder.

Podemos reconocer dos estilos diferentes: el *liderazgo orientado a las tareas* y el *liderazgo orientado a las personas*. Su elección provocará diferentes efectos en el desempeño del grupo y en la satisfacción y cohesión de sus miembros.

La característica de cada estilo es la siguiente:

- *Liderazgo orientado a las tareas*: el líder se distingue por sus decisiones autocráticas. Impone su manera de hacer las cosas, abstrayendo las opiniones de los restantes miembros, y también coordina las diferentes actividades de manera estructurada, restringiendo la posibilidad de apartarse de lo que previamente estableció. La relación que mantiene con sus subordinados es estrictamente laboral.

  Este tipo de liderazgo genera menor satisfacción entre los miembros del grupo, pero al mismo tiempo genera como resultado el desarrollo de grupos más productivos.

Aunque a primera vista la descripción de este liderazgo pudiera resultar antipática, no necesariamente significa que lo sea, sino que antes de pensar estrictamente en la persona y sus necesidades, se piensa en la tarea y la manera más eficiente de realizarla. En este caso, podemos decir que las personas se supeditan al trabajo.

Sin embargo, existe una característica en este estilo de liderazgo que aumenta la satisfacción y la cohesión del grupo, y es la manera de estructurar el trabajo. Esto último determina que cada uno conozca exactamente lo que debe hacer, lo que repercute favorablemente en los individuos.

- *Liderazgo orientado a las personas*: el líder se reconoce como democrático. Resulta más tolerante en el trato habitual con quienes están subordinados a él. Las decisiones se toman en un ambiente participativo, con discusión previa antes de tomar la determinación final. Las diferentes ideas sobre la mejor manera de hacer las cosas se discuten hasta llegar a la que se considera la más adecuada, independientemente de que provenga del líder o de un subordinado.

  Si bien este tipo de liderazgo logra grupos con mayor grado de satisfacción y cohesión, no se puede asegurar que se logre mayor productividad.

  Este liderazgo está caracterizado por el compromiso personal con quienes componen el grupo.

1,4,10. ESTILOS COMBINADOS DE LIDERAZGO

Si volvemos a considerar, como hasta ahora lo hemos hecho, los dos objetivos fundamentales de la organización —producción de bienes y satisfacción de los miembros— advertiremos que los dos estilos están orientados a sendos objetivos.

El estilo autocrático —orientado a las tareas— antepone la producción. Todo gira alrededor de esta meta y nada importa más que alcanzar altos índices de productividad.

En cambio, el estilo democrático —orientado a las personas— pone mayor énfasis en la satisfacción de las necesidades individuales. Esto no significa que no interesen los niveles de producción, sino que existe preponderancia en la variable satisfacción.

Obviamente, esto no significa que todas las actitudes del líder autocrático generan insatisfacción ni que las del líder democrático repercutan en la producción, pero sí resulta importante conocer la existencia de ambos estilos.

Estilo	Producción	Satisfacción
Autocrático	+	-
Democrático	?	+

Producción y satisfacción según los estilos de liderazgo.

1.4.11. ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO DEL GRUPO

¿Cuál de los estilos se debe utilizar? Como para muchos otros aspectos dentro de la diaria actividad gerencial tampoco existe una repuesta definitiva.

La conveniencia de la utilización de cada estilo dependerá de múltiples factores, ya que ninguno de los dos puede ser considerado *a priori* como el más apropiado.

Resulta ideal la combinación de ambos; por no existir un modelo que permita satisfacer los dos objetivos, se debe lograr la mejor combinación en cada situación en particular.

Un gerente que se desempeña en el área de producción de una empresa que fabrica marcapasos —con normas estrictas e improbabilidad de apartarse de ellas— necesitará seguramente un estilo de conducción orientado a las tareas. Lo que importa principalmente en este caso son las tareas realizadas —y cómo se llevan a cabo— para que el producto no presente fallas. En consecuencia, resultará más apropiado ocuparse de satisfacer en mayor medida ese objetivo.

Pero si este mismo gerente decide cambiar de empresa y comienza a desempeñarse como gerente en una compañía publicitaria, tal vez deba flexibilizar su estilo autocrático, ya que la empresa de servicios así lo permite.

De todo lo expuesto podemos concluir finalmente que la utilización de una combinación de ambos estilos, donde el interés estará enfocado tanto a las tareas como a las personas, resultará lo más apropiado. El grado de utilización de uno y otro en esta combinación de estilos dependerá de la situación en que se emplee.

Lee Iacocca, responsable del resurgimiento de la empresa Chrysler luego de que ésta estuviera al borde de la quiebra a fines de la década del '70, es un claro ejemplo de líder autoritario. La situación a enfrentar antes de la llegada de Iacocca era evidentemente crítica, pues en los últimos años no hacía más que acumular pérdidas en sus balances y automóviles imposibles de vender en sus depósitos.

El fuerte carácter de Iacocca no sólo le sirvió para ganarse su fama de autoritario, sino también para multiplicar las ganancias de la empresa a niveles insospechados.

Las ventas de Chrysler, así como su producción, aumentaron, lo mismo que las ganancias. La fama de IACOCCA trascendió a otros ámbitos hasta el punto de considerar en algún momento la posibilidad de presentar su postulación como vicepresidente de los Estados Unidos, y también para que uno de sus más estrechos colaboradores en la empresa le respondiera a un periodista, cuando éste le preguntó si podía considerarse a IACOCCA como una especie de dictador benévolo: "Bueno, borre la palabra «benévolo»".

Su estilo de liderazgo fue claro, el éxito de su aplicación en cuanto a la producción también. Pero quizá muchos de los que debieron sufrir sus arranques coléricos y sus exigencias a veces desmedidas no opinen lo mismo, en cuanto a la satisfacción de las propias necesidades.

Sin embargo, la situación de la empresa en este caso era crítica, por lo que seguramente el estilo de IACOCCA resultaba adecuado, ya que el objetivo de la organización era sobrevivir.

Existen innumerables ejemplos de empresas que salieron de situaciones difíciles bajo la oportuna dirección de líderes autocráticos. HAROLD GENEEN en ITT es uno de ellos, famoso por las reuniones de ejecutivos en las que humillaba a los gerentes cada vez que no cumplían con sus directivas o le llevaban problemas en lugar de soluciones. O el caso de JOHN SCULLEY, quien fue contratado por el fundador de Apple Computers, STEVE JOBS, para ayudarlo a dirigir su empresa, y al cabo de dos años no sólo tomó el control de la compañía que lo había contratado, sino que también despidió a JOBS de su propia empresa.

Asimismo, ELIZABETH ARDEN, creadora de un imperio mundial de productos de cosmética femenina, fue famosa no sólo por su habilidad para los negocios. Su fuerte carácter y su firmeza para tomar decisiones estaban al servicio de los objetivos de la empresa. Era sin lugar a dudas, una líder orientada a las tareas.

Estos ejemplos y muchos otros de empresarios exitosos no hablan de las ventajas de este tipo de liderazgo, sino de su correcta aplicación en momentos particularmente difíciles para las organizaciones donde se aplicó.

Decidir cuál de los dos estilos utilizar será la tarea de cada líder, aunque esto no depende solamente del deseo de una persona, sino también de sus características personales. Por sólo desearlo, una persona no se convertirá mágicamente de líder autocrático a líder democrático, o viceversa. Pero un buen administrador, sí podrá decidir al frente de qué tipo de líder deberá estar cada área de la organización.

Motivar a la gente que trabaja no resulta una tarea sencilla. Para lograrlo se requiere no sólo una importante dosis de conocimiento, sino también de alguien que lo lleve a la práctica. En este instante, aparecen dos valores y se integran dos roles, los desempeñados por quienes tienen que ver con los objetivos —*líderes*— y los del resto, aquellos que los administran —*managers*—. Los primeros salen a buscar los

temas, los últimos mejoran y optimizan lo que los líderes encuentran. Son roles, no títulos.

El siguiente componente está presente en el comportamiento del hombre desde que éste existe. En los últimos años, ha ganado fuerza propia en la gestión gerencial y en todo el sistema organizativo. Es objeto de análisis por parte de innumerables expertos en diferentes foros de discusión y en instituciones académicas.

Desde CLAUSEWITZ, con una estrategia única —la victoria militar—, hasta NIEREMBERG, donde el triunfo se logra en la cooperación extrema y la ganancia de las partes, el componente negociador cobra gradualmente mayor vigencia en esta última década, y se lo llama

1,5. LA NEGOCIACION (*)

Nuestras organizaciones viven en la era de la negociación. En la gestión diaria, de la misma manera que no podemos prescindir de la comunicación, raramente podamos desentendernos de esta otra variable. Aun, si lo hiciéramos, estaríamos también negociando.

La negociación conserva principalmente en el pasado, un destacado rol en el plano militar. Guerras y batallas, con espacios de relativa paz, son representaciones de *fuerza física con instrumental logístico acorde*, que tuvieron lugar en el mundo entero. Aún hoy, manifestaciones, disturbios y controversias son la imagen misma de la crisis que se asienta dentro de las fronteras de un país. Para su resolución, se echa mano a un recurso, que está en el consciente mismo del ser humano, el *debate*, y por ende a la negociación.

Hoy, posiblemente inmersos en un mundo más previsible, podemos reflexionar sobre el precio que se debe pagar por el uso de las variables conflicto y negociación, y juntos considerar que *el precio del conflicto sólo se puede pagar después, mientras que el precio de la paz debe siempre ser pagado antes.*

Los líderes, en todos los países del mundo, en todas las circunstancias de la vida, llevan con ellos el potencial mismo de la negociación. Pueden reunirse con otros, alrededor de una mesa, informarse de los requerimientos esenciales y generar con su acción tomar ajustes y cambios que los diferentes escenarios necesitan. Emerge una cultura global, que eclipsa todas las otras formas que están al alcance para limitar el conflicto; entonces, la confrontación cede lugar a la negociación.

(*) por JUAN CARLOS GOMEZ PULIDO

La negociación es un proceso de interacción entre partes que intentan alcanzar alguna forma de acuerdo, que tiene por base intereses comunes, es decir, el propósito de resolver un conflicto. Se establece un espacio común y se crean alternativas, que acercan las diferencias.

Cuando se habla de espacio común, no hacemos referencia a lo que *tienen los participantes en común, sino qué pueden hacer juntos ante una situación...*

La negociación es *intercambio de información* que se conforma a través de la comunicación ([13]). La información está formulada como un conjunto de estrategias y técnicas que se originan en las relaciones de negociación, suscitadas entre las partes y que sirven para continuarlas o discontinuarlas. El propósito del intercambio de comunicación es alcanzar el acuerdo entre las partes que tienen ciertas cosas en común y manifiestan desacuerdo sobre otras.

La negociación así considerada no es un acontecimiento. Es un proceso, una relación. En otras palabras, adquiere importancia un elemento, la continuidad. Un acontecimiento implica que las partes se reúnen una vez y posiblemente no se relacionen nunca más.

Una convocatoria regular a los empleados para analizar su *perfomance*; acordar con los proveedores los contratos futuros; reunir a los gremios para fijar ajustes salariales son para la gestión gerencial típicos *procesos*, y en todos aparece la imagen asociada de la variable en estudio.

En todos estos ejemplos vemos algunos de los factores clave de la negociación: el tiempo y el *timing,* que aunque semánticamente poseen la medida como denominador común, adquiere en el segundo un *tono,* cierta referencia *al manejo* y también a la *oportunidad en la prosecución de las relaciones institucionales en las organizaciones.*

Al utilizar en negociación la expresión espacio común, no nos referimos al pasado ni al presente, siempre lo haremos con orientación futura, así *un buen negociador no es quien cierra un trato, sino quien lo implementa en el futuro con la menor posibilidad de fracaso.*

Este análisis conceptual también nos conduce a la creación de alternativas, lo que implica flexibilidad mental de las partes. Carecer de ésta genera rigidez en los objetivos y metas, y conduce a un punto muerto. La creación de alternativas también ayuda a establecer una cultura común por medio de la cual las partes logran acercarse.

---

(13) En este escrito no se hace alusión a la comunicación en el sentido de información y circulación de la información como lo hace Shannon en sus nuevos escritos de 1949. Hoy la comunicación toma dos caminos diferentes: por un lado, la informática y la telecomunicación; por el otro, las relaciones psicosociológicas.

El proceso lleva a eliminar diferencias, las partes se conducen de manera tal que se permite la creación de alternativas. Así, en la negociación se reconocerán las diferencias y se utilizarán las similitudes. Las diferencias podrán acomodarse, las similitudes se usarán como método y unidad de propósito.

El concepto de negociación se refiere a acuerdos, y no podrá desarrollarse exitosamente si éstos no se mantienen. De esta manera, aparecerá un permanente testeo para reconocer el éxito de la negociación. Es un proceso que se desarrolla en el tiempo, que causa reacción en cadena, siempre dirigida a la meta común: *concluir pacíficamente una gestión.*

Diversos conceptos se utilizan en la literatura para referirse a la negociación, entre otros *regateo, acción de dar y tomar.* Con el término negociación, en cambio, se amplía el concepto al decir: *se conviene con la otra parte un propósito, se acuerda algo.* El concepto genérico queda entonces reducido a *alcanzar un acuerdo o compromiso mediante un proceso de dar y recibir.*

El regateo está vinculado a las transacciones monetarias que se celebran entre las partes: un comprador tratará de obtener el menor precio, mientras que el vendedor expresará su intención de uno más alto al que aguarda obtener, y gradualmente lo irá bajando en respuesta al regateo efectuado por el comprador.

Tradicionalmente, en el regateo existe el principio por el cual comprador y vendedor obtienen *su mejor precio.* En la negociación, ambas partes tienen que estar preparadas ante la posibilidad de cambio de la *base real*: lo mínimo que las partes aceptarían. La mirada se pondrá en el éxito del resultado y en el espacio generado por el interés compartido.

Al inicio de este ensayo, decíamos que nuestra intención era recorrer las variables de gestión, aun de manera conceptual, pero al hacerlo sobre la negociación vemos que la *praxis* se compromete en el análisis, quedando ligada a los principales acontecimientos que rodean al objetivo de la organización como, asimismo, a los simples trámites administrativos.

Como es un proceso que se realimenta, la negociación es el resultado del conflicto, que a su vez es el resultado de una negociación previa que acontece cada día, generando una rutina.

Negociación y conflicto están inmersos en la política, desarrollando un intercambio de mensajes, *medios, fines, promesas, intenciones, amenazas* y *capacidades*, con las que se reorientan los compromisos. Por eso, en política fluye el regateo, la maniobra que se refleja en argumentos como *diversión*, bluff, *coacción, disuasión, extorsión, etc.* (DONNELLON [14]).

(14) DONNELLON, A. y otros, *Communication, Meaning and Organization Action*, Administrative Science Quaterly, Cornell University, Ithaca, vol. 31, 1986, págs. 43 a 55.

Por otra parte, vemos que en cada configuración estructural desde la simple hasta la arena política [15]), la variable decisión o su respectivo proceso —la toma de decisiones— nos está sugiriendo que las acciones generalmente presentan conflictos y negociaciones.

El conflicto es un término muy bien aceptado por las ciencias sociales y políticas. Es producto de la interacción social, y mezcla de *poder* y *consenso*. Esta dicotomía es antigua y fue presentada en sociedad con los debates de HOBBES y ROUSSEAU. Su desarrollo contemporáneo está más elaborado en los trabajos de JULIEN FREUND.

Omnipresente en todo grupo humano, el conflicto es una *foto* de la interacción. Es normal, porque los individuos difieren en sus visiones del mundo y así, el conflicto atraviesa un continuo que va desde el *debate* a la *lucha*, y es de motivación mixta: *cooperación y competencia*, clasificación que nos recuerda la que oportunamente hiciera BARNARD sobre las decisiones. El lenguaje que utilizan las partes es el lenguaje nominal, que es producto de la comunicación en el nivel político.

Si el conflicto no fuera mixto —*coincidencia y discrepancia*— la comunicación se tornaría imposible, no habría interacción social, sólo habría lugar para la lucha ilusa. *Sin coincidencia, no habría estructura* (SCHELLING [16]), pero también, *sin discrepancia no se generaría cambio* (GOMEZ FULAO [17]).

A estas notas se agregan las premisas de MARCH y SIMON ([18]) que tratan al conflicto como un resultado, que es el juego de la discrepancia y la interdependencia. Es así, que la reacción de toda institución frente al conflicto, se manifiesta a través de cuatro procedimientos:

- solución del problema;
- persuasión;
- negociación;
- política.

La *solución del problema* alude a objetivos compartidos, lográndose identificar la solución que intenta satisfacer el criterio compartido: importancia de la información, comportamiento de búsqueda y evocación de alternativas.

---

(15) MINTZBERG, H., *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1984.

(16) SCHELLING, T.C., *Arms and influence*, Yale, New Haven, 1966.

(17) GOMEZ FULAO, J.C., *Enfoque conceptual sobre la discrepancia en el sistema organizativo y el cambio*, Tesis doctoral, Fac. de Cs. Económicas UBA, Buenos Aires, 1989.

(18) MARCH, J. y SIMON, H., *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona, 1969.

La *persuasión* supone evocar los objetivos compartidos y comunes de los actores y que intenta dar solución al desacuerdo entre subobjetivos.

En la *negociación* el desacuerdo es un dato. Se busca el acuerdo sin persuasión. Las soluciones negociadas resultan ser apelaciones a valores compartidos más que la simple lucha en términos de persistencia, fuerza, etc. (SCHELLING [19]). En este proceso, se demuestra el alto valor que exalta la habilidad de los participantes.

La *política* es un último procedimiento de reacción frente al conflicto. Aparece la esencia misma de la negociación, aunque de manera extendida, dejando de ser relación bilateral entre grupos por la aparición del aliado potencial. Es la mediación, utilizada en nuestros días para dirimir controversias, conflictos y pleitos. Es la extensión del proceso de negociación, que está implicando la ampliación del regateo a un formato nuevo, con la intervención de un tercero imparcial, neutral, que aporta una dinámica diferente de la interacción, *ayudar a los actores en conflicto con la coordinación de sus actividades.*

1,5,1. UN PROCESO... UN RESULTADO

El resultado de la negociación se evidencia en contratos, acuerdos y reglas, y todos poseen dimensión temporal conforme a su probabilidad de revisión, reevaluación o revocación, que a veces producen nuevos conflictos.

La negociación queda manifestada mediante las reglas de la organización, las políticas, la inteligencia, el entendimiento y los acuerdos logrados en los diferentes niveles de la institución, en diferentes épocas y en múltiples situaciones. En el nivel político, la cuestión o el debate deviene informal, tácito más que explícito; a niveles inferiores no tanto.

En la actividad institucional siempre está presente el proceso de negociación, que genera ajustes constantes en los acuerdos que usualmente se formulan de manera informal y que nos están implicando una vuelta a la negociación activa.

En el proceso de negociación, como estados previos, suelen aparecer las amenazas y las oportunidades. Un largo trayecto de regateos, costos y beneficios que determinan dos clases de intereses: los que se van a intercambiar y los que se van a usar para influir. *En ciertas oportunidades ambos pueden coincidir* (FRISCHKNECHT [20]).

La negociación, como quedó señalado, se presenta en toda actividad de la institución y se torna más evidente en fenómenos de cambio, como la incorporación de

(19) SCHELLING, T.C., *The Strategy of Conflict*, Harvard, Cambridge, 1963.

(20) FRISCHKNECHT, *op. cit.* en nota (2)

personal o de nueva tecnología, echando mano a diferentes estrategias que afectan a personas, estructuras, métodos, cargos, información, cuotas de poder, etc. En estas ocasiones, como en las que son producto de la rutina, la institución pasa por un período de conflicto, regateo, negociación... y, por qué no, nuevamente conflicto.

En la negociación también se advierte la presencia de fuerzas externas a la organización estudiada, que son limitantes de la libertad de elección de los actores involucrados. La limitación, en parte, depende de la percepción que los participantes poseen sobre el poder de esas fuerzas.

Por todas estas razones, el proceso negociador es factor central en la gestión y en la política institucional, y se lo puede ver en la reconciliación de las demandas que efectúan grupos e individuos, internos o externos, que va desde la cobertura de un cargo operativo hasta la amenaza de una masiva represalia internacional.

1,5,2. NATURALEZA DE LA NEGOCIACION

Son diferentes los matices con los que se presenta la negociación en el escenario organizativo. Algunos recrean mayor o menor intensidad, se los puede identificar alternada o simultáneamente en el transcurrir de la actividad en las relaciones de grupos y organizaciones. Entre los más importantes podemos señalar:

a) **La negociación colectiva**

Cuando dos o más grupos actúan colectivamente. El propósito es acordar en los resultados que conciernen al grupo como un todo. Puede evidenciarse, cuando actúan representantes que no son miembros del grupo, y su acción se efectúa para beneficio de éste. El estilo de negociación colectiva aparece normalmente en el ámbito de las relaciones laborales, y más precisamente en la representación sindical. PIRON ([21]) la llama "colectiva", "multipartidaria" o "representativa".

b) **La persuasión**

Se busca el cambio o modificación en el comportamiento, actitud o respuesta de la otra parte. Ni la intimidación ni la fuerza entran en este matiz, porque el cambio de comportamiento no ocurre por elección. La persuasión es un componente claro de la negociación, así *la tarea real de persuasión es contar con individuos que negocien en todo* (BOSTROM [22]). La persuasión aparece antes del vínculo *face to face*, en una etapa previa —la prenegocia-

(21) PIRON, J., *Recognition or rejection trade union recognition in South Africa*, Southern Book Publishers, Sudáfrica, 1988.

(22) Bostrom, R., *Persuasion*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Nueva Jersey, 1983.

ción—. La comunicación persuasiva acaece extremadamente útil, cuando las opiniones, actitudes y comportamientos deben modificarse.

c) **La mediación**

Como más arriba se indicara, es un proceso a través del cual se alcanzan los acuerdos con la ayuda de una tercera parte, que es neutral, y que no tiene poder de decisión, ni interés en parte alguna. Su gestión se evidencia por ser un agente proveedor de alternativas, sin compromiso por arribar a un acuerdo final entre las partes en conflicto (NIEUMEIJER [23]).

d) **El arbitraje**

La decisión final está en el arbitro. Las partes no tienen derecho de concluir un acuerdo. El tema se presenta a consideración del negociador, quien dicta su veredicto (PIRON [24]).

e) ***Lobbying***

Su origen se encuentra en las negociaciones nacionales e internacionales, donde una parte presiona a la otra, directa o indirectamente, con la inclusión de otros grupos de interés, para que se acepten sus puntos de vista u objetivos. *Lobbying*, un matiz; *hacer lobby*, un recurso, en el amplio espectro de la negocicación, que varía *acorde con el lugar de actuación o el tamaño del grupo* (PETERS [25]).

f) **Las conversaciones**

Son preferidas por los órganos políticos de las organizaciones. Existe un estilo informal e importante margen de flexibilidad y adaptabilidad. La negociación nace cuando cada parte alcanza sus propios objetivos.

1,5,3. CLASES DE NEGOCIACION

La negociación se presenta en dos formas polares. Es distributiva o integrativa. Pero al considerar la dimensión temporal y la habilidad e imaginación de los participantes, los extremos se acercan y dan lugar a cierta combinación y transformismo.

1. En la negociación distributiva, los intereses de los actores se valoran en una sola dimensión común: *lo que tenga uno de más, el otro lo obtiene de me-*

(23) NIEUMEIJER, L., *Negotiation. Methodology and Training*, Owen Burgers Publishers, Pinetown, 1988

(24) PIRON, *op. cit.* en nota (20)

(25) PETERS, T., *Liberation Management*, Atlántida, Buenos Aires, 1992.

nos; beneficio para uno, costo para otro; ¿qué parte de la torta me corresponde? Usual ocurrencia ante la escasez de recursos.

Aquí existe un elemento de negociación pura, cada parte se guía principalmente por la expectativa, el deseo de que la otra acepte, conociendo que se comporta en similar sentido. Las expectativas de una y otra se combinan. *El acuerdo se logra cuando alguien hace una última y suficiente concesión* (SCHELLING [26]) y de momento se elimina el *yo pienso que el piensa que yo pienso*.

La negociación distributiva es sustancialmente competitiva. Pero aun así, se advierte intrínsecamente cierta cooperación limitada que confiere oportunidad para el regateo dentro de ciertos límites, sin generar trastornos en las relaciones, ni tampoco coerción.

Esta forma de negociación presupone una meta: el acuerdo debe alcanzarse, y los manejos de los participantes, mantenerse. Se presenta en la relación de trabajo, donde cada parte acuerda, explícita o implícitamente, la prestación de un servicio, el reconocimiento de la autoridad, la aceptación de determinadas responsabilidades con respecto a otros y la participación en los recursos establecidos. En las partes, generalmente se genera poco incentivo, sólo se hace lo que puede cumplir los términos mínimos de un acuerdo, que resuelve el tema de manera temporaria, es decir, se coloca *un paño frío a los intereses divergentes*.

En una negociación distributiva, los participantes bloquean su percepción y se concentran en la buena voluntad, la habilidad y la probabilidad de que los otros hagan concesiones.

La negociación deviene así en un juego que puede mantenerse por mucho tiempo. Un mismo hecho, un simple acontecimiento es interpretado de manera disímil por cada actor. El juego aparece cuando las proposiciones negociatorias se suceden alternativamente entre cada participante, y donde cada apuesta efectuada está condicionada por una serie de apuestas previas y por las que efectúa el otro. *El análisis de cada propuesta descubre una cantidad de sentidos posibles en su oculta intencionalidad* (SITNISKY [27]).

El análisis de las proposiciones de la negociación permite recabar mayor información acerca de los límites que se imponen al contrario en su propuesta. El juego de la *apariencia* y la *realidad* —*lo que se dice y cómo se dice*—, por un lado; la conclusión a la luz de los propios fines, por el otro.

(26) SCHELLING, *op. cit.* en nota (15).

(27) SITNISKY, M., *De la negociación*, Argumuta, Buenos Aires, 1985.

En la realidad de todos los días, en la vida institucional, cuando se está frente a grupos, el marco de las propuestas resulta inacabable, y las verbales —*manifiestas*— siempre están acompañadas por componentes ocultos:

- la información no oficial —*rumor*— que se da a conocer al otro;
- los hechos producidos que la configuran;
- similares negociaciones anteriores;
- el poder real o aparente de los actores;
- la habilidad en el manejo de la negociación;
- la posesión de información;
- la factibilidad real de que se pueda cumplir el objetivo seleccionado.

II. El segundo tipo de negociación es la integrativa, *se aumenta el tamaño de la torta*, todas las partes ganan aunque ninguna espera que la otra conceda algo por nada. En la base de esta negociación yace un reconocimiento, *ninguna parte logrará sus objetivos sin el apoyo de la otra.* Los intereses de los actores son múltiples y se valoran en diferentes dimensiones, *los costos y beneficios no se distribuyen como un botín fijo.*

En esta negociación descubrimos un sentimiento cooperativo, un *pool* de información e ideas, y la participación en la búsqueda de soluciones posibles. Esta forma de negociación está basada en la premisa: *mejorando el desarrollo de las partes individuales, mejorando la* perfomance *del resto de los participantes, todos obtendrán ventaja.*

La percepción de cada parte involucrada en el trámite juega un rol fundamental. Sin embargo, mientras en la negociación integrativa nos estamos dirigiendo *a aumentar el tamaño de la torta*, tal vez no se pueda determinar *cómo la torta, ahora de mayor porte, será dividida.* En este punto, habrá que retornar inevitablemente a la negociación distributiva.

A menos que exista un conocimiento de los resultados en la secuencia de episodios de negociación, se usará con desafortunadas consecuencias un conjunto de percepciones, estrategias y tácticas inapropiadas. Aun bajo circunstancias favorables, existirá siempre la posibilidad de que las partes no acuerden en el terreno comunitario de la cooperación, tal vez, por temor o incertidumbre a las consecuencias que se deriven. *El temor surge cuando se reconoce que la negociación integrativa puede amenazar la estructura de autoridad individual, grupal u organizacional; la incertidumbre por la persistencia de los intereses divergentes.*

El equilibrio entre cooperación y competencia no resulta fácil de establecer, usualmente por la tensión subyacente al orden negociado. Así, para muchos, la negociación integrativa es el ideal, mientras que la distributiva sería una pobre alternativa.

Estamos en condiciones de examinar, algunos de los elementos que ayudan a diseñar la ruta del proceso de negociación, que *es la combinación perfecta de realidad, apariencia, racionalidad, intuición...*

- cantidad de personas comprometidas en una situación de negociación, a quiénes representan, su experiencia relativa en estas cuestiones, *quiénes somos, qué sabemos*;
- si la negociación se repite, es secuencial, en serie, es múltiple o está articulada con otra: *¡Adelante!, ¡otra vez!, ¡recuerda!, ¡tengo la pauta que...!, ¡sí! ¡...sí!;*
- el equilibrio de poder exhibido por los negociadores;
- qué percepción se obtuvo en las transacciones realizadas;
- la naturaleza de las fuerzas y debilidades de los actores en la negociación;
- complejidad de los resultados sujetos a negociación;
- legitimidad de los logros a ser negociados;
- la posibilidad del abandono o discontinuidad de alternativas.

Durante el proceso de regateo, coexiste un número de procesos que incluyen la determinación de la forma de la negociación y los límites dentro de los que se opera. En esta actividad particular se encuentra la cuestión del poder. De éste podremos preguntarnos si está *definido, legitimado, si es coercitivo, referente, experto, reconocido...* (DAHL, WEBER, LEWICKI, FRIEDMAN, GIBSON). Pero esto es tema de otro ensayo.

III. En la clasificación anterior se han distinguido *los objetivos* de la negociación. Otro criterio de clasificación de la negociación puede hacerse a través de *los estilos*, es decir, a través del contacto que se genera entre las partes, quienes al negociar lo hacen de una manera directa (explícita) o indirecta (tácita).

La manera directa se refiere a la relación *cara a cara*, la indirecta acontece a través de representantes, del control sobre los medios, de la publicidad...

Esta última forma de negociación se utiliza comúnmente en cuestiones laborales, en las relaciones humanas, en las tácticas diplomáticas, en la reso-

lución de conflictos y en los regateos propios del mercado (STRAUSS [28]). esta negociación, las partes no necesariamente actúan de manera racion conocen sus propias preferencias y las del contrario, pero se comunic abiertamente, haciéndose demandas mutuas, estableciendo sus preferenci inquiriendo por más información, ofreciendo propuestas y haciendo conc siones. En suma, si vemos la situación en tercera dimensión, tendrá la ap riencia de que se está *maniobrando*, usando tácticas y siguiendo estrategi

En la negociación indirecta (tácita), una tercera parte aparece como fact de influencia. Los mensajes generados no sólo vinculan a los participante sino también a los operadores. Los mensajes de esta manera se constituy en vínculos que van desde *reportes y signos* hasta *insinuaciones y chisme* En las notas de SCHELLING ([29]) quedan registradas las bases necesarias de es negociación. *Cuando la comunicación se torna incompleta o resulta imp sible; cuando cualquiera de las partes no sabe negociar directamente cuando ninguna parte confía en el trámite directo de la confrontación.*

Algunas veces las normas prohíben la negociación directa. PIENAAR ([30]) pu tualiza que en la negociación indirecta las partes hacen uso de frases com *fuentes oficiosas, las partes informadas, los acontecimientos parecen ind car* y también advierte que este tipo de negociación no tiene la forma qu confiere la palabra escrita.

IV. También, podemos clasificar la negociación a través de *las relaciones* es tablecidas entre las partes, permitiéndonos hablar de negociación continu o intermitente. En la primera clase, existe una relación entre las partes qu se establece en la negociación de todos los días y que también está en fun ción del futuro. Así, a pesar de los problemas y las dificultades, la relació continua y las partes siguen convocadas a nuevas sesiones de negociación empleador-empleado, esposo-esposa, cliente-proveedor...

En cambio, la negociación intermitente tiene lugar cuando acontece un pro blema que amenaza las relaciones entre las partes. Usualmente tiene ocu rrencia, cuando las relaciones en el pasado han sido buenas, pero problema recientes alteran el curso de los acontecimientos actuales: el matrimonio, l falta de pago conducente a un acuerdo inesperado... Esta clase de negocia ción suele darse una sola vez y para siempre.

(28) STRAUSS, A., Negotiation, varieties, contents, processes and social order, Jossey Bass, Nueva York, 1978.

(29) SCHELLING, *op. cit.* en nota (18)

(30) PIENAAR, W.D., *Negotiation Skill WorkShop Handout Module 1*, University of South Africa, School and Business Leadership, Pretoria, 1991

Para las negociaciones empresarias, celebradas entre los grupos, TUCKMAN ([31]) enumera un proceso integrado por cuatro fases:

- aceptación mutua;
- decisión y comunicación;
- motivación y productividad;
- control.

Desde que el autor iniciara su investigación hasta el presente transcurrió tiempo, en consecuencia nuevos estudios se realizaron y permitieron ampliar las etapas, incorporando la naturaleza misma de la negociación, la presencia de alternativas de elección y el contexto donde el regateo se tramita. Hoy, con el auxilio de la psicología social, podemos arribar a nuevas fases que contemplan las anteriores, pero que exaltan el papel del individuo en el grupo:

1. Emocionales.
2. Políticas.
3. De definición de problemas.
4. Constructiva.
5. Socioemocionales.

1. Las primeras aparecen durante el clima negociador, en el primer contacto entre las partes. La cortesía, la diplomacia son instancias que aparecen en el escenario, determinando el clima en el que se desarrollará el resto de la negociación. La fase emocional podría acontecer teóricamente en un largo período, donde las partes trabajan duro desde un principio con el fin de crear el clima adecuado antes de iniciar la próxima etapa. Este clima está influenciado por el comportamiento de las partes. En esta fase de la negociación, el líder domina, establece el clima y las normas con las cuales el grupo debe operar. El líder, en consecuencia, está en posesión del rol emocional.
2. En la fase política se establece el campo común a las partes. El rol de cada individuo está definido en un escenario de acción, allí se reconoce la autoridad de cada parte; y se acuerda una agenda de reunión. En esta fase, aparece el poder del liderazgo y el tipo de *expertise* requerido.
3. El grupo propone definir el problema, se realizan ofertas, regateos, intenciones de acordar. Es la etapa de cohesión, que queda evidenciada cuando

(31) TUCKMAN, B.W., "Development sequences in small groups", Psychological Bulletin, Londres, vol. V, págs. 384 a 399, noviembre de 1965

cada parte usa el tratamiento *nosotros*, abandonando referirse en primera persona.

4. En esta fase se trata el problema, el hecho generador del conflicto, arribándose a la plena actividad.

5. La fase final o de clausura presenta al líder en su rol socioemocional, dominando todavía la escena. En el contexto se observa el real clima de implementación.

   Si armáramos una agenda de negociación, ¿qué indicaríamos como acciones necesarias que deben desarrollar los grupos y cuáles serían sus principales momentos?

   - Clima de apertura (fase socioemocional)
   - Espacio común.
   - Definición del problema.
   - Acciones de competencia.
   - Acciones de cooperación.
   - Formalización del acuerdo.
   - Implementación.
   - Clima de clausura (nueva fase socioemocional).

   Durante el clima previo a la negociación, cada parte efectúa un tratamiento emocional de las *percepciones* de la otra. La mayor parte de las negociaciones se genera por la necesidad conjunta, de individuos o grupos, de hacer las cosas que reporten satisfacción. Por lo tanto, existe el propósito de crear un clima conducente al acuerdo, que está en la mente de cada parte.

   Así, cada parte llega al escenario de la negociación, con su mente repleta de experiencias y hechos generalmente ajenos al trámite a realizar. Los negociadores entran en la arena de la negociación, con diferentes *backgrounds* e impresiones. Es un período crítico donde se genera mutua influencia.

   El clima inicial de la negociación se configura rápidamente. A menudo, se establecen estereotipos que resultan difíciles de cambiar después. Scott ([32]) identifica al menos cinco climas:

   - Natural, los participantes aceptan mutuamente sus propias características naturales. Las negociaciones se desarrollan de manera relajada.

(32) Scott, B., *Negotiating*, Paradigm, London, 1988.

- Cordial, donde existe una atmósfera de simpatía y diplomacia para comenzar a negociar.
- Cooperativo, las partes juntas trabajan hacia un acuerdo que les otorgue mutuo beneficio.
- Enérgico, los participantes se mueven moderadamente hacia el arreglo, sin embestidas ni desgastes.
- Práctico (propio de los negocios), donde las partes enfocan los hechos *clave*, de importancia mutua, excluyendo todo otro acontecimiento.

Hay muchos factores que pueden afectar las percepciones de las partes durante el proceso de negociación. Los estadios iniciales de la negociación establecen el *tono* del resto de las conversaciones. Así, los factores que cobran real entidad se presentan como *las primeras impresiones, la cortesía, la personalidad, la vestimenta, la manera de expresarse, la ubicación en el escenario, la motivación y las necesidades de la otra parte, aun los acontecimientos ocurridos antes de la reunión o los que se generan en el propio instante...*

Resulta interesante ver cómo se puede recoger información a partir de las expresiones faciales, las pausas y los tonos vocales empleados. Así, van apareciendo rasgos de conducta y personalidad, como *introversión, extroversión, ansiedad, inteligencia, potencial de liderazgo, sensibilidad, control emocional...* (HENDERSON [33]).

Las personas basan sus acciones y reacciones en sus propias percepciones, no en la realidad objetiva, haciendo sus propias interpretaciones sobre los estímulos recibidos.

SCHIFFMAN y KANUK (34) explican que todos los individuos seleccionan en el subconsciente diferentes aspectos percibidos en el entorno. Un individuo puede considerar aspectos o cosas, descartar otros y también hacer abstracción de los restantes. Por sobre todo, los individuos perciben sólo una pequeña fracción de los estímulos a los que están expuestos cotidianamente.

También resulta interesante conocer los estudios que sobre ruidos y sonidos producidos en el marco de la negociación realizara PIENAAR (35), clasi-

(33) HENDERSON, P., "Communication without words", Personnel Journal, Nueva York, vol. I., págs. 22 a 29, enero de 1989.

(34) SCHIFFMAN, L. y KANUK L., *Consumer behaviour*, Prentice-Hall, Nueva Jersey, 1983.

(35) PIENAAR, W.D. and ROBINSON, C.G., *Bargaining and negotiation*, University of South Africa, Pretoria, 1983.

ficando a los primeros en *rosados* (inhibidores de pensamientos creativos) *y blancos* (generadores de demoras), y *de tonos puros* (reductores de estrés), a los segundos.

En general, la gente percibe cosas que prometen venir en su ayuda, para satisfacer sus necesidades, tendiendo a ignorar todo aquello que le disguste.

La selección perceptual es el proceso mediante el cual los individuos filtran la mayoría de los estímulos, y se guardan los que les resultan más importantes. Esto depende de las preferencias personales, las expectativas y la experiencia previa.

La primera impresión es una clase de selección perceptual donde *el todo* se conforma con muy pocos estímulos seleccionados en el período inicial de contacto. Una amplia gama de la personalidad del individuo está basada en la poca evidencia conferida por la primera impresión. Los individuos actúan así, al no soportar el peso de la incertidumbre. La mente infiere... quizá moldea, a veces, una mera ficción.

El efecto de la primera impresión ha sido investigado por un gran número de autores, y fue sumarizado por HABER y FRIED ([36]) de la siguiente manera:

"Se entregó una lista con los rasgos de personalidad de un individuo a un grupo de personas. Esta lista primero mostraba las características o rasgos positivos de su personalidad (idealismo e inteligencia), a continuación en la misma lista se distinguían los rasgos negativos. Otro grupo recibió el listado de manera inversa. El primer grupo se formó muy favorable impresión de la persona en cuestión y le atribuyó un valor acorde. El segundo grupo atribuyó valores menos favorables. ¿Qué provocó la diferencia? ¿El mero hecho de que los rasgos aparecieran listados en primero o en último turno? Es decir, la inferencia efectuada por el observador en el orden de prelación de los rasgos."

Así como la percepción es importante para el desarrollo de un proceso de negociación, está la tendencia a percibir a una persona como conscientemente buena o mala. Es la primera impresión formada. La tendencia adscribe a esa persona un amplio espectro, un cierto halo, o bien las características de la primera impresión.

"Un estudiante que obtiene una calificación distinguida en su primer examen puede continuar recibiendo calificaciones superiores aun cuando decaiga en un examen posterior. La explicación deberá encontrarse en que el profesor, mentalmente registró a un estudiante distinguido por sus valores previos."

(36) HABER, R. y FRIED, A., *An introduction to Psychology*, Holt, Rinehart and Winston Inc., Nueva York 1975.

1,5,4. PROCESO Y RESOLUCION

Convenimos que la negociación es un proceso de interacción entre partes dirigida a alcanzar una forma de acuerdo. Con proceso, se está implicando:

- que la negociación procede a través de etapas que se repiten en el tiempo;
- existencia de un punto inicial y un punto donde el proceso debe completarse.

Identificar el fin de la negociación probablemente resulte más fácil que hacerlo sobre el inicio. Algunas negociaciones se repiten con el tiempo, así la mayor parte de las que se entablan en la relación laboral son de naturaleza continua. En las relaciones continuas o con objetivos integrativos, el precio del conflicto es más alto que en el caso de objetivos distributivos que se celebran en el marco de las relaciones intermitentes.

El inicio de la negociación resulta difícil de ser previsto e identificado. Por eso resulta más fácil hablar del potencial de negociación que sobre el comienzo de ésta. El potencial de negociación se crea a través de un conjunto de factores que afectan a individuos, grupos y organizaciones.

Muchos autores acordaron que el conflicto sirve como estímulo negociador, ante la ocurrencia de individuos munidos de intereses y necesidades divergentes.

LEWIN ([37]) efectuó un análisis de los tres principales conflictos que se presentan en el nivel individual. Si nos valemos de sus consideraciones, podemos trasladar sendas discrepancias a niveles grupales y organizacionales ([38]) que en suma están sujetas a ulteriores o simultáneos procesos de negociación:

atracción-rechazo
atracción-atracción
rechazo-rechazo

1. Atracción-rechazo. En este caso, una parte tiene necesidad de negociar (atracción); la otra, temor por acordar (rechazo). En esta clase de conflicto, una parte aún está lejos de la decisión final, aunque su resistencia es mínima, ya que no existe presión. La negociación será irremediablemente

(37) LEWIN, K., *Psicología de la conducta*, Paidós, Buenos Aires, 1987.

(38) GOMEZ FULAO, J.C., *Enfoque conceptual sobre la discrepancia en el sistema organizativo y el cambio*, Tesis doctoral, UBA, Buenos Aires, 1989

la conclusión del conflicto. Posiblemente en el trámite de la negociación, la otra parte especule con el factor tiempo. *El principal desafío está en el cómo.*

Un método a utilizar para esta clase de conflicto podría ser eliminar primero la fuente que lo genera. *Primero hablar de las noticias malas, y guardar las buenas para la última parte de la negociación.* De esta manera, se invertirá el proceso y se podría asegurar mejor tratamiento de la negociación: de atracción-rechazo, podremos pasar a rechazo-atracción.

II. Atracción-atracción. Ocurre cuando una parte se enfrenta a la opción entre dos propuestas o acuerdos igualmente atractivos. Escoger uno significa perder el otro.

La parte que experimenta esta clase de conflicto fluctúa entre alternativas, y moverse en una dirección produce angustia y ansiedad en el participante, lo que inevitablemente se extenderá al proceso de negociación. No obstante, como sendas opciones son atrayentes, siempre se estará más cerca de la decisión: dos ofertas de trabajo generadas casi simultáneamente y atractivas por igual.

III. Rechazo-rechazo. Las partes se enfrentan a dos propuestas o acuerdos desagradables, todas desean elegir *el mal menor.* Se estará lejos de la decisión y la resistencia de las partes será alta. ¿Cuál es la opción? Se decide acordar o se sigue negociando. En un momento dado, el conflicto desaparecerá. En este tipo de conflictos, las partes acarrean el temor a perder algo más de aquello a lo que están dispuestas a renunciar, y aparece la desconfianza implícita de lograr un acuerdo razonable.

En esta negociación, se alcanza el mayor nivel de complejidad, al estar involucrados en el conflicto, componentes actitudinales diferentes que impiden el inicio de la negociación, es decir, la resistencia generada es muy grande, y las partes ven la posibilidad de ceder valores personales y grupales muy preciados.

Las necesidades de la gente y las de la propia organización yacen en la base del potencial negociador, especialmente cuando los recursos son escasos para afrontar las necesidades. A esta altura, no resulta extraño sostener que la negociación es una alianza de necesidades y recursos de sendas partes, necesitando cada una los recursos de la otra.

La negociación es la manera más adecuada de resolver conflictos, pero en el marco de la vida y en el desenvolvimiento de las organizaciones, aparecen otras manifestaciones:

- La fuerza que remueve el objeto de conflicto o al propio competidor.
- La sutil manera que aportan las amenazas verbales.

- La comunicación a través de terceras partes.
- La ignorancia o indiferencia hacia el conflicto.

De las diferentes maneras de resolver conflictos la negociación es, sin duda, el fruto de la madurez y del respeto entre las partes, pero como dijimos antes, el precio hay que pagarlo siempre antes de lograr el acuerdo, ya que el precio del conflicto y de la fuerza debe siempre pagarse después.

El mundo puede mejorar si los hombres logran tomar el camino de la negociación antes que el del conflicto. En las organizaciones, y especialmente en la gestión gerencial, la única forma de resolverlo y poder cumplir con los objetivos a largo plazo se logra a través del carácter negociador. *La negociación concurre a la escena todos los días, al decidir, al comunicar, al motivar.* Afortunadamente, no sólo ayuda a maniobrar difíciles situaciones de coyuntura, sino que acrecienta el potencial individual que intenta cumplir con las metas en la vida de manera eficiente.

En el desarrollo de los negocios, el gerente que demuestra habilidad negociadora está sin dudas en posesión del corazón mismo del *management*, y al mismo tiempo estará utilizando de modo adecuado los recursos que otorgan simplemente *el conocimiento*, *la pericia* y *la experiencia.*

Posiblemente, la negociación sea la actividad de gestión que demande mayor esfuerzo mental, pero al mismo tiempo la que confiere mayor gratificación, al eliminar los límites que los individuos y las circunstancias imponen.

1,6. CONCLUSION

A través de estas páginas, recorrimos los principales elementos que a nuestro entender resultan básicos en el accionar gerencial. Por ser críticos, su presencia y utilización adecuada nos permiten recorrer rutas firmes en el marco de la organización, impidiendo la posibilidad de escoger senderos sinuosos.

Conocer las características básicas de los diferentes componentes o procesos *decisión, comunicación, motivación y negociación*— y establecer sus relaciones ayuda a entender aun más la difícil posición del *manager*. De esto se ocupó brevemente este ensayo. El resto es acción... un gran desafío.

1,7. BIBLIOGRAFIA

BERLO, D.K., *El proceso de la comunicación*, El Ateneo, Buenos Aires, 1984.

BAGUR, J. y otros, *Modelos de decisión*, Macchi, Buenos Aires, 1975.

BOSTROM, R., *Persuasion*, Prentice-Hall, 1983.

CAUDRON, S., "Claves para motivar al empleado", Revista Gestión, 1996.

DAHL, R., "The concept of power", Behavioural Science, vol. V, págs. 202 y 203.

DONNELLON, A. y otros, "Communication, meaning and organization action", Administrative Science Quaterly, vol 31, 1986, págs. 43 a 45.

DRUCKER, P.F., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

FRIEDMAN, J., *Social psychology*, Prentice-Hall. 1974.

FRISCHKNECHT, F., *Dirección recursiva*, El Ateneo, Buenos Aires, 1993.

GIBSON, J. y otros, *Organizations: behaviour, structure, processes*, Boston, 1991.

GOMEZ FULAO, J.C., *Enfoque conceptual sobre la discrepancia en el sistema organizativo y el cambio*, Tesis doctoral, 1989.

GOMEZ FULAO, J.C. y otros, *Incursiones en management,* Cima, 1996.

HABER, R. y FRIED, A., *An introduction to psychology*, Holt, Rinehart and Winston Inc., 1975.

HAMPTON, D.R., *Administración*, McGraw-Hill, México, 1989.

HENDERSON, P., "Communication without words", Personnel Journal, vol. I., págs. 22 a 29, enero de 1989.

JAQUES, E., *La forma del tiempo*, Paidós, 1984.

LAYARD P.R.G., y WALTER A.A., *Microeconomic Theory*, McGraw-Hill, EE.UU., 1978.

LEWICKI, R. y LITTERER, J., *Negotiation*, Richard D. Irwin, 1985.

LEWIN, K., *Psicología de la conducta*, Paidós, 1987.

MARCH, J. y SIMON, H., *Teoría de la organización*, Ariel, 1969.

MANSFIELD, E., *Microeconomía*, Tesis, 1990.

MINTZBERG, H., *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, 1984.

NEWELL, A. y SIMON, H., *Computer science as empirical inquiry: symbolsand search*, Association for computing machinery, 1976, vol. 19, págs. 113 a 115.

NIEUMEIJER, L., *Negotiation. Methodology and training*, Owen Burgers Publishers, 1988.

NIERENBERG, G., *Principios fundamentales de la negociación*, Sudamericana, 1984.

PETERS, T., *Liberation management*, Atlántida, Buenos Aires, 1992.

PIRON, J., *Recognition or rejection*, Southern Book Publishers, 1988.

RIBEIRO, L., *La comunicación eficaz*, Ed. Urano, Buenos Aires, 1994.

SCHELLING, T.C., *The strategy of conflict*, Tecnos, 1964.

SCHELLING, T.C., *Arms and influence*, Yale, New Haven, 1966.

SCHIFFMAN, L. y KANUK L., *Consumer behaviour*, Prentice-Hall, 1983.

SCHULTZ, D.; TANNENBAUM, S., y LAUTERBORN, R., *Comunicaciones de marketing integradas*, Granica, Buenos Aires, 1994.

SCOTT, B., *Negotiating*, Paradigm, Londres, 1988.

SHANNON, C. y WEAVER, W., *The mathematical theory of communication*, Urbana, 1949.

SIMON, H.A., *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires, 1978.

SILNISKY, M., *De la negociación*, Argonauta, 1985.

STRAUSS, A., *Negotiation, varieties, contents, processes and social order*, Jossey Buss, 1978.

TROUT, J., *El nuevo posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid, 1996.

TUCKMAN, B.W., "Development sequences in small groups", Psychological Bulletin, vol. V, págs. 384 a 399, noviembre de 1965.

VON CLAUSEWITZ, K., *De la guerra*, Del Solar, 1983.

Capitulo 2

Gerenciamiento de las organizaciones como sistemas

por Angel Oscar Arostegui

2,1. INTRODUCCION

RUMMLER y BRACHE [1] sostienen que una organización es tan buena como lo son sus procesos. En las compañías tradicionales, por lo general, éstos suelen ignorarse por completo. Una organización orientada a los procesos, en cambio, se ocupa de diseñarlos cuidadosamente, medirlos con precisión y, por sobre todo, logra que todos los comprendan.

Muchos gerentes no entienden con suficiente grado de detalle cómo se desarrollan sus negocios. El problema es que cuando se ve a la organización a través de las funciones que se llevan a cabo, existe una tendencia a gerenciarla olvidándose de los procesos. Los gerentes dirigen las áreas bajo sus responsabilidades en una relación vertical de uno a uno, es decir, tratan con el personal que se encuentra por debajo de ellos individualmente. Se establecen objetivos independientes para cada unidad funcional y las reuniones entre los distintos responsables son limitadas a actividades donde éstos reportan a un superior.

Los gerentes subordinados tienden a percibir a los de las demás funciones como enemigos.

El gerenciamiento de los procesos asegura que éstos cumplan con las necesidades de los clientes, que trabajen eficiente y eficazmente, y que los objetivos estén dirigidos por los requerimientos de los clientes y de la organización.

Por otra parte, comprender el funcionamiento de las organizaciones en forma exclusiva a través de los procesos que se llevan a cabo en ellas constituye un enfoque igualmente parcial.

---

(1) RUMMLER, G.A. y BRACHE, A.P., *Improving performance. How to manage the white space on the organization chart*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1995

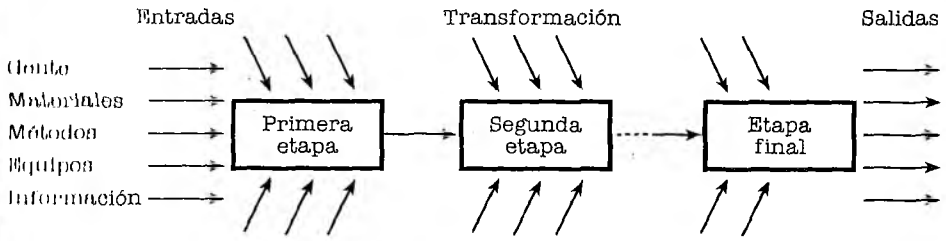
El objetivo de este ensayo es buscar un enfoque integrador para el gerenciamiento de las organizaciones como sistemas, oponiéndolo al enfoque analítico que estudia las partes en forma aislada, considerando que la suma de la explicación de cada una de ellas permite comprender el funcionamiento de la organización. Con un enfoque analítico el gerente se preocupó por entender la estructura de la misma por un lado y los procesos por el otro. Cada una de estas cuestiones eran analizadas luego descomponiéndolas en diferentes variables como descentralización, agrupamiento de tareas, control interno, salidas de información, etc., pero no se integraban en un modelo, que permitiera comprender y gerenciar las organizaciones como sistemas.

Partiremos del análisis de la organización orientada a los procesos y luego integraremos esto a las variables relacionadas con las estructuras.

2,2. PROCESOS: CONCEPTO Y ELEMENTOS

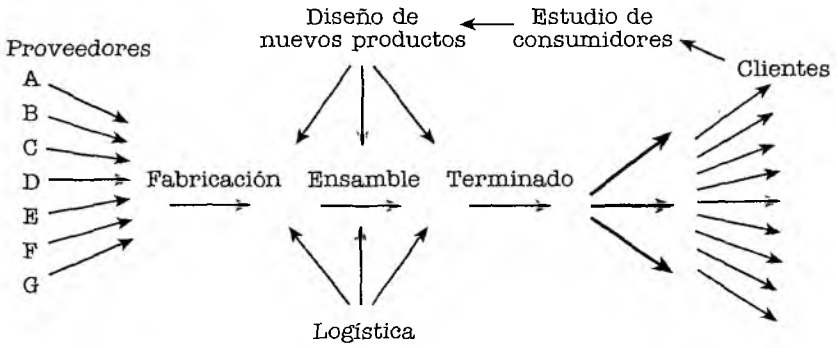
Antes de avanzar sobre el concepto de organización orientada a los procesos y el gerenciamiento de las mismas, analizaremos qué son los procesos.

Un proceso es una serie de causas y condiciones que se dan conjunta y repetidamente para transformar los insumos en resultados, tal como se exhibe en el gráfico siguiente:



Muchos de nosotros entendemos empíricamente acerca de los ciclos de causa y efecto que constituyen los sistemas. Sabemos que si aumenta el precio del combustible, se afectará nuestra economía aun cuando no tengamos automóvil, y que malas condiciones climáticas probablemente demoren la partida de un avión. Asimismo, un niño sabe que con las primeras gotas de una tormenta se frustra su posibilidad de ir al parque. De manera similar, podemos analizar los procesos en las organizaciones y entender que la causa de la insatisfacción del cliente puede ser consecuencia del proceso de venta, de compra o de un proveedor externo, como sería el despachante

de aduana. Muchas veces las relaciones no son evidentes y otras, incluso, *a priori* contradictorias. Así, por ejemplo, se aumentan los gastos de publicidad en épocas de crisis con la convicción de que esto ayudará a superarla. DEMING (2) representó la producción de una organización de la siguiente manera:



De otra manera, podemos afirmar que los procesos son los medios por los cuales los productos y servicios llegan al cliente. Encontramos tres tipos de procesos: primarios, de logística y gerenciales. Cuando un producto es otorgado a un cliente externo a la organización, decimos que es un proceso primario; su ejemplo es la venta, la fabricación, la facturación y el servicio al cliente. Cuando los procesos, en cambio, no generan un producto tangible para un cliente externo, pero son esenciales para el gerenciamiento efectivo de los negocios, decimos que son procesos de logística; en esta categoría encontramos la capacitación y los servicios administrativos. El tercer grupo de procesos es el relacionado con la actividad gerencial que apoya a los negocios de la organización definiendo la estrategia. La descripción de los procesos provee la actividad específica del mismo. Algunos procesos pueden desarrollarse totalmente dentro de una misma función, pero otros, en cambio, atraviesan las funciones, enlazando distintos entegramas (3) dentro del organigrama de una organización. En otras palabras, invaden el "espacio en blanco" que existe entre las unidades funcionales.

Todo proceso tiene un dueño, trabajadores, proveedores y clientes.

- *Dueño*: es la persona de más bajo nivel jerárquico dentro de la organización que tiene autoridad para hacer cambios fundamentales en el proceso.

---

(2) DEMING, W.E., *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1989.

(3) Entegrama: representación gráfica de cada unidad orgánica.

- *Trabajadores*: son aquellas personas que participan en el proceso de transformación de las entradas para producir resultados.
- *Proveedores*: personas o entidad que proveen una entrada al proceso.
- *Clientes*: personas o entidad interna o externa que reciben o usan el resultado del proceso. En un sentido más amplio, podemos definir también como clientes a aquellas personas sobre quienes repercuten los procesos y los productos de la organización. JURAN ([4]) presenta las siguientes categorías de clientes:

CLIENTES EXTERNOS

Categoría	Qué necesitan	Qué se necesita de ellos
Clientes	Productos de calidad	Ingresos, respeto
Propietarios	Utilidades, crecimiento y supervivencia	Amplio apoyo
Gobierno	Cumplimiento de las normas	Protección frente a la competencia desleal, paz y tranquilidad
El público	Producto seguro, protección	Respeto, apoyo

CLIENTES INTERNOS

A través de una matriz interfuncional se puede representar la relación que existe internamente en la organización entre clientes y proveedores, tomando lo que cada área necesita de las demás y, al mismo tiempo, lo que le proporcionan. Veamos algunos ejemplos:

Cliente: Comercialización

Función: dirección y estímulo de la corriente de mercaderías del productor al consumidor o usuario.

(4) JURAN, J.M., *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990.

Categoría	Qué necesitan	Qué se necesita de ellos
Finanzas	Restricciones financieras Punto de equilibro por producto Reportes mensuales de gastos y control presupuestario. Costos de los canales de distribución y de la calidad del producto	Planes de publicidad Información de precios Concepción de nuevos productos
Recursos Humanos	Caraterísticas del recurso humano con el que cuenta la empresa Apoyo en la aplicación del contrato colectivo Apoyo en la selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, etc., del recurso humano	Planes de desarollo del personal Requerimientos, habilidades y conocimientos del recurso humano

La idea central de un proceso es unir las tareas o actividades individuales. Este concepto supone que no debemos sólo concentrarnos en las distintas tareas, sino también ser capaces de unirlas. Además de la búsqueda de eficiencia en la conducción de las diferentes funciones, es necesario integrarlas a una determinada actividad de la organización. Entender a ésta como un encadenamiento de procesos, tiene los siguientes beneficios:

- Se comprende la manera en que se realiza el trabajo.
- Cuando existe un problema, se pone atención en los procesos, no en las personas.
- Se describe la relación clientes/proveedores internos.
- Se puede usar para toda organización o departamento.

2,3. GERENCIAMIENTO DE LOS PROCESOS

El gerenciamiento de los procesos supone una batería de técnicas tendientes a asegurar que los procesos clave sean constantemente monitoreados y mejorados. Supone un continuo establecimiento de objetivos, planes, controles y mejoramiento.

El gerente debe asegurar que los procesos clave del negocio sean mejorados continuamente. Esto se logra abordando el tema como una plataforma intelectual que permita disponer de una metodología constante y general con la que funciones y procesos se integren armónicamente hacia un mismo sentido. Para ello, el ejecutivo necesita:

a) Entender el qué, el porqué y el cómo de los procesos

Es importante observar el sistema actual antes de determinar el plan de acción. Muchas veces la gerencia tiene una apreciación equivocada sobre la manera en que se realizan los procesos. La representación de los mismos, a través de mapas que muestren las relaciones de insumo-producto entre departamentos, ayuda a comprender cómo se realiza el trabajo. En la constitución de un mapa de procesos deben participar los líderes de los departamentos involucrados.

b) Desarrollar un plan para mejorar los procesos

Como primera medida, debe asegurarse que el plan de mejoramiento de los procesos esté incluido dentro de la estrategia organizacional. Para ello, es necesario:

- Establecer la estrategia organizacional. Sin intentar ser simplistas, podemos afirmar que en el establecimiento de la estrategia deben considerarse los productos y servicios que se van a ofrecer (portafolio), los clientes y mercados (posicionamiento), y las ventajas competitivas (¿por qué el cliente va a comprar nuestro producto?). En la implementación de la estrategia se debe tener en cuenta los sistemas y la estructura con los que se van a llevar a cabo las decisiones de portafolio y de posicionamiento.
- Realizar un relevamiento de los procesos primarios, de logística y de gerencia, e identificar aquellos críticos para el logro de la estrategia. Normalmente, no hay más de siete procesos clave. Las variables esenciales del entorno organizacional sirven de guía para identificarlos.
- El diagrama de encadenamiento intersectorial o el mapa de procesos utilizados en la comprensión de los mismos también pueden ayudar a reconocer cómo se conectan entre sí y cuáles son fundamentales para la organización.
- Identificar las oportunidades y amenazas del negocio que son relevantes para el éxito de la estrategia.
- Determinar cuál de los procesos clave tendrá mayor impacto en los aspectos críticos del negocio.

- Desarrollar un plan para el mejoramiento y gerenciamiento de los procesos. El plan debe incluir responsables y plazos de cumplimiento para evitar que se convierta en una mera expresión de deseo. En general, el plan puede dividirse en una primera parte, donde se explicitan las acciones para mejorar los procesos clave y una segunda, donde se explican las acciones para gerenciar los procesos no incluidos en el plan de mejoramiento.

c) Comunicar el plan y proveer un sistema de control

La gerencia debe desarrollar los mecanismos necesarios para asegurar que el plan del mejoramiento de los procesos sea ampliamente difundido. La comunicación de las actividades establecidas en la organización puede ser definida:

- Estableciendo procesos, para recibir consultas y responder a inquietudes de empleados, proveedores y clientes.
- Incluyendo información necesaria sobre material técnico y de entrenamiento.
- Estableciendo sistemas de comunicación de emergencia para reemplazar los canales normales, cuando sea necesario.
- Evaluando la calidad y el contenido de las comunicaciones para que promuevan los objetivos organizacionales.

d) Proveer los recursos, las habilidades y las recompensas

El gerente debe formar un equipo con las personas responsables de las diferentes tareas.

e) Identificar a los dueños de los distintos procesos

Algunas organizaciones suelen nombrar dueños de procesos que aseguran que se tomen las acciones previstas en el plan.

Un dueño de proceso debe:

- Monitorear el cumplimiento de los procesos y reportar periódicamente a la gerencia sobre la manera en que los procesos cumplen con los requerimientos de los clientes y objetivos internos, así como también cualquier indicio que manifieste un grado de suboptimización.
- Liderar un grupo de gerenciamiento responsable para desempeñar el proceso. Establece los objetivos, el proceso presupuestario, controla el logro de

objetivos y toma acción en respuesta a oportunidades para mejorar el proceso.

- Servir como mediador del espacio en blanco entre las funciones y facilitar la solución de los problemas entre las diferentes funciones que contribuyen a un proceso. De la misma manera que el administrador profesional maneja las perturbaciones en la burocracia profesional ([5]) el dueño de un proceso resuelve las disputas jurisdiccionales entre los profesionales.
- Servir como conciencia y liderar los procesos.
- Evaluar y, en organizaciones altamente estructuradas, certificar el proceso.

Sin un dueño de proceso, los espacios en blanco tienden a ser ignorados. Como cada gerente de línea gerencia su parte del proceso, puede suceder que la optimización de un área funcional contribuya a la suboptimización de los procesos. De la misma manera que el gerente de una estructura matricial observa la gestión que atraviesa los diferentes departamentos de un producto o un proyecto, el dueño de un proceso supervisa las relaciones que cruzan las barreras interdepartamentales. Sin embargo, el dueño de un proceso no forma parte de una segunda estructura sobreimpuesta a la funcional como en las formas matriciales con el sacrificio del principio de unidad de mando. En la estructura matricial se crean responsabilidades conjuntas. Los individuos de una organización orientada a los procesos no adquieren compromisos ni con sus gerentes funcionales (o verticales o de línea) y ni de productos (horizontales). Con un gerenciamiento efectivo de los procesos, las relaciones de reporte permanecen verticales y los gerentes funcionales conservan su poder. La dimensión horizontal se agrega, si los gerentes funcionales son juzgados por las contribuciones de sus departamentos a uno o más procesos y si los dueños de éstos aseguran que las interfaces se resuelvan y que las consideraciones de los procesos dominen los intereses funcionales. Existe todavía una distinción más entre el dueño de un proceso y el gerente de un proyecto o producto: los productos o proyectos vienen y van, los procesos son permanentes.

La selección de los dueños de procesos es crítica. Los dueños de procesos deben cumplir con las siguientes características esenciales:

- Ocupar una posición gerencial de alto nivel.
- Gerenciar al mayor número de personas que trabajan en el proceso.
- Conocer las tareas de todo el proceso.

---

(5) Henry Mintzberg utiliza el término "burocracia profesional" para explicar organizaciones como hospitales, universidades, firmas de contadores públicos, etc., con un núcleo operativo profesionalizado con poder para tomar decisiones y donde el trabajo se coordina mediante la estandarización de destrezas. Se confía en el conocimiento de los profesionales operativos para funcionar.

- Tener una perspectiva global sobre el efecto que el entorno tiene en el proceso y éste sobre el negocio.
- Tener habilidades personales para influir en las decisiones y en la gente que está fuera de su línea gerencial.

La responsabilidad del dueño de un proceso está asociada generalmente con la posición más bien que con la de un individuo.

Los dueños de procesos conviven con los gerentes de línea sin interferencia alguna.

2,4. INSTITUCIONALIZACION DEL GERENCIAMIENTO DE LOS PROCESOS

En una organización que va más allá de los proyectos de mejoramiento de los procesos y de institucionalizar la manera en que se van a gerenciar los mismos, cada proceso tiene:

- Un mapa que documenta los pasos y las funciones a cumplir. La institucionalización del gerenciamiento orientado a los procesos incluye como una tarea principal: su documentación. Sin embargo, es muy importante no confundir la institucionalización de los procesos con su "mapeo".
- Una batería de indicadores para medir el desempeño organizacional.
- Un dueño de proceso.
- Un grupo de proceso permanente que se reúne regularmente para identificar e implementar las mejoras.
- Un plan de negocios anual, que incluye para cada proceso clave los resultados esperados, los objetivos, planes y requerimientos de recursos no financieros.
- Mecanismos (gráficos de control) que permiten monitorear el cumplimiento del proceso.
- Procedimientos (análisis de causa y efecto) y vehículos (grupos de procesos) para resolver los problemas del proceso y capitalizar sus oportunidades.

La institucionalización del gerenciamiento orientado a los procesos lleva implícita una cultura organizacional en la que:

- Dueños y grupos de procesos, como los gerentes de línea, practican mejoras en los procesos continuamente y no resuelven problemas esporádicos.
- Los gerentes utilizan los mapas de procesos como herramienta de planeamiento y para implementar el cambio, dando orientación a los nuevos empleados; evaluando estrategias alternativas y mejorando la calidad de los productos y servicios para los clientes externos o internos.
- La necesidad de establecer objetivos y tomar decisiones orientadas a los clientes externos e internos.
- Los gerentes rutinariamente preguntan y reciben respuestas acerca de la eficacia y eficiencia de los procesos dentro de sus departamentos y sobre los procesos que atraviesan sus departamentos. Las respuestas a estas preguntas requieren un sistema de control basado en el sistema.
- Los recursos son asignados según los requerimientos de los procesos.
- Los gerentes de departamentos sirven como los dueños de procesos dentro de sus departamentos.
- Los equipos de trabajo que atraviesan las funciones deben comprender otros departamentos, cómo se encadenan las actividades y la compatibilidad entre los objetivos.
- El óptimo desarrollo de los procesos está reforzado por el sistema de gestión humano, encargado de asegurar el necesario personal capacitado.

2,5. GERENCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS: INTEGRACION ENTRE PROCESOS Y FUNCIONES

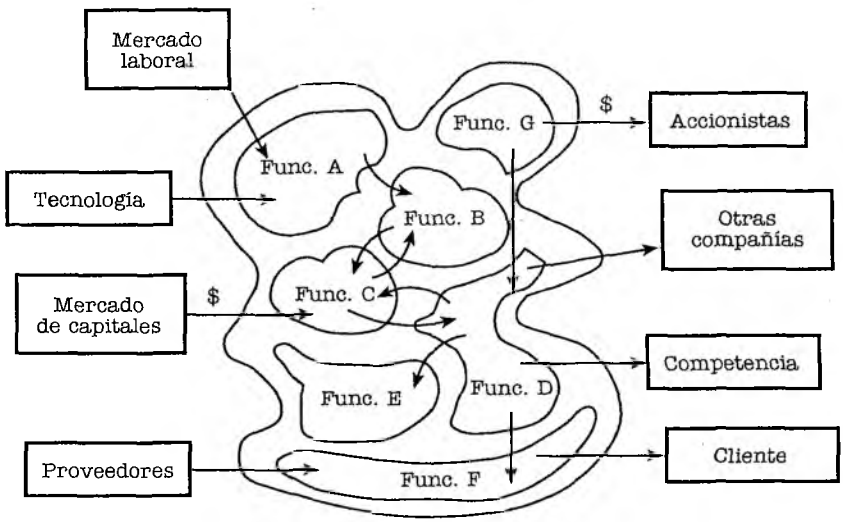
La institucionalización del gerenciamiento de los procesos requiere la coexistencia del análisis de las dimensiones vertical y horizontal de una organización. Mientras que la estructura de una organización basada en los procesos elimina tensiones entre lo vertical y lo horizontal, crea diferentes tipos de espacios en blanco: entre procesos. Es más, puede llegar a requerir más personal y limitar la posibilidad de compartir recursos. En la mayoría de las organizaciones basadas en los procesos, las funciones permanecen como centros de excelencia.

Aunque el excesivo énfasis en la institucionalización de los procesos facilita el alcance de altos niveles de eficiencia y eficacia, puede hacer incongruente la relación

entre la organización y los ambientes dinámicos y complejos que requieren innovación. Es decir, puede hacer dificultosa la resolución de los problemas novedosos.

Lo anterior nos lleva a pensar en las organizaciones como sistemas. Las definiciones de sistemas provenientes de diferentes disciplinas coinciden en identificar un conjunto de elementos relacionados entre sí y con su ambiente. La comprensión de cualquiera de los elementos supone el análisis de los mismos en su totalidad. Sin pretender profundizar sobre el concepto, trataremos de explicar la organización como un sistema adaptativo para poder entender la manera de gerenciarlas con un enfoque integrador.

Podemos afirmar que una manera de definir a la organización es como *un sistema de insumo-producto que transforma determinados ingresos en productos o servicios que entrega al ambiente (mercado), generando valor para los propietarios y desarrollando un negocio u servicio dado, dentro de un contexto social, económico y político*. Una mirada hacia el interior nos permite identificar funciones encargadas de la transformación y la gerencia como mecanismo de control del sistema. Podemos representar este concepto con el gráfico siguiente:



Un análisis de la organización "vertical" o tradicional nos lleva a investigar la forma de la misma —el porqué de la figura irregular del gráfico anterior, y no un rombo o un cuadrado— es decir, la representación de su estructura.

Las Ciencias Sociales han tomado el término "estructura" de las Ciencias Naturales. Con el mismo se hace referencia a la distribución y orden de las partes de un sistema.

DRUCKER (6) establece que para determinar la estructura de una organización se debe partir de la identificación de los elementos constitutivos, es decir, de las actividades que deben abarcarse en su estructura final. Es importante también la clasificación de las actividades de acuerdo con la clase de aporte que realizan. Así, el autor identifica las siguientes actividades:

a) Productoras de resultados: generan resultados mensurables que pueden relacionarse directa o indirectamente con el desempeño de toda la organización. Dentro de este grupo, encontramos a su vez:

   1. Actividades que generan directamente ingresos (ventas y de innovación).

   2. Actividades que contribuyen a resultados (fabricación, compras, distribución).

   3. Actividades de información (contabilidad).

b) De apoyo: originan resultados sólo gracias al uso que realizan de su producto otros componentes de la organización. Encontramos aquí las actividades de conciencia que fijan normas, crean visión y exigen excelencia en todas las áreas fundamentales y las de asesoramiento y enseñanza.

c) De higiene y organización interna: son actividades auxiliares. Cumplen requerimientos legales y contribuyen a la moral del personal o al cumplimiento de responsabilidades públicas (comedor, limpieza, departamento médico).

Siguiendo con el enfoque analítico, luego de entender la estructura con relaciones y condicionantes de su comportamiento, se debería estudiar su funcionamiento.

La literatura tradicional ha estudiado los procesos en busca de efectividad y eficiencia en una estructura dada, cada uno de los análisis realizados aisladamente resultan ambiguos y dan origen a confusiones.

Encontramos una aproximación a un modelo integrador en la obra de MINTZBERG (7), quien establece que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y definir las relaciones entre las distintas partes. Así, luego de identificar las partes de la organización, presenta los cinco flujos que representan su funcionamiento, a saber:

- Flujo de autoridad formal: explica el funcionamiento de la organización por la autoridad que desciende por la jerarquía.

(6) DRUCKER, P.F., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

(7) MINTZBERG, H., *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires, 1991

- Flujo de actividad regulada: pone más énfasis en la estandarización que en la jerarquía administrativa. Aquí encontramos los procesos del trabajo productivo, de la información retroalimentada apoyada en los resultados y de la información y asesoramiento.
- Flujo de comunicación informal: señala que existen centros de poder no pautados por las organizaciones donde las grandes redes de comunicación informal reemplazan los canales de autoridad y de regulación.
- Constelaciones de trabajo: explica cómo la gente se agrupa para la realización de su trabajo.
- Flujo de procesos de decisión *ad hoc*: el funcionamiento de la organización se explica a través de la decisión estratégica.

MINTZBERG resulta claro cuando concluye que ninguno de los flujos explica por sí mismo cómo funcionan las organizaciones y que debemos combinarlos para entender realmente la "verdadera complejidad del funcionamiento de la organización". Continúa su obra con el análisis de las diferentes variables relacionadas con la estructura. Menciona las interdependencias de procesos como criterio para el agrupamiento de las funciones y establece que en algunas circunstancias resulta conveniente elegir la base de agrupamiento que permita respetar la lógica de los procesos del trabajo.

El diseño estructural, por lo tanto, debe constar de dos etapas:

1. El análisis y rediseño de la organización en la dimensión horizontal para lograr que a través de los procesos se logren los objetivos organizacionales y los requerimientos de los clientes.
2. El trazado de los límites de la organización y el diseño de las líneas de reporte para apoyar la efectividad y eficiencia a través de los procesos, debiendo establecer el conjunto de posiciones que forman parte del sistema. Esto supone:

   a) el organigrama, que es la representación gráfica por medio de la cual se presentan las actividades de la organización;

   b) el puesto o cargo, que debe incluir:

      - La definición de las funciones que deben satisfacer las necesidades del proceso.
      - La descripción de las tareas asignadas "aquí y ahora" (PETER DRUCKER [8]) a través de las cuales se cumplen las funciones de cada puesto.

(8) DRUCKER, *op. cit.*, en nota (6).

- Los niveles de autoridad.
- Las relaciones ascendentes, descendentes y laterales entre departamentos.
- Los objetivos de cada puesto.

En general cuando se tienen en cuenta los procesos para el diseño de los cargos, éstos resultan más complejos. Así, tenemos empleados que tienen cargos complejos y ejecutan procesos simples en contraposición con los cargos sencillos que ejecutan procesos complejos.

En una situación ideal, un solo cargo debería realizar todo un proceso eliminando actividades que no crean valor, como el traslado del trabajo, el control, la comunicación, la coordinación, etcétera.

Cuando la característica y extensión del proceso hacen imposible que una persona realice su totalidad se pueden formar equipos.

Adicionalmente, está la distinción generada entre elementos del sistema de naturaleza más o menos duradera y otros de carácter transitorio. En este sentido, los aspectos relacionados con la estructura serían aquellos que con el tiempo conservan relativa estabilidad al compararlos con otros.

¿Cómo establece una organización una estructura efectiva en los planos horizontal y vertical? La clave está en la medición. En primer término, se deben establecer medidas orientadas al cliente y a los procesos. En un entorno orientado a los procesos, cada gerente funcional es responsable en la obtención de resultados, la asignación de recursos y el desarrollo de políticas y procedimientos. La única diferencia con una organización vertical tradicional es que cada función se mide por los resultados que reflejan su contribución en los procesos. Los gerentes de línea tienen tanta autoridad como en la organización tradicional. No existe confrontación entre dos jefes, como en la estructura matricial.

En una organización donde se ha institucionalizado el gerenciamiento de los procesos, el objetivo debe estar orientado a los mismos. Se enfatizan las relaciones simbióticas entre proveedores y clientes, y los gerentes funcionales necesitan asistencia al gerenciar el espacio en blanco. Esta asistencia es provista por el dueño de proceso.

En resumen, el gerenciamiento basado en los procesos puede coexistir con la organización funcional porque:

- No cambia la dirección de los negocios.
- No se altera necesariamente la estructura organizacional o las relaciones de reporte.

- Asegura que los objetivos de los departamentos sean compatibles con los objetivos de los distintos procesos.
- No se modifican responsabilidades ni relaciones de poder.
- Cambia la manera de conducir los negocios, sólo porque se asegura que los procesos que se ejecutan sean racionales.

Hemos visto acciones que un gerente puede tomar para gerenciar y mejorar continuamente un proceso. Al mismo tiempo, todos los esfuerzos individuales de gerenciamiento deben estar integrados con el resto de los objetivos de la organización.

Antes de comenzar el gerenciamiento de la organización como un sistema, se debe construir primero un sistema lógico. Para ello se deberá:

- Formular una estrategia dirigida a la realidad externa actual (mercado, competencia y condiciones económicas).
- Comprender el sistema actual. Es necesario realizar un mapa de los procesos. Esta tarea puede encomendarse a un analista externo o puede ser llevada a cabo internamente por los involucrados directos.
- Considerar los objetivos organizacionales (estrategia) y analizarlos con los mapas.
- Identificar los procesos que atraviesan las áreas funcionales y seleccionar aquellos que tengan el mayor impacto en los objetivos de la organización.
- Elegir un dueño para cada uno de los procesos (gerentes del más alto nivel, que sean responsables de una parte del proceso).
- Desarrollar metas orientadas al cliente para cada uno de los procesos.
- Formar grupos de procesos para analizar y documentar los estratégicos. Como producto de esto debería obtenerse:

  a) una recomendación de cómo deben ser los procesos;

  b) un plan para pasar de la situación actual a la ideal;

  c) los objetivos para cada segmento crítico.

- Integrar las recomendaciones y asegurar la congruencia entre los procesos, es decir, asegurar la optimización de todo el sistema.
- Implementar los nuevos procesos con los cambios en los procedimientos, en las responsabilidades funcionales (estructura), establecer un sistema de medición, y cambiar las responsabilidades de las tareas (descripción del cargo).

- Verificar el cumplimiento de las hipótesis de congruencia y de configuración. MINTZBERG ([9]) las explica de la siguiente manera:
  - *Hipótesis de congruencia*: se requiere un estrecho ajuste entre los factores situacionales o de contingencia (condiciones organizativas) y los parámetros técnicos, es decir, las variables que se puedan manejar para afectar la forma en que se divide el trabajo y se coordinan las tareas.
  - *Hipótesis de configuración*: se requiere una consistencia interna entre los parámetros internos.

2,6. EVALUACION DEL SISTEMA

Una vez que los cambios han sido implementados exitosamente, el desafío consiste en gerenciar el sistema tal como ha sido previsto. Antes que el sistema pueda ser efectivamente gerenciado, es necesario desarrollar un mecanismo para medir y evaluar sus componentes clave.

El sistema de evaluación debería incluir:

- *La medición* de los procesos estratégicos clave, que comprenda la retroalimentación generada por el cliente, los requerimientos internos (comparación con el presupuesto) y la habilidad para responder al cambio.
- *Un módulo* para evaluar la contribución del dueño del proceso.
- *Un módulo* para evaluar a los líderes funcionales.

2,7. EL ROL DE LA ALTA GERENCIA

El rol de la alta gerencia debe incluir:

- Identificación de los procesos clave.
- Designación de un dueño de proceso.

([9]) MINTZBERG, *op. cit.* en nota (1)

- Designación de los líderes funcionales.
- Designación de grupos de procesos permanentes.
- Uso de las medidas de procesos como la base para la evaluación del desempeño, recompensas y localizadoras de problemas.
- Designación de la persona que debe conducir las revisiones del proceso, similares a las revisiones tradicionales de las operaciones.
- Instalación y gerenciamiento del sistema de planeamiento de los procesos, el cual debe encajar con el plan de negocios.
- Establecimiento de sistemas de recompensas y retroalimentación que apoyen a la eficacia y eficiencia del proceso.

2,8. LOS PROCESOS DE LOS SISTEMAS DE GERENCIAMIENTO

Es necesario crear mecanismos para la evaluación de los aspectos clave del sistema: los procesos, los dueños de los procesos y los gerentes funcionales. Analicemos ahora las maneras en que algunos de los procesos gerenciales ayudan a los altos directivos a gerenciar a la organización como un sistema.

a) Proceso de planeamiento anual

La más alta gerencia y los dueños de procesos deben:

- Actualizar la estrategia y los planes de la organización.
- Identificar nuevos objetivos organizacionales.
- Confirman la identidad de los procesos estratégicos y actualizan los objetivos de los procesos para asegurar que ellos reflejan los objetivos organizacionales.
- Identificar los cambios de procesos requeridos para alcanzar los nuevos objetivos de los procesos. Estos cambios pueden incluir modificaciones a los procesos mismos, nuevos objetivos para segmentos de los procesos y cambios de recursos.

b) Proceso de presupuestación anual

Negociar los presupuestos para los procesos, los cuales se basan en los objetivos de los procesos que fueron establecidos como parte del proceso de planeamiento.

2,9. LA CULTURA DE LOS SISTEMAS DE GERENCIAMIENTO

RUMMLER y BRACHE ([10]) explican las diferentes culturas que presentan la organización tradicional y la basada en los sistemas. Veamos el siguiente cuadro:

Cultura tradicional	Cultura de sistemas
Las necesidades de los departamentos funcionales dominan en la toma de decisiones.	Clientes y procesos dominan en la toma de decisiones.
Los responsables funcionales tienen una mínima interacción entre sí.	Los responsables funcionales interactúan activamente.
En general, los expertos comprenden sólo las funciones a su cargo.	Existe una mayor comprensión de la tarea de conjunto. Los responsables comprenden las metas de otros departamentos con los que colaboran.
El personal no conoce cómo se relacionan los diferentes procesos ni identifican los clientes y proveedores internos.	El personal conoce las entradas y las salidas que unen a otras funciones.
Los responsables de las funciones interactúan confrontando.	La interacción entre responsables de las funciones tienden a ser de carácter colaborativo.
Se consideran las funciones como competidoras.	Se consideran las funciones como socias.
Los resultados de los departamentos se miden aisladamente, sin tener en cuenta sectores.	La forma de medir un departamento refleja la contribución que éste realiza a otros su cliente y al sistema como un todo.

(10) RUMMLER y BRACHE, *op. cit.* en nota (1).

Un departamento desarrollará una buena gestión a expensas de otro departamento.	Un departamento desarrollará una buena gestión sólo si contribuye a los objetivos organizacionales.
Sólo se miden y gerencian resultados.	Se miden y gerencian resultados y procesos.
Los sistemas se analizan sólo si existen problemas.	Los sistemas son continuamente analizados y mejorados.
En general, la información no se comparte entre gerentes funcionales.	La información de interés mutuo se comparte entre los gerentes funcionales.
No se espera que un empleado resuelva problemas directamente con sus pares de otros departamentos, sino que deben elevar sus propuestas a través de la cadena de autoridad formal.	Los gerentes estimulan a los empleados a resolver los problemas con sus pares de otros departamentos.
Los empleados rara vez se involucran en el proceso de toma de decisiones.	Equipos de trabajo con responsables de distintas funciones toman decisiones sobre aspectos críticos.
Los empleados son recompensados por sus contribuciones a un área determinada.	Los empleados son recompensados por sus contribuciones a los objetivos organizacionales.

2,10. CONCLUSION

Con un enfoque tradicional, el gerente concentra su esfuerzo en los planos horizontal y vertical en forma independiente. Diseña puestos, establece las jerarquías y canales de comunicación formales por un lado, y busca la eficacia y eficiencia en los procesos por otro. Muchas veces solicita la ayuda de un analista, quien determina la manera en que se adoptan los mismos a partir de la estructura dada.

La propuesta elaborada en este ensayo pretende explicar a las organizaciones como el único fenómeno donde deben definirse dos aspectos con idéntica jerarquía y que están íntimamente relacionados. El gerente, para lograr éxito, debe aprender a dirigir las organizaciones y abordar los procesos de cambio con un enfoque sistémico que permita analizar las variables que influyen en la calidad, cantidad y costos. Las organizaciones donde sólo se contempla una parte del problema están condenadas al fracaso.

2.11. BIBLIOGRAFIA

DEMING, W.E., *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1989.

JURAN, J.M., *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990.

DRUCKER, P.F., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

MANGANELLI, R. y KLEIN, M.M., *Cómo hacer reingeniería*, Norma, Bogotá, 1995.

MINTZBERG, H., *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires, 1991.

RUMMLER, G.A. y BRACHE, A.P., *Improving performance. How to manage the white space on the organization chart*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.

WALTON, M., *Cómo administrar con el Método Deming*, Norma, Bogotá, 1989.

Capitulo 3

Un fuerte vinculo entre la estructura y el planeamiento

por Gustavo R. Nievas

3,1. BUCEANDO EN LA HISTORIA

No existe emprendimiento humano que no conlleve en sí el análisis previo de las implicancias de realizar tal acto, de saber si tenemos los recursos necesarios para poder solventarlo. Cualquier vestigio de la obra del hombre que podamos analizar está enmarcado por este proceso previo de análisis, por consiguiente, de planeamiento. Desde las pinturas rupestres halladas en las cuevas de Altamira hasta la ciudad sagrada de Machu Picchu, existe un común denominador, un objetivo, y la búsqueda de medios para realizarlo. Estas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad, corroboran y atestiguan la existencia, ya en tiempos históricos, de gobernantes dispuestos a planear y guiar los esfuerzos de millares de personas.

El mundo de hoy es el de una sociedad compuesta de organizaciones. En ellas nacemos, nos desarrollamos y finalmente morimos. Todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes o a la prestación de servicios son planeadas, coordinadas y realizadas dentro de organizaciones. Todas las organizaciones están diseñadas por personas y reciben tanto recursos humanos como recursos físicos o materiales, financieros y tecnológicos. Hoy no es concebible la vida de las personas sin organizaciones. En la mayoría de los países, la sociedad es pluralista en organizaciones. La mayor parte de las obligaciones y necesidades es confiada a organizaciones como industrias, servicios públicos, comercio, universidades, escuelas, hospitales, ejércitos.

Desde sus comienzos, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Históricamente, las sociedades antiguas basaban su dominio y expansión en importantes castas de funcionarios gubernamentales, con acceso al conocimiento y a la información que garantizaban un continuo: Estado-nación. Muchas veces a ese conocimiento se le otorgaba un poder divino; de hecho coincidían el conocimiento y la fe religiosa en muchos de estos pueblos, donde el Estado-nación religión era ba

samiento de su existencia. Si bien la humanidad se ha administrado desde los primeros días de su creación, y en ello ha puesto todo sus esfuerzos, el desarrollo de la administración se remonta a este último siglo. No podemos dejar de reconocer que solamente a partir de esta centuria la humanidad pasó y lo está haciendo por fases de desarrollo de notable pujanza e innovación. En lo económico, se debe principalmente al pasaje de una estructura comunitaria a una moderna que se basa en organizaciones tal como la conocemos hoy en día. A pesar de encontrar indicios de administración en la historia de la humanidad, a los que hace referencias el doctor FOVAKIS en su ensayo de esta obra, las organizaciones y en particular la empresa como modelo económico y social, su administración es un fenómeno que tuvo su inicio en la presente centuria.

Ya en el siglo pasado empezamos a encontrar los primeros indicios de la noción de administración y planeamiento. Así es que KARL VON CLAUSEWITZ (1780-1831), general prusiano que se desempeño como director de la Escuela de Guerra de Berlín, abordó, en su obra inconclusa *De la guerra*, la forma de administrar los ejércitos en períodos de combate; los problemas determinados por la estrategia militar; y la dirección y la esencia misma de la guerra. CLAUSEWITZ consideraba la disciplina como un requisito básico para una buena organización, asumiendo conceptos tan variados como los de organizacion lineal, jerarquía, unidad de mando, ya vigentes en su época, e incorporando como valioso aporte, desde su visión filosófica de la guerra, los primeros conceptos sobre dirección estratégica y Planeamiento: "*solo puede haber una dirección política de la guerra a la que el mando militar debe estar subordinado y estrechamente vinculado*", expresaría como pensamiento central de su obra. Para él, toda organización (militar) requiere un cuidadoso planeamiento en el cual las decisiones deben ser científicas y no simplemente intuitivas. Estas consideraciones formuladas hace más de un siglo atrás nos acercan a los conceptos actuales como: que el administrador debe aceptar la incertidumbre y planear de tal manera que pueda minimizarla.

La teoría clásica de la administración nacía en Europa, en 1916, con la aparición en París del libro *Administración industrial y general* de HENRY FAYOL (1841-1925), el que establece que las seis funciones básicas de una empresa son:

1. Técnicas: relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Contables: relacionadas con inventarios registros, balances, costos y estadísticas.
6. Administrativas: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

FAYOL define, a su vez, el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; al tiempo que explica que ninguna de las primeras cinco funciones esenciales tiene como objetivo formular el programa de acción general, constituir el cuerpo social de la empresa, coordinar los esfuerzos y armonizar sus actos.

3,2. PLANEAMIENTO Y CONTROL

La definición *a priori* de planeamiento proviene de hacer planes: un plan es un curso de acción predeterminado que representa en sí mismo objetivos y actividades necesarias para lograr dichos objetivos. Por su parte, definimos al control como la actividad por la cual se analizan las desviaciones a partir de la confrontación entre lo planeado y el resultado obtenido en la ejecución del plan, y la elaboración de acciones correctivas.

El plan debe formular en detalle los siguientes aspectos:

1. Qué productos o servicios se ofrecerá, a qué mercado se dirigirá la empresa, y durante cuánto tiempo se efectuará.
2. Qué recursos de la empresa (materiales, humanos y financieros) se requerirán, cómo se utilizarán, y el tiempo de utilización de los mismos.
3. Qué resultados se obtendrán de la implementación de los planes, medidos en ventas, costos, gastos y utilidades.
4. Qué procedimientos de control se utilizarán durante la ejecución de los planes, de tal modo que cualquiera que lleva a la práctica dicho plan sepa en qué momento las cosas no se desarrollan de acuerdo a lo previsto, y se pueda evaluar la corrección de los desvíos.

En *Introducción al tema de planeamiento* (1), los autores nos dicen que:

"Planear es la acción consistente en definir objetivos y elegir los medios aptos para alcanzarlos. Toda actividad entraña algún proceso de planeamiento.

El planeamiento es un proceso circular y continuo: se establecen objetivos, se determinan planes, se organiza y ejecuta y finalmente se controla, reiniciando luego el ciclo. El planeamiento, por lo tanto, sólo es el primer paso en el proceso administrativo.

(1) GHIGLIONE, L.M.; GRAY, I.I. y GOMEZ VIGAO, J.C., *Introducción al tema de planeamiento*, El Coloquio, Buenos Aires, 1976.

El proceso de planeación empresaria implica la actitud predictiva, interesada en el efecto futuro de las decisiones tomadas en el presente, es decir, en establecer un puente entre el punto en que nos encontramos y aquel al cual queremos llegar, mediante la elección de los medios para tal fin."

MINTZBERG ([2]) nos dice:

"El objeto del plan consiste en especificar un output deseado (un nivel de exigencia) en algún momento futuro, y el objeto del control consiste en determinar si se ha cumplido el mismo. Así, pues, la planificación y el control están tan estrechamente unidos como el caballo y el carro: no puede haber control sin una planificación previa, y los planes pierden su influencia sin un control de su cumplimiento. Juntos regulan los *outputs*, e indirectamente también el comportamiento.

Podemos distinguir dos sistemas de planificación y control fundamentalmente distintos; uno se ocupa de la regulación del rendimiento general y el otro intenta regular acciones determinadas. Dado que el primero efectúa principalmente un control a posteriori de los resultados, lo denominaremos control de rendimiento. En otras palabras, [...] la organización puede regular sus outputs de dos modos distintos: utilizando el control de rendimiento para medir los resultados de toda una serie de acciones y empleando dicha información para instaurar cambios [...], o bien utilizando la planificación de acciones para determinar de antemano las decisiones o acciones concretas que serán necesarias [...]."

3,3. FACTORES QUE CONDICIONAN EL PLANEAMIENTO

La función de planeamiento en las organizaciones se encuentra influenciada en su desarrollo y ejecución, tanto por factores internos como externos a la organización, caracterizados integralmente como contexto.

A los factores internos podemos clasificarlos en:

a) *Tamaño de la organización*: el mismo está relacionado tanto con el número de niveles jerárquicos como con el número de divisiones funcionales que la componen. Las grandes organizaciones de esta manera tendrán estructuras más complejas que las organizaciones más pequeñas. Así, cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, más especializa-

(2) MINTZBERG, H., *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1995, págs. 182 y sigtes.

das estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo. Esto implicara *a priori* una necesidad de mayor coordinación de las unidades entre sí, y esto se logra a través de la implementación de sistemas de planeamiento y control.

Al mismo tiempo, no se puede afirmar que por ser una organización pequeña, no exista en su seno un sistema de planeamiento y control. En organizaciones con alto número de profesionales se puede presentar menor formalización, pero al administrar por objetivos le permite implementar sistemas de planeamiento y control para medir el correcto desempeño de sus miembros.

b) *Cultura organizacional*: la misma presupone un sistema de creencias y valores que integra y cohesiona a los individuos que forman parte de la organización, que da origen a sus características. Estará conformada por todos los aspectos formales y no formales existentes, que reglamenten y normen las relaciones interpersonales de los individuos que forman parte de la organización.

Toda organización, a través de la interacción de sus miembros, crea su propia cultura organizacional. Esto implica no sólo la aceptación, por parte de los integrantes y del sistema formal, sino también la aceptación del sistema no formal, donde se reflejan las disputas internas y externas. Esta situación de posible conflicto puede ser uno de los motivos principales del fracaso de la implementacion de sistemas de planeamiento y control, debido a que las disputas de poder tienden a incrementarse cuando hay procesos de asignación de medios y recursos.

Los factores externos son de creciente importancia en el desarrollo de las organizaciones, debido a la complejidad que significa el manejo de los negocios. El contexto se vuelve cada vez más complejo y turbulento, entonces las organizaciones deben poder adaptarse a los cambios que aquél genera a fin de poder sobrevivir. Podemos así clasificarlos en:

c) *Medio tecnológico*: se puede definir a la tecnología como el conocimiento de una sociedad, y la forma en que se aplica o utiliza; así los recursos de una economía se convierten en producción de bienes o servicios que luego son ofertados para su consumo.

La base tecnológica, que poseen las distintas sociedades, afecta las oportunidades que tienen las organizaciones para desarrollarse. Todo intento de desarrollo de una organización está condicionado por la tecnología que está a su alcance y uso.

Podemos clasificar en general a las sociedades como: **tradicionales**, cuando las mismas emplean relativamente poca tecnología y su producción de

rivada es de escasa magnitud, y **modernas**, cuando utilizan mayor tecnología obteniendo así productos con un mayor valor agregado, así como también el uso de recursos más eficiente. La aplicación de tecnología en los procesos de producción trae aparejado también que la mano de obra empleada sea más productiva.

d) *Medio económico*: para la mayoría de las organizaciones, éste es un factor primordial, pues el desarrollo de las actividades está íntimamente relacionado con los mercados a donde dirigen sus productos, donde dirimen con otras organizaciones las preferencias de los consumidores, y donde obtienen los recursos necesarios para continuar con su operatoria.

Las condiciones económicas que rodean a las organizaciones afectan directamente el comportamiento de éstas y la forma en que desarrollan sus negocios. La manera en que se comporta la competencia ya no alcanza al momento de analizar la influencia que la economía en general tiene en las organizaciones. El proceso de globalización de la economía donde las organizaciones se encuentran inmersas demuestra la turbulencia y dinámica de la variable económica, al momento de predecir el comportamiento no sólo de los mercados, sino también de los consumidores cuando se debe decidir la adquisición de bienes y/o servicios.

e) *Medio político y social*: se refiere esencialmente a la forma y a los motivos por los cuales la gente vive y se comporta. Resulta difícil predecir el rumbo y velocidad del cambio en este factor. Las actitudes y las opiniones de las personas, de los formadores de opinión, de los diferentes actores sociales y del gobierno se tornan importantes al momento de analizar el ambiente político.

El medio político no debe considerarse siempre como una variable negativa para las empresas. Los gobiernos pueden decidir el estímulo de los negocios y la apertura de mercados como paso previo a la satisfacción de las demandas sociales. Programas especiales de incentivo a la producción en determinada industria, incentivos financieros que alientan el establecimiento de bienes de capital, políticas de desarrollo del empleo y reglamentaciones impositivas son algunos ejemplos del rol de la política y la forma de afectación en las organizaciones.

La importancia de las distintas condiciones del medio varía con el tiempo, lo que hoy es importante puede no serlo mañana. La importancia está en la potencialidad de ser crítico para con la organización a punto tal de poder afectar el normal desenvolvimiento y desarrollo de la misma en un futuro cercano.

3,4. TIPOS DE PLANEAMIENTO

Una clasificación puede realizarse de acuerdo con el horizonte que se desea planear, y está íntimamente relacionada con el alcance temporal que tendrán los planes, los programas y los procedimientos que lo involucran, así como también los efectos que éstos producirán en la organización. Esta clasificación varía con el tipo de organización y el país donde se desenvuelve, por lo general:

- Corto plazo: hasta 18 meses.
- Mediano plazo: desde los 18 meses a los 5 años.
- Largo plazo: más de 5 años.

Otro aspecto a tener en cuenta al momento de clasificar el planeamiento es la cantidad de recursos, tanto humanos como materiales, que se comprometen en cada acción que demande el planeamiento y la decisión que fundamenta su ejecución. Así podemos clasificar al planeamiento en:

- *Estratégico*: cuyo horizonte de instrumentación será el largo plazo, los recursos asignados y comprometidos en este proceso serán los de la organización toda, y las decisiones que acompañen este proceso estarán relacionadas con la adecuación de los planes a los objetivos de la organización; su instrumentación da por origen a la definición de las distintas políticas a seguir por los niveles gerenciales.
- *Táctico*: posee un horizonte de planeamiento a mediano plazo, incluye la organización de los recursos a través de: la elaboración de los planes donde se contemple la resignación y reestructuración de las funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la dirección para la concreción de los objetivos, asignación de recursos para la ejecución de los planes y la instrumentación de los controles para la medición de los resultados.
- *Operativo*: el horizonte de planeamiento es el corto plazo, se define como la asignación de los recursos según la operatoria actual, y las decisiones adoptadas corresponden a establecer todos los procedimientos, tareas o acciones a desarrollar y que tengan como objetivo la ejecución y control de los planes.

Si tenemos en cuenta la forma de encarar la función de planeamiento, según Ackoff [3], establece las siguientes tipologías derivadas en las orientaciones temporales, si bien aclara que las mismas en realidad pueden presentarse de manera conjunta, pero siempre habrá alguna que predomine sobre la otra:

(3) Ackoff, R. L., *Planeación de la empresa del futuro*, Limusa, México, 1991.

- *Reactiva*: la orientación del proceso del planeamiento es el pasado. Se realiza teniendo en cuenta sólo el comportamiento pasado de la empresa y representa sólo una proyección de lo actuado.
- *Inactiva*: la orientación del proceso de planeamiento se sitúa hacia el presente, y da como respuesta satisfactoria, frente al contexto, el comportamiento actual de la organización.
- *Proactiva*: la orientación del proceso de planeamiento se realiza teniendo en cuenta el desenvolvimiento futuro de la organización frente al contexto o ambiente.
- *Interactiva*: considera el pasado, el presente y el futuro como aspectos diferentes, todos ellos a tener en cuenta al momento de efectuar el planeamiento, enriqueciendo este proceso con los distintos enfoques aportados.

3,5. EL PLANEAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Podemos establecer entonces que el planeamiento es una función administrativa que provee toda la infraestructura para las actividades operacionales y la toma de decisiones. Por su parte, la misión organizacional se traduce en objetivos operacionales cuantificables mediante el establecimiento de una jerarquía de actividades de planeamiento.

El planeamiento es la concentración de las energías y de las actividades de la organización por llevar a cabo los objetivos. Tiene importancia en el proceso de control de desempeño de la organización porque compatibiliza su misión con los objetivos particulares de cada área funcional, expresados en planes; concilia los individuos que forman parte de la organización con los planes de cada área y las metas organizacionales. Este aspecto del planeamiento formal no sólo guía la actividad (planeamiento de la acción), sino que provee la base para la evaluación de los resultados (control de desempeño).

Si una organización no posee un planeamiento formal, existe uno informal que tiene la característica de ser inconsistente e incompleto, y por si mismo no garantiza la prosecución de los objetivos y la obtención de las metas organizacionales. Debemos unir este concepto al desarrollo e importancia que tenga la organización informal dentro del sistema cultural de la organización. El clima organizacional puede alentar, en este caso, la existencia y prevalencia de fuerzas personales, relaciones y estructuras informales al proceso de planeamiento, y en muchos casos la existencia de esta oposición llega al punto de impedir el logro de la misión. La definición del

sistema de planeamiento y control de una empresa, debe ir acompañado de la cohesión de la organización formal y su consolidación dentro la cultura organizacional de los valores, creencias, normas y relaciones que garanticen el logro de los objetivos y se conviertan en el elemento distintivo de la empresa.

En principio, debemos distinguir a las empresas que por su tamaño y conformación están compuestas por una cantidad y variedad importante de individuos ubicados en los distintos niveles de la organización, desde los directivos hasta los operarios. Estos, además, poseen metas individuales, que los llevan a incorporarse y pertenecer a la organización. Mucho se ha dicho sobre las metas organizacionales; por lo pronto, éstas surgen de un proceso de negociación entre los miembros más encumbrados de la organización, ya que dentro de la misma pueden existir diversos grupos que se disputen distintos objetivos y metas a alcanzar. Este proceso es difícil de conceptuar en organizaciones pequeñas, unipersonales y/o familiares.

3,6. PROCESO DE PLANEAMIENTO

El planeamiento es una de las funciones más importantes entre las actividades de una organización, generalmente su instrumentación recae por su importancia en el área administrativa, ya que ésta es la responsable de la custodia y el control de los bienes de la empresa, así como también lo es de toda la información que se genera. La centralización de esta función trae aparejado que otros sectores de la organización, le otorguen a esta función una importancia menor que la que posee. Los motivos pueden sintetizarse así:

a) El planeamiento es una actividad que representa un trabajo mental arduo.

b) Planear pone en evidencia la incertidumbre sobre los sucesos futuros.

c) La elaboración de los planes reduce la capacidad de acción de las personas.

d) Planear implica dejar de lado tareas diarias, ya que exige un nivel importante de concentración y atención.

e) La falta de información respecto de la utilización del plan propuesto por las áreas cuando la función de planeamiento se encuentra centralizada, desalienta el proceso de planeamiento.

f) La no implementación de un sistema de control conjunto, y la falta de información respecto del resultado en la ejecución de los planes, también desalienta el proceso de planeamiento.

g) El abandono de los planes conspira con la tarea de planear.

El proceso de planeamiento trae aparejado discusiones, negociaciones, acuerdos al momento de corporizar las expectativas de cada parte de la organización en planes de pronta ejecución. La concertación y las discusiones se centran en la asignación de prioridades, recursos económicos y humanos para la obtención de las metas u objetivos a alcanzar.

La fijación de los planes, la asignación de los recursos y el establecimiento de las metas a alcanzar dan origen al sistema de control, con el cual se mide la eficiencia en la aplicación de los planes. Este sistema de control, que asignará premios y castigos, será el motivo primordial del buen planeamiento.

Una vez definido el proceso de planeamiento, debemos prestar especial atención a la preparación de los datos, la elaboración de las distintas alternativas que puede asumir un plan ante un determinado escenario posible. El análisis exhaustivo de los planes adoptados implica establecer quiénes serán los profesionales que intervendrán en la función de planificación, en sus distintos niveles; así como también las herramientas informáticas que se utilizarán durante el proceso.

3,7. EL PLANIFICADOR

A través del tiempo, la función de planificación fue adquiriendo importancia y desarrollo, este es consecuencia de la imperiosa necesidad que tienen las organizaciones de manejarse dentro de un contexto no hostil. Hoy el ambiente donde se desarrollan las organizaciones es dinámico y complejo, encontrándose el planeamiento diseminado en todas las actividades de la organización.

Actualmente, la posibilidad de contar con sistemas computadorizados al alcance de cualquier individuo, así como también el uso masivo de planillas electrónicas de cálculo permiten mayor captación y almacenamiento de datos de la empresa como proveniente del contexto. Así se permite obtener una mayor velocidad de respuesta profesional en todo el proceso de planeamiento.

La irrupción actual de los computadores como soporte en la función de planeamiento permite elaborar modelos que simulan los distintos escenarios posibles que la organización puede afrontar en un futuro, así como también analizar la incidencia de una variedad de planes a implementar con el fin de llegar al objetivo estratégico preestablecido. Anteriormente, efectuar una simulación de escenario o de plan alternativo era de elaboración dificultosa. Muchas veces la necesidad de simplificar los modelos para la obtención rápida de información hizo que se dejaran de lado premisas del contexto que influenciaban en la empresa, dando como resultado planes o presupuestos alejados de la realidad.

Esta situación generó áreas dedicadas exclusivamente al planeamiento sin una real conciencia de la magnitud que esta tarea administrativa tiene para la organización. La centralización de la información, la falta de integración con otros sectores al momento de efectuar el planeamiento y la definición de un sistema de control que no establece premios o castigos, ya que los distintos sectores de la organización pueden desconocer o bien no llevar a la práctica los planes elaborados por el área de planeamiento.

La complejidad e interacción que las organizaciones van teniendo con el contexto, unidas a la tecnología que permite la obtención de datos con mayor rapidez, la elaboración de planes alternativos, la posibilidad de recálculo automático, permiten mayor sensibilidad al momento de efectuar el proceso de planeamiento. En nuestros días, este proceso se encuentra diseminado en toda la organización, pudiendo existir un cuartel general que recopile datos, que discuta con los otros sectores, negocie la asignación de los recursos, informe a la alta dirección del cumplimiento de los planes, y asesore en la implementacion de premios y castigos.

El proceso de control también se ha visto afectado con la velocidad de procesamiento de la información, lo que permite analizar con mayor prontitud el resultado del plan implementado. La obtención de mayor información interna como externa a la organización a la vez permite un análisis más profundo de los resultados obtenidos. El monitoreo constante de los planes y de su correcta implementación, y el análisis del contexto donde se desarrolla la organización permiten ir mejorándolos, adaptándolos constantemente, logrando de esta manera minimizar los impactos negativos y maximizar las oportunidades para la obtención de las metas.

Nos encontramos, actualmente, ante un planeamiento participativo en los distintos niveles de la organización, a tal punto que podemos decir que en muchos casos ya forma parte de la cultura organizacional que toda empresa posee.

3,8. PLANEAMIENTO Y ESTRUCTURA

La manera que se realiza el planeamiento, la forma en que se encara su puesta en marcha y los puntos básicos de análisis dan origen a una organización que marcha hacia sus metas, que tenga capacidad para adaptarse a las nuevas realidades, es decir, con la capacidad y adaptación para el cambio.

Una manera de definir la estructura de una organización es como el conjunto de relaciones existentes entre los individuos que forman parte de la organización y los cargos o puestos desempeñados. La evolución de la organización no debe ser librada al azar, sino que debe responder a sus necesidades estratégicas, siendo un medio para alcanzar las metas preestablecidas.

El proceso de planeamiento debe contemplar la evolución de la estructura organizacional. No como simple solución de compromiso, sino como un mecanismo consciente que permita aprovechar los recursos disponibles y maximice las oportunidades presentadas a la organización para su desafío futuro.

La estructura evoluciona haciendo frente a las situaciones del contexto y a su propio desarrollo organizacional. La incorporación de personal, las interacciones que producen, el mejor aprovechamiento, el grado de satisfacción y realización están íntimamente ligados con el desarrollo estructural. Por último, el diseño estructural debe pensarse tantas veces como lo ameriten los planes estratégicos, ya que la subordinación de la estructura a los planes estratégicos es una de las premisas básicas en el diseño organizativo.

Las organizaciones pueden clasificarse, de acuerdo con su tamaño estructural, en pequeñas, medianas y grandes. La importancia de esta clasificación radica en la manera en que responden al contexto donde se desarrollan la forma en que éste influye en su vida y la capacidad de respuesta frente a las diferentes situaciones. Todo hace que las pequeñas y medianas organizaciones tengan mayor interacción con el medio y una mayor velocidad en la respuesta, mientras que en las grandes la capacidad de respuesta es más lenta ante una misma situación.

Otra implicancia de esta clasificación no es ya la velocidad de respuesta frente a los estímulos del contexto, sino la capacidad de influencia a corto y mediano plazo en el contexto. Esta posibilidad sólo le es permitida a los grandes grupos económicos, líderes del cambio tecnológico que llegan a influenciar el comportamiento de los mercados en el futuro.

Actualmente, las organizaciones grandes buscan estructuras más dinámicas que le permitan una reacción frente al contexto, mientras que las medianas y pequeñas tratan de maniobrar en los nichos de mercado que le permiten sobrevivir. Todas conllevan la decisión estratégica en la estructura a adoptar y el diseño con que se desarrollarán en un futuro.

La causa de la ineficiencia de muchas organizaciones no reside solamente en los procedimientos, la asignación de recursos o la falta de metas. Un deficiente diseño estructural puede impedir el desarrollo organizacional previsto, pues en su seno conviven el traspaso de información, la toma de decisiones y la asignación de las tareas.

Se aconseja leer el ensayo realizado por la contadora DROVETTA en este mismo libro.

3,9. EL PLANEAMIENTO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION

Podemos definir a los sistemas como el conjunto de dos o más elementos relacionados entre sí; esta relación debe cumplir o satisfacer las siguientes condiciones:

1. La conducta de cada uno de los elementos tiene un efecto sobre la conducta del todo el sistema.
2. La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
3. Sin importar como se relacionan los elementos entre sí, cada uno tiene un efecto sobre la conducta de todo el sistema, y ningún elemento tiene un efecto independiente sobre el sistema.

La importancia en el desarrollo de un sistema de planeamiento y control de gestión radica en una correcta interpretación de la información proveniente del entorno de la empresa y en cómo ésta influirá en el desenvolvimiento de la organización.

La persona de planeamiento nunca va a perder de vista los factores clave de la operación o negocio de la empresa, ya sea como fortaleza o debilidad, y su interrelación con el comportamiento del ambiente o contexto, a través de las oportunidades o amenazas que aparecen en el mismo.

La información necesaria para desarrollar el proceso de planeamiento se clasifica en:

a) *Datos internos, organizados y procesados que reflejan el desempeño histórico de la organización.* Estos son de muy fácil acceso, y se conoce su comportamiento e interrelación con exactitud, lo que es de vital importancia debido a que los factores externos pueden invalidar el desempeño histórico de una organización y las realizadas.

b) *Datos externos, provenientes del contexto.* Pueden obtenerse: de revistas especializadas, en publicaciones de circulación masiva, como diarios y revistas, a través de la participación en cámaras o asociaciones empresarias, etc. La información del contexto que resulte necesaria es aquella que establece relaciones importantes con las variables internas relevantes para la organización. Esta información resulta de difícil obtención y es tan variada y abundante que dificultan el análisis correcto.

En la actualidad, el uso de computadoras en el proceso de planificación y la velocidad de respuesta en el procesamiento de la información nos permite inferir una metodología para el mejor aprovechamiento del proceso de planeamiento.

- *Descripción del escenario*: generalmente la alta dirección, basándose en los objetivos estratégicos de la organización, plantea la descripción de los posibles escenarios y los sucesos que cree se pueden presentar y que habría que considerar a los efectos de la planeación. Se deberá especificar los distintos escenarios a analizar: contexto social, tecnológico, etc. Un aspecto importante a considerar en esta etapa es la aptitud innovadora de los directivos para identificar y explorar todos aquellos escenarios futuros donde puede desarrollarse la organización. El proceso del análisis del contexto tiene que permitir identificar todos aquellos factores que deben contribuir a armar los escenarios y la vinculación existente con las principales variables internas de la organización (factores críticos de éxito), con el propósito de determinar la vinculación entre los mismos, y poder evaluar la incidencia o impacto que cada escenario alternativo genera.

- *Simulación*: se efectúan distintas pruebas a fin de determinar el efecto que tendrán los factores externos en el comportamiento de las variables internas de la organización. Se definen en esta etapa los distintos escenarios para cada uno de los contextos a analizar, descartando aquellos que luego de simular el comportamiento de las variables internas sean indiferentes frente a un factor externo. En otras palabras, sólo se analizarán aquellos factores externos que tengan mayor incidencia sobre las variables internas de la empresa.

- *Matriz de impacto*: se realiza un análisis del impacto de las factores externos con las variables internas. Este entrecruzamiento permite ver cómo se comportarán las ventas frente a un conflicto social esperado. Este análisis de sensibilidad permitirá adecuar la información a analizar (interna y externa) al momento de efectuar el planeamiento.

- *Elaboración de un modelo econométrico*: la organización deberá preparar un modelo que le permita reproducir la actividad de la empresa, según el escenario fijado, a fin de elaborar y desarrollar los distintos planes y sus alternativas para cumplir con los objetivos fijados por la alta dirección.

- *Elaboración del sistema de control*: a fin de realizar el seguimiento en la implementación de los planes, se deberá establecer un sistema de control para atender los desvíos, abarcando también la oportunidad de su realización, así como también los premios y castigos a implementar. La importancia del proceso de planeamiento radica en el análisis de los resultados obtenidos luego de la efectivización de los planes o presupuestos, este proceso es denominado "control de la gestión", y su fin es realimentar el proceso de planeamiento con toda la información proveniente de la ejecución de los planes, a fin de minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades. No existe proceso de planeamiento en una organización si no existe un sistema de control de gestión que lo acompañe.

3,10. SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL

Se entiende por sistema de información gerencial al sistema integrado para proveer información a la dirección de la empresa. El mismo debe contemplar los siguientes aspectos:

1. Debe servir de apoyo a las operaciones generales de la organización, como comercialización, compras, producción, etcétera.
2. Debe brindar adecuada información que permita la administración general de las operaciones.
3. Debe apoyar las funciones de toma de decisión de la empresa.
4. Debe brindar toda la información necesaria para realizar un adecuado planeamiento y control de las operaciones de la empresa.
5. Estará formado por el conjunto de herramientas que lo garanticen: equipos de computación y comunicaciones, software de aplicación, base de datos relacionales, procedimientos manuales de captación de información y modelos para el análisis y control.

Podemos definir al sistema de información gerencial como el sistema que agrupa en sí mismo al:

a) sistema de información contable;

b) sistema de toma de decisiones;

c) sistema de planeamiento y control. Esta definición nos permite establecer un sistema formal de información dentro de la organización a fin de evitar la circulación, dentro de ella, de información no oficial o no formal.

Se debe considerar al control estratégico como el rol fundamental de la dirección de la organización, éste consiste en entender y mantener bajo control el rumbo previsto de los factores clave de la empresa a través de su comportamiento futuro.

Determinar los escenarios futuros, analizar su comportamiento y su relación con los factores internos de la organización, y que dicha información brinde las herramientas para el análisis de los resultados en función de las metas de la organización, son tareas que deben realizarse tomando en cuenta la definición de sistema de información que la empresa posee. Cómo evaluar o medir el comportamiento de estas variables constituye un desafío para la alta dirección de una empresas.

Muchos directivos utilizan como herramienta de apoyo del planeamiento estratégico al tablero de comando, a fin de contar con la información permanente para lograr el seguimiento de la empresa.

La importancia de instrumentar un tablero de comando como soporte de información para el control del planeamiento nace por la necesidad de brindarle a la alta dirección la información necesaria para evaluar comportamiento de la organización. Se puede observar en muchas empresas que la alta dirección recibe habitualmente excesiva información, la que dificulta el proceso de toma de decisiones y, por consiguiente, su control estratégico. Su importancia podemos resumirla en:

1. Detectar los desvíos en los escenarios previstos o deseados.
2. Introducir los cambios necesarios en el planeamiento de acuerdo con los cambios operados en el contexto o entorno.
3. Concebir el proceso de planeamiento como un proceso de tipo dinámico y permanente.
4. Poseer información útil al momento de tomar decisiones.

3,11. BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, R.L., *Un concepto de planeación de empresas*, Limusa, 1990.

ACKOFF, R.L., *Planeación de la empresa del futuro*, Limusa, 1991.

DRUCKER, P.F., *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1987.

GHIGLIONE, L.M.; GILLI, J.J. y GOMEZ FULAO, J.C., *Estrutura y procesos*, Macchi, Buenos Aires, 1993.

GHIGLIONE, L.M.; GILLI, J.J. y GOMEZ FULAO, J.C., *Introducción al tema de planeamiento*, El Coloquio, 1976.

HALL, R.H., *Organizaciones: estructura y proceso*, Prentice-Hall International, 1979.

MCCARTHY, E.J. y PERREAULT, W.D., *Comercialización. Un enfoque gerencial*, El Ateneo, Buenos Aires, 1987.

MINTZBERG, H., *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, 1995.

RAINIERI, E.D. y CAGLIERO, D.E., "Definición de escenarios", Revista Alta Gerencia Management, año I, tomo II, págs 209 a 218.

Enciclopedia Práctica Planeta, Planeta, 1993.

Capitulo 4

Estructura y tamaño organizacional

Su comportamiento

por M. Susana Drovetta

4,1. ANALISIS TERMINOLOGICO

A los efectos de poder interpretar mejor el análisis comparativo entre la **pequeña empresa** y la **gran empresa**, se identificarán conceptos concretos que ayuden a comprender sus diferencias en cuanto a la aplicación estructural. En el desarrollo del presente escrito, se utilizarán las siglas **Pe** y **Ge** para la identificación de dichas organizaciones.

Para definir el concepto de estructura, se emplearán los enfoques definidos por SCHODERBEK y otros (1). Estos son:

- *Analítico*: proceso por el que se segmenta el todo en partes más pequeñas para comprender mejor su funcionamiento, reuniendo las partes descompuestas (analizadas) con el fin de poder comprender la cosa total (ignora el problema total de la organización y su orientación hacia un objetivo).
- *Biológico*: toma la organización como un organismo vivo, es decir, como un todo (sistema), considerando que a causa de la interacción mutua entre las partes el todo asume propiedades que le son características.
- *Científico social*: afirma que no se pueden estudiar las organizaciones sin hacerlo con las personas que las componen (en el marco de sus conductas sociales y psicológicas), ya que la organización tiene su atributo en función del personal que opera en ella.
- *Sistémico*: toma la identificación y solución de los problemas como un todo. La presencia de complejidades en la maraña organizacional hizo de alta aplicabilidad este enfoque, tornando imprescindible la búsqueda de soluciones

(1) SCHODERBEK C.G. y otros, *Sistemas administrativos*, El Ateneo, Buenos Aires, 1984.

integradoras de los problemas. Utiliza el enfoque de los procesos que vinculan esas partes, naciendo los conceptos de: interrelación, interdependencia e interacción.

Se debe tener presente que ninguno de los enfoques antes mencionados es eliminado, es decir que son complementarios.

Con el fin de poder tener en claro ciertos elementos que actúan como base para armar una estructura, se tomará la posición de CHURCHMAN, representada en sus cinco aspectos básicos relativos a la concepción de sistemas, enumerados a continuación.

1. Objetivos del sistema total: específicamente la medición del desempeño del propio sistema, es decir, hacia dónde se tiende a ir.
2. El ambiente del sistema: su medio interno identifica los movimientos de hombres-tareas y situaciones. Su medio externo identifica aquello que reside fuera del control del sistema organización y sobre el cual influye.
3. Los recursos del sistema: formalizados por todos los elementos que permiten ejecutar las acciones que lleven al objetivo, tales como los recursos humanos, técnicos, económicos, financieros, y oportunidades del medio ambiente externo (MAE).
4. Los componentes del sistema: suma de funciones que permiten que el sistema obtenga sus objetivos
5. La administración del sistema: también identificada como gerencia, que toma como funciones básicas la planificación y el control, asimilándoles el flujo de información o retroacción.

Asimismo, definimos como sistema al conjunto de objetos relacionados entre sí, sus atributos y su ambiente, que conforman una totalidad y, por ende, una interdependencia

Sus variables son:

- *Conjunto*: implica que se debe poder afirmar si cualquier elemento a estudiar pertenece o no al sistema.
- *Totalidad o suma total*: identifica que el objeto es una unidad a la cual pertenece cada aspecto de los datos comprendidos en ella.
- *Objetos*: funciones básicas realizadas por las partes del sistema. Estas funciones son:
  - entrada: la fuerza de arranque que suministra sus necesidades operativas;
  - proceso: transforma una entrada en salida;

— salida: resultado del funcionamiento del proceso;

— control: verificación o retracción de las acciones.

Finalmente, la teoría moderna de sistemas dice que las organizaciones existen, cambian o desaparecen; mientras que el papel del hombre es el de control, manejando la estructura, la función y la evolución de dichas organizaciones.

Incorporando tanto la complejidad como la necesidad de su comprensión, se hace válido el método holístico (integrador), por el cual se obliga a un conocimiento adecuado de la totalidad antes que al reconocimiento preciso de cada una de sus partes.

Las complejidades organizadas son fenómenos compuestos por un número grande de partes que interactúan de una manera no simple. Esta interacción de partes debe estar dispuesta en un sistema ordenado y orientado hacia un objetivo.

La estructura de una complejidad organizada es, en general, una jerarquía donde la serie de niveles está dispuesta en un orden ascendente de complejidades, y donde se producen interacciones tanto en el interior de los subsistemas como entre ellos mismos.

Si se observa cada concepto, se podrá comprender por qué cada organización es propia, diferente y personal, mucho más si se incorpora la variable tamaño. La existencia de complejidades a manejar dentro de las organizaciones es uno de los elementos que permiten diferenciar sus tamaños.

4,2. ESTRUCTURA

Para su conceptuación, se toma el concepto vertido por MINTZBERG, al decir que la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que el trabajo es dividido en diferentes tareas, y lograda la coordinación entre las mismas. Por su parte, DRUCKER dice que estructura es el diseño con el que se administra la empresa.

Se hace evidente que el requerimiento de dicha división y coordinación se confirma en el marco de la gran empresa, ya que la realidad de la pequeña empresa lleva a que una o pocas personas efectúen todos los roles organizacionales.

Asimismo, la estructura está representada por un organigrama en el cual se identifican cargos, puestos, funciones, y relaciones interáreas e intraáreas. En ambos casos tipológicos (*Pe* y *Ge*), el concepto genérico es el mismo en cuanto a la:

a) relación superior-subordinado;

b) identificación del nivel de decisión;

c) identificación del tamaño organizacional;

d) identificador (por comparación) del crecimiento empresario.

4,2,1. UN ORGANIGRAMA EN CADA TIPOLOGIA ESTRUCTURAL

El desarrollo de diversos elementos útiles para manejar una organización se hizo necesario frente al crecimiento de las mismas y al incremento de las complejidades y del medio ambiente, lo cual dificultó su manejo.

Muchas de las pautas definidas por los autores clásicos fueron "desenterradas", pero no debe olvidarse que las mismas fueron definidas en un marco de realidades diferentes, ya que los conglomerados con los que ellos trabajaron se movían con las siguientes condiciones:

elevado nivel de trabajadores;

inexperiencia de los operarios;

alta producción;

mercado virgen;

inicio tecnológico;

existencia de capitales.

Dichos conglomerados podían identificarse como grandes empresas, lo que llevó a la necesidad de estudiar las causas y los efectos de las conductas de los hombres y de los procesos presentes en las mismas.

Utilizando el adagio "la necesidad crea el órgano", los estudios realizados y los principios establecidos por ellos se basaron en una necesidad del momento, de esta manera se deberá tener presente cada momento histórico en que se encuentre la empresa, es decir, con qué realidad deberá manejarse.

A través del tiempo se fueron estudiando diversas formas de estructurar con el fin de facilitar el manejo empresarial. La imperiosa necesidad de aplicación de un sistema estructurado se verifica en las grandes empresas, ya que el incremento de variables internas y externas al sistema va generando complejidades en su manejo. Como consecuencia de ello, nace la necesidad de dividir el trabajo y aplicar la coordinación para el logro equilibrado de los objetivos, a través de las acciones y decisiones de todas y cada una de las partes intervinientes.

En función de la cantidad de partes en que se dividen las tareas se utiliza la coordinación, la cual deberá entender y pautar los momentos de aplicación de las decisiones de cada parte, intentando que el todo organizacional obtenga lo pretendido.

Lo antes dicho lleva a la necesidad de comprender el momento y el real comportamiento de las organizaciones en sus diversas etapas de crecimiento, así como de las variables influyentes, con el fin de poder aplicar aquello que resulte más conveniente para su realidad.

En la *Pe*, la exigencia de estructuración y coordinación es menor que en la *Ge*, puesto que se presenta en menor medida la división del trabajo, la población laboral, el capital y la necesidad de delegación.

Pero lo que sí se hace necesario e imprescindible en la *Pe* es la existencia de un **orden interno** de papeles, controles, y determinación de funciones claras para los hombres que la componen, sirviendo de principio de estructura elemental para que pueda ir desarrollándose con las pautas internas definidas en el caso de que las complejidades se vayan presentando.

Por su parte, en la *Ge* aparece como exigible una **estructuración** debido a factores tales como la imposibilidad de manejar la sumatoria de funciones (comportamiento, tecnología y situaciones), la cantidad de variables a manejar, los procesos, las cajas negras, la coordinación (interárea e intraárea), y el medio ambiente.

Asimismo, en la *Pe* una persona intenta manejar todas las funciones, la misma decide y coordina, y representa los tres niveles (el político, el táctico y el operativo).

Esta realidad lleva a que los procesos, sus cajas negras, y la coordinación intraárea se vean acotadas, lo que demuestra la necesidad de un orden interno.

La complejidad en las organizaciones está directamente relacionada con el tamaño de las mismas, y por lo tanto la necesidad de estructuración corre la misma suerte. A mayor tamaño, mayor complejidad, y en consecuencia, mayor estructuración.

Lo antes dicho no significa que la *Pe* no posea complejidades, sino que ellas se encuentran enmarcadas, sobre todo, en el medio ambiente externo, donde las variables tienen alto nivel de cambio y alto grado de influencia sobre su desarrollo.

Es evidente que cada organización, cualquiera sea su tamaño, establecerá sus pautas formales en relación directa con la filosofía de los directivos, la percepción de los dirigentes, las posibilidades de los recursos, la realidad de los costos, la conveniencia del momento, y la necesidad antientrópica (es decir, de evitar la destrucción del sistema).

Por lo antedicho, podemos afirmar entonces que **la realidad es única y propia a cada empresa, cualquiera sea su tamaño, aunque las variables presentes en cada uno de sus medios ambientes sean similares.**

4,2,2. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA GRAN EMPRESA

A través del tiempo, la gran empresa ha utilizado todo tipo de herramental, manteniendo —a pesar de todo— el uso de los principios de los clásicos como factores referenciales, habiéndose incorporado en los mismos otros elementos, como el comportamiento, la alta tecnología, la información y los ambientes.

Al mismo tiempo, el enfoque tradicional utiliza la unidad de mando, la delegación, la departamentalización, el alcance del control, la identificación de áreas básicas, de apoyo y *staff*, y las relaciones líneo-funcionales.

Por su parte, la Teoría de Sistemas considera que el todo es mayor que la suma de las partes (sinergia), que existen interrelaciones e interdependencias, en un sistema abierto, que hay contraposición entropía *vs.* homeóstasis, y también influencias entre los ambientes.

El esquema del diseño del organigrama tradicional aplica los principios de Taylor, donde la estructura es más rígida. Lo sistémico muestra aspectos de orden formal teórico, ya que identifica "efectos" de los procesos formalizados, donde los efectos se transformaban en "causa" de los diversos comportamientos organizacionales, debiendo ser interpretados con el fin de encontrar las soluciones más viables, observándose de esta manera la base de la dinámica organizacional.

Mintzberg (2), al tratar la conducta de la gran empresa, dice que las estructuras están para aceptar y dirigir sistemas de flujos y para definir las relaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no tienen una forma lineal, aspecto este que solo puede describir la estructuración de organizaciones a través de diagramas para mostrar las diferentes situaciones que suceden en las organizaciones, así como las diferentes formas que las mismas pueden adoptar.

Asimismo, para el desarrollo de su diagrama base, Mintzberg contempla las diferentes partes que componen la organización, y los individuos que componen cada parte:

- Cumbre estratégica.
- Tecnoestructura.

(2) Mintzberg, H., *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires, 1991

- *Staff* de apoyo.
- Línea media.
- Núcleo operativo.

Las características de cada una de estas partes son:

— *Cumbre estratégica*: responsable general de la organización, enfrenta situaciones complejas (especialización horizontal) y problemas no estructurados.

— *Tecnoestructura*: profesionales-analistas, conocimiento y destreza (especialización horizontal). Los trabajadores tecnócratas tienden a ser menos especializados.

— Staff *de apoyo*: áreas indirectas donde la complejidad lleva a una especialización vertical (especialización horizontal), mientras que la tarea administrativa no es horizontal.

— *Línea media*: tarea gerencial, menos especializada (especialización horizontal).

— *Núcleo operativo*: trabajo repetitivo donde importa fundamentalmente la productividad (especialización vertical).

Cada parte de la estructura presentará un comportamiento diferente que otorgará una característica particular a cada organización, como, por ejemplo, mayor flexibilidad en las áreas de investigación, mayor o menor autoridad entre las partes, o mayor flexibilidad en las áreas no comprometidas con la producción y venta.

La realidad de la estandarización y la formalización organizacional en las *Ge* actuales hace que la tecnoestructura tome cada vez más fuerza. En el marco de la *Ge*, la identificación de las estructuras se hace más difícil ya que en estos casos se hacen más evidentes los siguientes elementos:

1. Necesidad de utilizar las bases del enfoque sistémico.
2. Realidad de complejidades organizativas del medio ambiente externo (MAE).
3. Posibilidad de utilizar el esquema conceptual de MINTZBERG.
4. Necesidad de identificar cada subsistema con el fin de corroborar su interdependencia e interrelación respecto del resto de los subsistemas.
5. Identificación de la mutua influencia entre los medios ambientes internos y externos (MAI y MAE).

4.2.3. ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL MANEJO DE LAS ACTIVIDADES EN LA *GE*

En las grandes empresas debemos considerar diversos elementos, a saber:

1. Descentralización-departamentalización.
2. Definición de unidad de negocio.
3. Canales de comunicación.
4. Centros de información.
5. Controles.
6. Comprensión de complejidades en cada medio ambiente.
7. Utilización de tecnologías.
8. Conocimiento del personal.
9. Comprensión de las conductas humanas.

Cuando MINTZBERG hace referencia a los parámetros de diseño estructural, dice que en relación con la **especialización de tareas** se generan dos dimensiones, denominadas "amplitud" y "profundidad".

a) *Amplitud*: cantidad de tareas que cada hombre tiene en un puesto.

   1. *Amplia*: el trabajador va de una tarea a otra (multifunción). Se amplía el trabajo, lo que se denomina "ampliación horizontal".
   2. *Limitada*: se centra el esfuerzo en una sola tarea (alta especialización: tarea repetitiva), lo que se denomina "especialización horizontal".

b) *Profundidad*: identifica al control sobre el trabajo.

   1. El trabajador opera sin pensar en el qué o el porqué (especialización vertical).
   2. Hace el trabajo y lo controla (enriquecimiento de la tarea), denominada "ampliación vertical".

Con las ideas del autor se podrán conformar dos maneras de ver este parámetro:

Especialización: 2a - 1b.

- Horizontal: divide el trabajo - amplitud.
- Vertical: especializa el trabajo - profundidad.

— Ampliación: 1a - 2b.

- Horizontal: variación en el trabajo - amplitud.
- Vertical: ejecuta más tareas y las controla - profundidad.

Cada organización deberá definir la mejor manera de especializar la tarea en función de la cantidad y características del personal y de la demanda, a los efectos de lograr un equilibrio entre los costos y los resultados. Asimismo, al realizar la estructuración se deberá tener presente la personalidad del trabajador y sus necesidades. Este aspecto formal de ordenar tiene como objetivo disminuir los costos e incrementar la potencialidad de los objetivos a través de la comunicación, coordinación, coherencia de decisiones y respuesta hacia los diversos trabajos, generándose una fuerza sinérgica que sólo el hombre genera.

4,2,4. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA

En la *Pe*, donde se supone que todo es "más fácil" de manejar, la realidad del MAI la lleva a comportarse de una manera informal, es decir, sin presencia de normas, ya que quien la dirige supone que puede hacer todo a su manera, y además puede controlarlo. Esta reacción de quien dirige la *Pe* está condicionada por su esencia de empresario, cuyas características lo identifican con un ser emprendedor de cosas, iniciador de ideas, y por tener una visión clara de lo que quiere. Pero lo que no puede ver es que la difícil operatividad de dicho emprendimiento le exige que también sea técnico.

Resulta difícil conjugar lo perceptivo con lo operativo, residiendo en ello el problema más serio que el empresario debe enfrentar para que la *Pe* pueda "caminar". Ambas características son fundamentales para que la organización funcione, por lo que será necesario identificar los límites de cada rol, con el fin de buscar quien pueda poner en práctica lo que se desea.

La estructura como la establece la teoría administrativa no se presenta en la *Pe*, pero el hecho de que se maneje de manera informal no significa que no pueda usar ciertos elementos y herramientas que le permitan el orden. Y sin lugar a dudas, conocer su realidad favorecerá su ordenamiento. Es por ello que para su mejor análisis distinguimos los ambientes en externo e interno.

Su medio ambiente externo (MAE) está conformado por la demanda, los proveedores, la competencia y el gobierno.

Por su parte, su medio ambiente interno (MAI) está representado por los recursos financieros, económicos, humanos y tecnológicos.

El problema reside en cómo se combinan y se manejan dichos recursos conforme al medio ambiente interno y al externo, pudiendo presentársele diversas situaciones al empresario de la *Pe*, a saber:

- dificultad de identificación como empresario;
- limitada capacidad financiera;
- dificultad para delegar;
- requerimiento de mayor operatividad en su proceso de crecimiento;
- pobre identificación de la información necesaria requerida para decidir;
- falta de identificación de los plazos sobre los que se mueve la *Pe*, generando poca visión temporal;
- ausencia de valorización de las normas;
- falta de identificación de la importancia de la coordinación con el personal, los tiempos, las realidades de los medios;
- dificultad para identificar el nivel de influencia del MAE;
- alto nivel de actuación personalizada con el MAI y el MAE;
- dificultad para verificar la importancia de los controles en los diversos procesos.

Se debe tener presente que una estructura es una herramienta válida cuando se genera división del trabajo, delegación de decisiones y funciones, normatización (sistema administrativo), incremento de personas, situaciones y tareas, y presencia de complejidades (dificultad en el manejo de la cantidad y la calidad de variables).

Del mismo modo, se puede considerar que la estructura de la *Pe* es rudimentaria, siendo así necesario:

- ordenar los papeles;
- establecer una tecnología que le sea válida en función de su producción o servicio;
- definir un programa que informe sobre los resultados;
- identificar la información financiera, productiva y de personal;
- generar un circuito de controles internos donde se informen los riesgos de desvíos.

Asimismo, utilizando un criterio líneo-funcional a efectos de ordenar sus actividades deberá conocer el enfoque sistémico para comprender las interdependencias, las interrelaciones y el riesgo de entropía, y al mismo tiempo deberá conocer las realidades de las complejidades del MAE con el fin de adaptarse a las mismas. Las acciones más convenientes a generar serían:

— Decisiones centralizadas (campo estratégico).

— Responsabilidades descentralizadas (acciones operativas).

— Utilización de profesionales-asesores.

— Mejorar el código de identificación y comunicación de las acciones a realizar.

— Controlar conductas del personal y tareas realizadas.

— Seleccionar la información a comunicar.

— Ordenarse administrativa y operativamente.

— Comprender el comportamiento individual y grupal para manejar la faz informal de la organización.

— Identificar la información necesaria para decidir y comunicar.

Dichas acciones se podrán implementar si el empresario identifica sus pretensiones, su personalidad, sus necesidades específicas, las realidades, las verdaderas influencias, sus potencialidades, y los recursos requeridos. Y siempre teniendo presente que **no existe una empresa igual a otra, de la misma manera que no se presentan estructuras similares; lo único que es común a todas ellas es que cada organización requiere un orden**.

4,3. SISTEMA DE INFORMACION

El sistema organizacional está conformado por personas, recursos físicos e información. La estructura organizativa está condicionada por la cantidad de información requerida por sus integrantes para cumplir con sus funciones, así como por la posibilidad de manejar dicha información. Tal condicionamiento lleva a la necesidad de aplicar diversas estrategias en el proceso de maniobrar la información, procesarla, e integrar las tareas a través de ella.

Considerando que una mayor complejidad genera la necesidad de información, de subdivisión de tareas, de procesamiento de la información, y la consiguiente so

brecarga jerárquica, se hace necesario comprender *qué es* la información y *para qué sirve*.

La información es un conjunto de datos requeridos para decidir; según su estado, se la identifica como dato, información o comunicación. Un dato es información sin decidir, o visto de otra manera, materia prima para procesar. Por su parte, información resulta algo más elaborado y que lleva al conocimiento. Finalmente, comunicación es información decidida que define cursos de acción a seguir.

Los datos deberán ser identificados, diferenciados, analizados, seleccionados y depurados. La información es procesada de manera tal que se obtiene conocimiento, con la característica de ser dinámica (porque circula dentro de la organización), compleja (porque requiere el aporte interdisciplinario) y utilitaria (porque debe responder a una pregunta). Finalmente la comunicación requiere que la información decidida sea comprendida por el receptor.

En cuanto a para qué sirve, podemos considerar que su función es la de reducir incertidumbre, evitar conflictos, capturar detalles de las transacciones, permitir la toma de decisiones y comunicar. De este modo, responderá a las preguntas qué, cómo, quién, cuándo y dónde, efectuadas por cada participante comprometido con las decisiones organizacionales.

Buceando aun más en el porqué del sistema de información, encontramos lo siguiente:

1. Explosión de la información: sobreabundancia de datos que requieren información pertinente para decidir.
2. Alto nivel de cambio: necesidad de acumular detalles vitales transformados en información utilizable.
3. Incremento de la complejidad en la administración: necesidad de planear, controlar y actuar frente a las nuevas dimensiones.
4. Interdependencia de las unidades de la organización: presencia de actividades relacionadas, por lo cual se requiere coordinación y comunicación de la información.
5. Mejoramiento de la productividad: para incrementar la eficiencia y para disminuir errores o incrementar precisión.
6. Disponibilidad de computadoras para usuarios: genera alta accesibilidad.
7. Reconocimiento de la información como recurso.

Estas situaciones llevan a la necesidad de establecer un sistema de información establecido metodológicamente, cuyo objetivo es facilitar la decisión. Esta metodología seguirá una secuencia a través de los hechos, la información requerida, la cap-

tación de datos, su procesamiento, la depuración y reducción de la información, para llegar finalmente a la decisión.

Los soportes a utilizar serán los recursos humanos, los recursos físicos y la información-dato.

4,3,1. UTILIZACION DEL SISTEMA DE INFORMACION EN LA *GE* Y EN LA *PE*

En la *Ge,* la división de tareas se hace imprescindible, requiriendo claridad en la información intersectorial, lo que genera la necesidad de contar con información operativa (permite preestablecer las pautas a seguir acorde con el objetivo definido), y con información gerencial por la toma de decisiones, que debe ser pertinente, clara, concisa, oportuna y concreta.

1. Pertinente: deberá estar relacionado con el tema solicitado.
2. Oportuna: la alta movilidad de las situaciones hace necesaria la exigencia de la rapidez en la entrega, en tiempo y forma.
3. Clara: de fácil y rápida comprensión por parte del usuario.
4. Concisa: deberá ser breve.
5. Concreta: deberá tener especificidad temática.

Se hace evidente, entonces, que la complejidad de la *Ge* en cuanto a su estructuración (por su tamaño, descentralización, división del trabajo, cantidad de personal, de situaciones y de niveles) hace que el sistema de información posea más complejidad, requiriendo mayores soportes profesionales y tecnológicos para la elaboración de la información.

Asimismo, a los efectos de que el sistema de información cumpla con su objetivo, el mismo debe ser lógico, pertinente y necesario. Debido a la mayor complejidad que el sistema de información tiene a causa de la cantidad de elementos comprometidos, a la complejidad de los datos a procesar y a la necesidad de cubrir un contexto cada vez más amplio, se corre el riesgo de que el sistema implementado se transforme en un búmerang.

En la *Ge,* poseer un sistema de información más estructurado permite preestablecer los códigos a utilizar, así como también homogeneizar las partes del sistema. De acuerdo con la cantidad de información comprometida y la alta complejidad de situaciones y decisiones a tomar en dichas organizaciones, se hace exigible un alto nivel de conocimiento tanto técnico como profesional.

En la *Pe*, el requerimiento del sistema administrativo es menor por la exigua presencia de división de tareas y descentralización. Por ende, el sistema de información no es tan relevante, lo que no significa que no se requiera información para decidir, sino que la complejidad en el manejo de las variables comprometidas en el "juego de la información" es menor. Esto último se debe a la existencia en las *Pe* de una alta centralización decisional y operativa, al hecho de tener un marco referencial menor, a manejarse con una demanda zonal, y por poseer una tecnología reducida por razones financieras o por poco requerimiento de ella.

Por sus características, la *Pe* está comprometida en aspectos tales como la verificación e integración al contexto, la necesidad de información rápida, la inmediatez de las decisiones y la captación de información interna y externa. Sin embargo, el medio a analizar es más reducido y, por ende, menos complejo, necesitando en consecuencia un sistema de información más rudimentario para poder decidir.

Será importante para la organización reconocer que no siempre los códigos del emisor y del receptor resultan similares (dueño-proveedor-cliente), así como que la relevancia que se le da a la información no es siempre la misma. Ello no implica que la *Pe* desconozca el uso de la información oportuna y que la exigencia de los escenarios actuales le marcan.

La información-dato requerida —tanto por la *Ge* como por la *Pe*— se encuentra en la demanda, los proveedores, la competencia, el gobierno y el MAI. Cada organización tomará lo que necesita para decidir, teniendo presente que los datos obtenidos pueden influenciar directa o indirectamente sobre cada situación a analizar.

No debe olvidarse que el sistema de información nace como una necesidad de la *Ge*, ya que el requerimiento de información-dato es cada vez mayor y más complejo, pero que el mismo crecimiento del sistema ha generado aspectos positivos y también negativos. Saberlo permitirá estar alerta a las dificultades con el fin de prevenir riesgos.

4,3,2. PRINCIPALES ASPECTOS DEL SISTEMA DE INFORMACION

Entre los aspectos positivos de un sistema de información encontramos:

1. Posibilidad de preestablecer la estructura del sistema.
2. Rapidez en el análisis.
3. Posibilidad de integrar los escenarios comprometidos en la situación.
4. Rapidez en la obtención de los datos a procesar.

5. Rapidez de elaboración de la información-dato.
6. Mayor claridad en la información elaborada.
7. Mayor posibilidad de contar con información oportuna.

Pero así como encontramos los aspectos positivos, debemos tener en cuenta:

1. Elevado caudal de información.
2. Elevado nivel de elementos comprometidos.
3. Alta exigencia de conocimiento.
4. Alto requerimiento tecnológico.
5. Alta complejidad del marco referencial.

Así, operativizando los conceptos. ¿Qué elementos pueden considerarse en la empresa, con el fin de incrementar la oferta de servicios y potenciar la demanda?

En el marco del MAE:

- *Demanda*:

  ¿Cómo está actuando frente al servicio?

  ¿Existe lealtad?

  ¿Hay potencialidad para captar una nueva?

  ¿Qué reclama la oferta?

  ¿A qué sector se apunta?

  ¿Cuál es su poder adquisitivo?

  ¿La oferta interesa a otro sector no considerado antes?

- *Proveedores*:

  ¿Quién podrá cubrir los requerimientos de cantidad, calidad y tiempo?

  ¿Se otorgan descuentos por pago contado?

  ¿Cuál es el beneficio?

  ¿Se da financiación? ¿Plazos? ¿Se cobran intereses?

  ¿Se podrá obtener crédito de proveedores?

  ¿Existen proveedores alternativos?

- *Competencia*:

  ¿Qué demanda posee?

  ¿Ofrece lo mismo que uno?

  ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades?

  ¿Se mantiene o se incrementa el nivel competitivo en el sector?

  Si se aumenta, ¿cómo afecta la potencialidad de la demanda pretendida?

- *Gobierno*:

  ¿Mantiene su política impositiva?

  ¿Modifica las exigencias sobre la construcción?

  ¿Modifica algún tópico comprometido en la presente situación de análisis?

En el marco del MAI:

- Posibilidad financiera para construir, vestir las unidades, publicitar, incrementar personal, hacer frente a los incrementos de servicios, incrementar la estructura físico-tecnológica.
- Posibilidad de utilización del mismo personal.
- Riesgo de disminución de la demanda existente.
- Riesgo de pérdida de continuidad de la filosofía actual.
- Requerimientos de capacitación.
- Requerimientos de nueva estructura por crecimiento.
- Potenciales crisis de adaptación.

Se hace evidente que todos y cada uno de dichos aspectos deberán ser contemplados tanto en la *Pe* como en la *Ge*, sólo que estas últimas además deberán poseer un equipo de gente, tecnología, y operaciones que ayudarán a dar las respuestas, condicionadas éstas por el tamaño, la variabilidad y la cantidad de información-dato que cada situación posee. Por el contrario, en la *Pe* una sola persona, o a los sumo dos, realiza preguntas y a su vez las responden.

Las variables con las que se mueve la *Pe* son las mismas de la *Ge*, pero la diferencia entre una y otra radica en los escenarios y en la cantidad de variables a considerar. Ello se observa cuando las preguntas para decidir comienzan a incrementarse, requiriendo recursos humanos especializados y tecnología acorde, para poder responder dentro del marco de alta complejidad.

4,4. PERFIL DE LOS DIRECTIVOS Y EMPRESARIOS EN LA ALTA DIRECCION

El directivo está identificado como el hombre presente en el nivel superior, y que en representación de los dueños tiene la función de decidir estratégicamente, con la responsabilidad de llevar a la organización a cumplir con sus objetivos, en el marco de la relación MAI y MAE.

El empresario de la *Pe* está representado por aquel que emprende acciones, cubriendo el nivel político, el táctico y el operativo. La complejidad, elemento que genera las diferencias de tamaño organizacional, influye sobre la exigencia de los perfiles requeridos en cada caso, llevando a que el pequeño empresario vaya requiriendo directivos que cubran las áreas delegadas.

A efectos de poder comprender mejor el porqué de los perfiles directivos en ambas tipologías empresarias, se identificará el marco en el cual se desenvuelven.

Tanto en la *Ge* como en la *Pe*, las bases del comportamiento organizacional se centran en los objetivos, los recursos —económicos, financieros, humanos, tecnológicos—, los componentes situacionales, el medio ambiente y la gestión.

En el marco de la *Ge*, la necesidad de la división de tareas genera un alto nivel de normatización dentro del campo estructural de la organización, presentándose la situación de que "las normas generan más normas para así ordenar el uso de tecnología, que se buscó para favorecer el uso de las normas".

En un sentido absolutamente amplio, se identificarán algunos aspectos con los que se deberá enfrentar la *Ge*, con el fin de poder comprender por qué se exige un determinado perfil directivo. Estos aspectos son:

— escenarios cada vez más amplios, para lo cual se exige visión;

— mayor complejidad (dificultad en el manejo de las variables);

— necesidad de mayor información comprometida en cada decisión;

— alto requerimiento de especialización;

— alta movilidad de las variables;

— alta dependencia del MAE;

— pérdida de contacto personalizado con el personal;

— mayor riesgo de conflicto grupal;

— mayor dificultad para integrar los objetivos intersectoriales;

- mayor exigencia de coordinación;
- necesidad de homogeneizar los códigos en el proceso de entrada y salida de información;
- mayor exigencia de conocimiento del MAI;
- mayor necesidad de proyección en el largo plazo.

Todas y cada una de dichas situaciones requieren que el perfil del directivo de la *Ge* tenga:

- conocimientos técnicos;
- idoneidad;
- adaptabilidad;
- criterio;
- percepción;
- conocimiento de la conducta humana;
- comprensión de la realidad de cada medio ambiente;
- capacidad de elección de hombres y su distribución en la estructura;
- condiciones para requerir información y comunicar las decisiones.

Por su parte, en el marco de la *Pe*, el empresario-directivo realiza todo tipo de operaciones, desde las estratégicas hasta las operativas, manejándose con:

- alta centralización;
- limitada utilización de tecnología administrativa;
- información que no siempre utiliza;
- poca relevancia de los ambientes;
- reducido personal;
- sin estructura;
- poco orden;
- poca complejidad interna;
- complejidad externa que no siempre maneja;
- sin normas;
- alto nivel de conflictos por la alta personalización con las tareas y con el personal.

La realidad con la que se maneja el empresario de la *Pe* es su mayor riesgo, y sólo aceptando tal situación y reconociendo su relevancia podrá disminuir la posibilidad entrópica. Al requerir el perfil del empresario *Pe* se deberá tener presente que aparecerá una dicotomía de roles, ya que la misma persona cubre, en general, el rol de empresario y directivo.

No siempre el empresario de la *Pe* posee el manejo técnico, lo cual condiciona su desenvolvimiento, ya que la realidad le exige cubrir los dos roles. En el momento en que se inicia el crecimiento organizacional aparece la realidad de no lograr manejarla, lo que conduce a la estructuración con la separación clara de los roles.

Como resultado de esto, podemos decir que el empresario *posee* visión de futuro, "olfato" del medio, capacidad de liderazgo (desconocido por él), percepción y lógica perceptiva. Pero el directivo *debe poseer* conocimiento profesional de todas las áreas existentes, racionalidad, conocimiento de la conducta humana, capacidad de comprensión de la organización integrada, y conocimiento específico de todas y cada una de las necesidades de la organización.

Ambos roles son diferentes, y en general, en las *Ge* cada quien posee un rol definido: es dueño, planificador o ejecutor; mientras que en la *Pe*, uno solo posee varios roles. Se hace evidente que los requerimientos de cada perfil difieren, por lo que se dificulta la gestión en la *Pe*, ya que el ser empresario implica condiciones innatas, mientras que el ser directivo requiere conocimientos adquiridos.

En consecuencia, esto nos lleva a concluir que, para que ambos roles se fusionen en una misma persona, es necesario capacitar al empresario de la *Pe*, salvo que razones de costos le impidan contratar un directivo.

4,5. BIBLIOGRAFIA

SHODERBEK C.G. y otros, *Sistemas administrativos*, El Ateneo, Buenos Aires, 1984.

MINTZBERG, H., *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires, 1991.

DRUCKER, P., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

GOMEZ FULAO, J.C. y otros, *Incursiones en Management. Ensayos sobre Gestión*, CIMA, Buenos Aires, 1996.

DROVETTA M.S., *Administración de complejidades. Un juego de nuevas variables*, Buyatti, Buenos Aires, 1997.

Capitulo 5

El enfoque estrategico global

por Luis Maria Ghiglione (*)

(*) El presente material ha sido extractado de un trabajo de investigación desarrollado por el autor, con la colaboración de los Sres. Horacio P. Ballester y Jose L. Garcia, en el Departamento de Investigaciones Administrativas de la Universidad de Morón.

5,1. CONCEPTOS GENERALES

La complejidad y la dinámica de la administración plantea constantes desafíos a directivos y docentes. La planificación, dirección y control que la gerencia ejerce sobre los múltiples intercambios, ya sea relativos a productos, tecnología, capital y personal, se desarrollan dentro de una pluralidad de sistemas socioculturales, políticos y económicos que generan un cambiante despliegue de restricciones y oportunidades.

A medida que aumenta la complejidad de la actividad organizacional, los costos de los fracasos adquieren mayor relevancia.

De allí la necesidad de perfeccionamiento de la dirección de las organizaciones.

Cabe tener presente la definición de "organización" como:

> Un sistema de actividades humanas, diferenciadas e integradas, con el objeto de desarrollar interacciones planeadas con el medio.

Es decir que existen tres elementos que se conjugan en la organización:

— *las personas;*

— *el medio ambiente;*

— *la propia organización.*

El objeto de la organización es aumentar la capacidad de adaptación al medio de las personas.

Esta mejora de la adaptación al medio es propiciada por la administración, que se ejerce básicamente en tres campos típicos, que podemos llamar "tipologías organizacionales", a saber:

a) El pequeño emprendimiento, generalmente de índole familiar, que se individualiza bajo el concepto "PyME". Su objeto es la conservación y posible acrecentamiento del patrimonio de los propietarios, a través de la actividad empresarial encarada.

b) Las organizaciones burocráticas, es decir, entes de servicios, generalmente de carácter público, que no se mantienen con el producido de las ventas, sino que se manejan con presupuestos, y obtienen los recursos por otras vías, como ser a través de la distribución de impuestos. El carácter distintivo es el apego a normas y reglamentos por encima de otras consideraciones prácticas.

c) Las grandes empresas transnacionales, que realizan negocios en muchos países, tienen inversiones a nivel mundial y, por ende, una perspectiva global en cuanto a gerencia y toma de decisiones.

5,2. ESTRATEGIA

HENRY MINTZBERG y JAMES QUINN en su obra *El proceso estratégico* dicen:

"Entendemos por estrategia, todas aquellas acciones que son planeadas en anticipación, o como anticipación, a los cambios en el medio ambiente externo, los consumidores y los competidores."

Asimismo expresan:

"Las estrategias pueden considerarse, *a priori*, como guías para la acción o como los resultados, *a posteriori*, de un comportamiento decisorio real. En organizaciones más complejas es difícil encontrar un planteamiento *a priori* de una estrategia total que sea realmente seguida al pie de la letra. Parece acorde que la existencia de una estrategia (o cambio de estrategia) sea percibida con claridad por un observador objetivo externo y no sea evidente para los ejecutivos que toman las decisiones importantes."

MICHAEL PORTER en un contexto *empresarial*, define cinco fuerzas competitivas a saber:

a) Rivalidad entre los competidores de un sector industrial.

b) Poder negociador de los clientes.

c) Poder negociador de los proveedores.

d) Presión de competidores potenciales.

e) Presión de productos sustitutos.

En este esquema, define tres estrategias genéricas a saber:

a) *Estrategia de diferenciación*, a través de la cual se busca asociar al producto o servicio caracteres distintivos que fomenten la lealtad del cliente, permitiendo su venta a un mejor precio.

b) *Estrategia de liderazgo en costos*, ofreciendo el producto a un precio menor que la competencia, mediante el control de tecnología que permita menores costos.

c) *Estrategia de segmentación o enfoque*, propia de las pequeñas empresas, en que se hacen fuertes en parte del mercado, definido en un segmento de lo ofrecido por la competencia, segmento que se manifiesta a través de productos específicos y también de forma territorial.

Cabe acotar, asimismo, que el enfoque estratégico propuesto por PORTER, si bien aparece *claramente orientado hacia las actividades competitivas de las empresas industriales*, resulta ampliamente aplicable a todos los casos en que existe competitividad, y por ende podemos plantear dicho enfoque como válido, por ejemplo, en los siguientes casos:

a) actividad profesional individual;

b) actividad de pequeño estudio profesional;

c) actividad de un microemprendimiento;

d) definición de carrera de funcionarios de organizaciones burocráticas;

e) actividad de una empresa "PyME";

f) actividad de una gran empresa nacional;

g) actividad de una gran empresa transnacional.

La estrategia representa la manera en que buscamos mejorar nuestra posición frente a la competencia, quizá mediante bajos costos de producción o distribución, tal vez proporcionando un mayor valor al consumidor o logrando un dominio sobre las ventas y servicios.

Es, o debería ser, la manera en que una organización puede decir: "así es como nosotros generamos un valor original".

Una vez que la organización ha seleccionado el camino del éxito competitivo, es obvio que la estrategia se torna central en muchas de las situaciones de negocios, en particular en las industrias altamente competitivas, donde el juego es ganar o perder posiciones del mercado.

En el campo de la administración una estrategia es el curso de acción o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece una secuencia coherente de las acciones por realizar.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Los objetivos establecen qué es lo que se quiere alcanzar y cuándo será logrado, pero no dicen cómo se opera. Los objetivos principales, aquellos que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad, se llaman objetivos estratégicos.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe transcurrir la acción. Las políticas principales, las que guían a la dirección general y la posición de la organización y que determinan la viabilidad, se denominan políticas estratégicas o simplemente *estrategias.*

Los programas especificarán la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar las metas. Especifican cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de esas metas y proporcionan la base dinámica que permitirán medir el progreso de la acción.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles, como de los impredecibles que puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Estas decisiones son las que moldean las verdaderas metas de la organización y contribuyen a delinear los amplios límites en los que deberá operar. Determinan los recursos que habrán de destinarse a sus tareas y su subdivisión en partidas.

Normalmente, las estrategias existen en todos los niveles de las grandes organizaciones, tanto en los corporativos como en los niveles departamentales de cada división. Si ello es así cabe preguntarse en qué se diferencian de las tácticas.

Casi siempre la diferencia principal es la escala de acción o perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe comercial, si es que éste determina el éxito total y la viabilidad de su organización.

Las tácticas pueden surgir a cualquier nivel. Son los lineamientos de menor duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Al diseñar una estrategia que tome en cuenta lo intangible, la pregunta es: ¿existen algunos criterios comunes para apreciar su valor?

Por supuesto que hay factores, además de la estrategia, que contribuyen a determinar los resultados finales: la abundancia de recursos, órdenes y maniobras excelentes, errores del oponente y aun la suerte.

Empero hay una guía surgida de experiencias anteriores, que puede servir como criterio de evaluación: claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales, de los directivos clave y aplicabilidad.

Además, los ejemplos históricos permiten atisbar que las estrategias eficaces deben abarcar otros factores que se pasan a enunciar como principios y que tienen un orden prioritario sólo en los primeros cuatro presentados.

1. *Propósito*: propósitos decisivos y alcanzables conforman la misión, para la cual la estrategia es el concepto de la operación. Para que cada plan y las acciones correspondientes sean efectivas, deben contribuir al logro de fines realistas. Los objetivos secundarios nunca deben estar en contradicción con el objetivo central.

   El propósito final generalmente busca algún grado de control sobre el oponente, sea por medios económicos, sociológicos u otros. El tipo, duración e intensidad del control puede ser variable desde concesiones relativamente inconsistentes hasta el control total.

2. *Iniciativa*: las operaciones ofensivas son las más efectivas para alcanzar y mantener la iniciativa y con ésta, la libertad de acción para obtener los propósitos fijados. Aquéllas permiten al conductor enfrentar al oponente en la oportunidad, lugar y forma que él elija.

   Las estrategias defensivas deben adoptarse premeditadamente como recursos temporarios, mientras se espera la oportunidad para tomar o retomar la iniciativa.

   En la gran estrategia adquieren relevancia las ofensivas intelectuales. Los esfuerzos eficaces que se hagan como ideas innovadoras, la búsqueda incesante por nuevos caminos tecnológicos y los esfuerzos concertados para captar la mente de los hombres, son, justamente unas pocas alternativas abiertas que pueden evitar la necesidad de iniciar operaciones ofensivas. Se pueden aplicar todas las formas de aplicaciones aparentemente contradictorias. Es posible avanzar, retrocediendo y viceversa, o exhibir una postura que sea agresivamente defensiva en un momento dado y defensivamente agresiva en otro. Sin tener en cuenta el ámbito estratégico, ya sea concreto o metafísico, el bando que tenga la iniciativa fuerza al oponente a reaccionar más que actuar.

3. *Flexibilidad*: el principio de flexibilidad reconoce lo inevitable del cambio en los propósitos, políticas, planes y procedimientos. Esto conduce a una premisa básica: nadie puede predecir con certeza las características que adquirirá la acción. Es necesario tener soluciones de alternativa para problemas potenciales, los que pueden ser manejados de acuerdo con su carácter, inminencia, importancia y la probabilidad de que ocurran.

   Quien planea una sola estrategia corre un gran riesgo simplemente porque su oponente detecta rápidamente (la deficiencia) y toma las contramedidas. Es necesario un espectro de estrategias que sean flexibles y no comprometan, y una concepción que por sus fines y previsiones permita su aplicación en situaciones imprevistas. Planificar para la incertidumbre no es tan peligroso como pareciera. Existe, después de todo, cierto orden en el campo estratégico, así como en otras actividades humanas. Pero planear para algo determinado es el mayor de todos los errores.

   Las capacidades físicas, desgraciadamente, tienen menos margen de flexibilidad que los planes teóricos. Decidir donde colocar el centro de gravedad material es un asunto de consecuencias importantes, y el mismo se determina fijando prioridades. El hacer esto, cualquiera sea la decisión es un proceso imaginativo, la rutina en el campo estratégico es el octavo pecado mortal.

4. *Concentración*: concentrar suficientes esfuerzos morales o materiales en el lugar y oportunidad adecuados para cumplir propósitos decisivos, es imprescindible para el logro exitoso de los objetivos.

   Una superioridad total, sea cuantitativa o cualitativa, no es un requerimiento previo. Una adecuada concentración, puede permitir a un partido, con medios inferiores, lograr éxito.

   Los principales esfuerzos deben ser dedicados a los proyectos de alta prioridad y a las mayores amenazas, sean éstas internas o externas, de tal forma que el poder propio se concentre en las debilidades adversarias. El lado que tenga la iniciativa dispone de una gran ventaja, dado que éste permite concentrar sus energías sobre los objetivos conocidos, mientras el oponente debe dispersar sus esfuerzos a efectos de estar preparado para otras eventualidades.

5. *Economía*: el potencial disponible, sea espiritual o material, nunca es ilimitado. La concentración en los puntos decisivos, por lo tanto, trae implícita la necesidad de economía en otros lugares.

   La aplicación medida del poder en el lugar de la decisión puede ser realizada de dos maneras: sea asignando los esfuerzos y recursos mínimos esenciales en los lugares que requieren el menor énfasis, o cambiando el poder

alternativamente en las áreas de mayor prioridad seleccionada, debiéndose reconocer que esto último involucra un riesgo calculado. El primer método es empleado con más frecuencia, pero ambos deben ser juzgados prudentemente.

Al imponer la voluntad al oponente, los que definen los propósitos y las políticas coadyuvantes que los implementan, deben seleccionar los grados de control que garanticen el logro de las finalidades, sin necesidad de recurrir a extremos que podrían ser antieconómicos o ineficaces. Frecuentemente es posible "ganar" únicamente por no haber "perdido".

6. *Maniobra*: la maniobra proporciona la forma y las características de la concentración. Es la antítesis del estancamiento mental o de una posición física estática. Significa, además, la facultad de realizar rápidos cambios estratégicamente importantes, desplazándose de un modo a otro, lo cual es tan significativo como reajustar los dispositivos con medios materiales en tiempo y espacio.

   SUN TZU, muchos siglos atrás, discurría expresando que "en la batalla no hay más que dos métodos de ataque: directo e indirecto. Sin embargo, estos dos métodos, combinándolos, dan origen a una serie de maniobras." Los cambios pueden ser políticos, económicos, psicológicos, respondiendo a los planes, presiones u oportunidades inesperadas. En todas las situaciones los estrategos hábiles evitan los costosos asaltos frontales, confiando, siempre que puedan en los recursos inagotables de la imaginación, a fin de distribuir el poder y colocarlo en el momento y lugar decisivos, de manera que se logren los propósitos vitales en forma rápida. El movimiento, concebido y ejecutado correctamente, contribuye directamente a la libertad de acción, explota los éxitos, atenúa los fracasos y reduce la vulnerabilidad.

7. *Sorpresa*: la sorpresa ayudada y favorecida por variadas combinaciones de secreto, rapidez, engaño, originalidad y audacia, puede cambiar el equilibrio del poder en forma decisiva, facilitando el camino hacia victorias que puedan estar completamente desproporcionadas en relación con los esfuerzos realizados. No es necesario que el oponente se encuentre completamente desprevenido de las acciones inminentes: solamente es necesario que él comprenda el significado de las mismas demasiado tarde como para reaccionar con efectividad.

   La sorpresa estratégica puede adquirir variadas formas, entre las cuales la sorpresa convencional por involucrar fuerzas identificadas y con procedimientos bien conocidos, es la que menos puede preocupar al defensor. Otros esquemas tienen consecuencias estratégicas mayores si las condiciones son las adecuadas. El derrocamiento de SIHANOUK, que cambió dramáticamente el curso de la guerra en Indochina, fue una sorpresa política por excelencia.

La sorpresa económica que resultó del inesperado embargo de los EE.UU. sobre el hierro y el acero hizo tambalear al Japón antes de Pearl Harbor. La sorpresa psicológica de la ofensiva del Tet, conducida por Hanoi en 1968, desubicó al presidente JOHNSON y precipitó una amplia campaña pacifista en los EE.UU. La sorpresa tecnológica puede ser igualmente devastadora. Las implicancias estratégicas del Sputnik I, por ejemplo, fueron insuperables.

Hay que admitir que la sorpresa no garantiza el éxito, pero sí es de destacar que cambia a su favor las desigualdades existentes.

8. *Explotación*: el principio de la explotación estimula el ímpetu. Permite a los elementos propios y asociados extender y consolidar los éxitos, manteniendo al adversario desorganizado y en la defensiva. Los estrategos sagaces siguen las líneas de menor resistencia que conduzcan a los objetivos vitales, aumentando la presión cuando el oponente vacila, explotando los éxitos y dejando de lado los propios fracasos. La explotación estratégica comprende mucho más que el aprovechamiento de ventajas. Ella las obtiene por igual de las superioridades políticas, económicas o psicológicas e incrementa la delantera tecnológica.

9. *Seguridad*: la seguridad permite mantener a resguardo el propio poder y reduce la probabilidad de éxito de la actividad del oponente, sea directa o indirectamente, que pueda afectar indebidamente los medios, los planes, las operaciones y los intereses vitales propios.

Al reducir la vulnerabilidad, incrementa la libertad de acción.

La seguridad física protege los elementos fundamentales de la organización de toda violencia, tanto externa como interna. Los programas de inteligencia en su desarrollo proporcionan información crítica con respecto a las capacidades e intenciones del oponente, lo que facilita estar prevenido contra sorpresas.

El principio de seguridad no significa de ninguna forma exageradas precauciones o el evitar asumir riesgos. Una ofensiva bien desarrollada, frecuentemente es muy buena defensa. El logro y mantenimiento de la iniciativa puede disminuir la eficacia de la actividad adversaria.

10. *Sencillez*: los conceptos sencillos y las órdenes concisas y claras reducen las malas interpretaciones y las situaciones confusas, que son su resultado. Las teorías más complejas y otras exigencias similares normalmente pueden reducirse a términos comprensibles. Cualquiera sea la necesidad, la solución más simple es casi siempre preferible.

11. *Unidad*: el poder inadecuadamente concentrado puede impedir alcanzar finalidades fundamentales. El principio de unidad comprende la solidaridad

de propósitos y la integridad del comando. Este principio orienta todas las energías, medios y actividades, sean físicas o mentales, hacia los fines perseguidos. Un aceptable grado de coordinación puede ser alcanzado a través de la cooperación de todos los participantes, funcionando como un equipo integrado. Sin embargo, dado que la naturaleza humana es frecuentemente oportunista e individualista, la debida armonización puede asegurarse mejor si los requisitos de responsabilidad y autoridad son asignados en la cadena de comando.

12. *Moral*: el último, pero no por ello el menos importante, es el principio de la moral. Cuando el impulso organizacional para imponerse desaparece, todo está perdido.

El general GEORGE C. MARSHALL, hablando en el colegio de la Trinidad en Hartford, Connecticut, el 15 de junio de 1941 describió la moral:

> "Un estado mental. Es firmeza, determinación, coraje y esperanza. Es confianza, fervor y lealtad. Es ardor, espíritu de cuerpo y decisión. Es el poder resistir, el espíritu por el cual se continúa hasta el final, es la voluntad de vencer. Con esto todas las cosas son posibles; sin ese espíritu, todas las otras cosas, como ser el planeamiento, la preparación y la producción no sirven para nada."

Las aptitudes de mando, la disciplina, la camaradería, el respeto por uno mismo y una incansable convicción por la propia causa, ayudan a levantar la moral. Paradójicamente, el sufrimiento y las privaciones pueden lograr el mismo efecto, las ofensivas psicológicas, preparan el camino para el empleo de la fuerza, pero raras veces es al revés. La convicción de NAPOLEON de que "en la guerra la moral está con respecto al material en una proporción de tres a uno", puede ser un poco exagerada, pero el espíritu es siempre decisivo.

Este sintético estudio sobre los principios sirve para destacar una enseñanza: los estrategos exitosos nunca, por lo que sabemos, violaron los principios de la estrategia a menos que, previamente, evaluaran los riesgos y apreciaran el costo de sus decisiones. Quienes apliquen este patrón a cualquier conflicto, deben concluir que —sin tener en cuenta las críticas— los principios de la estrategia son de mucha utilidad y tienen un principio lógico. Los antecedentes muestran que los vencedores, en su gran mayoría, tuvieron muy en cuenta los principios indicados. Los perdidosos, por el contrario, no siempre los siguieron.

Finalmente, cabría preguntarse cuál es la finalidad de la estrategia. El general francés ANDRE BEAUFRE en su libro *Introducción a la estrategia* expresa que la esencia de la estrategia yace en el juego abstracto que resulta de la oposición de dos voluntades. Es el arte que permite, con independencia de toda técnica, dominar los problemas que plantea en sí todo duelo, para permitir precisamente emplear las técnicas con la máxima eficacia. Es, pues, el arte de la dialéctica de las fuerzas, o aún más

exactamente, el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver el conflicto.

JEAN PAUL SALLENAVE, en *Gerencia y planeación estratégica*, afirma que el *entrepreneurship* se propone identificar y explotar las oportunidades. Y que el enfoque estratégico consiste en plantearse tres preguntas fundamentales: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir?, ¿cómo llegar allá?

Se puede entonces admitir que la finalidad de la estrategia es alcanzar los objetivos fijados por la política utilizando, lo mejor posible los medios que se disponen. Estos objetivos pueden ser ofensivos (conquista, imponer la aceptación de tales o cuales condiciones onerosas), defensivos (protección de lo logrado o de algunos intereses), o incluso pretender sencillamente el *statu quo* alcanzado.

La única ley general que los abarca a todos es la que sólo considera la esencia misma de la decisión que se busca. Esta decisión es la aceptación por el adversario de las condiciones que se le quiera imponer. En esta dialéctica de las voluntades la decisión es un acontecimiento del orden psicológico: convencerlo de que seguir la lucha es inútil.

Por ello se puede proponer la siguiente fórmula general: la finalidad de la estrategia es alcanzar la decisión creando y explotando una situación que acarree una desintegración moral del adversario o suficiente como para llevarlo a aceptar las condiciones que se le quieren imponer. Esto es precisamente la idea general de la dialéctica de las voluntades.

5.3. LA SOCIEDAD ORGANIZACIONAL. CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

El siglo XX se caracteriza por la importancia que han adquirido las organizaciones: nacemos, vivimos y morimos en interacción constante con organizaciones pequeñas, medianas y grandes, públicas, semipúblicas y privadas.

Se ha llegado así al concepto de "sociedad organizacional", es decir, una sociedad en que prevalecen las organizaciones en los distintos campos de la actividad humana.

En línea con lo expresado ha surgido la tendencia hacia la internacionalización de los negocios y el surgimiento de grandes grupos empresarios con orientación multinacional.

Estos fenómenos aparecen como naturales ya que, desde principios del sig diversas compañías occidentales ya poseían una mentalidad internacional, y se fu ron convirtiendo en multinacionales o globales, adquiriendo una profunda particip ción en el comercio mundial.

Conviene efectuar distinciones entre empresa internacional y empresa multin cional.

En este enfoque distinguimos entre empresa internacional en general y empr sa multinacional en particular.

"Empresa internacional" es un término genérico que comprende empresas cc diversos grados de orientación mundial en sus negocios; por el contrario, la "empr sa multinacional" es una especie particular de compañía internacional. La compañ internacional se dedica a cualquier actividad o combinación de actividades, desde l exportación y la importación y concesión de licencias, hasta las manufacturas elabc radas en gran escala en varios países. La participación internacional de la compañí de esta índole varía a partir del momento en que las ventas y beneficios en el extrar jero adquieran importancia y la alta gerencia comienza a dedicarle particular atenció hasta la etapa en que la compañía tiene una orientación mundial en la comercializa ción de sus productos, producción, inversiones y otras decisiones, y toma en cuent las diversas oportunidades que se le ofrecen en todo el orbe.

Cuando una compañía llega a esta última etapa, se hace multinacional. Así l empresa multinacional es una especie de compañía internacional. Es una compañí internacional muy desarrollada, que tiene profundos compromisos mundiales y un perspectiva igualmente mundial en cuanto a gerencia y toma de decisiones.

Más específicamente aun, la compañía multinacional manufacturera realiz negocios en muchos países, tiene una parte sustancial de sus recursos invertidos er el comercio internacional, se dedica a la producción internacional en varios países y posee una perspectiva mundial en su gerencia.

La definición de empresa multinacional corresponde originariamente a la em presa industrial, pero también es válida a otros tipos de empresas.

De una compañía multinacional a otra existen grandes diferencias. Ante todo, la empresa de esta índole no necesariamente opera en todas las regiones y países del mundo, pero sí considera las oportunidades que se le presentan en el mundo entero.

En segundo lugar, tiene una parte considerable de su activo invertido en nego cios internacionales; en consecuencia, realiza un volumen importante de sus ventas y gana una considerable parte de sus beneficios en el extranjero. Según un autor, una compañía adquiere carácter mundial cuando el 20 % de sus bienes están fuera del país de origen; en ese momento la firma entra en la etapa decisiva de la dedicación al

comercio internacional y la gerencia abandona su orientación principalmente nacional para ir adoptando orientación mundial (1).

Otros puntos de vista afirman que una compañía se convierte en empresa mundial cuando las operaciones extranjeras representan por lo menos el 35 % de sus ventas y ganancias totales.

Una tercera característica de la empresa industrial multinacional es que se dedica a la producción internacional y explota establecimientos en varios países. Estos establecimientos pueden variar, desde plantas de montaje hasta operaciones totalmente integrales. Para establecer y explotar las plantas, la compañía multinacional suministra tecnología, pericia comercial y dirigentes. Tal vez al principio instale una planta en el exterior a fin de proteger un mercado existente al cual ya está exportando, o para intensificar unas ventas que dependen de medios de producción y de actividades gerenciales desplegadas en gran escala en aquel país.

Sin embargo, la característica clave de la compañía multinacional es su perspectiva y orientación mundial en la adopción de decisiones gerenciales. La firma adopta todas sus decisiones de gerencia utilizando sus recursos —gerencia, personal de otra índole, tecnología, pericia comercial, fondos— sobre una base mundial. Sus negocios internacionales no son ya un hijo adoptivo, una línea colateral ni una actividad agregada, sino que los negocios internacionales se integran en los negocios globales de la empresa.

La evolución de una empresa multinacional puede recorrer las siguientes etapas:

1. Actividades de exportación e importación, con pocos cambios en la orientación directiva o en las líneas de producto.
2. Autorización de licencias en el extranjero y transferencia internacional de conocimientos tecnológicos, con pocos cambios en la orientación directiva y en las operaciones nacionales.
3. Inversiones en operaciones en el extranjero, como plantas de montaje y elaboración completa, a veces mediante empresas mixtas, pero en la mayoría de los casos en forma independiente. Esta etapa requiere considerables inversiones de fondos y de esfuerzos gerenciales, y conduce al desarrollo de habilidades nacionales. Sin embargo, las actividades en el país de origen siempre dominan la política de la compañía.
4. Sustancial aumento en la inversiones extranjeras, de modo que los bienes en el exterior se convierten en parte importante del activo total de la com-

(1) McDonald, J.C. y Parker, H., *Creating a strategy for international growth*, en International Enterprise, McKinsey Co., Inc., Nueva York, 1962, págs. 17 a 19.

pañía, y las ganancias de allende las fronteras aportan una porción importante de las ganancias globales de la misma. En ese momento la compañía emerge como empresa mundial y adquiere por lo común un enfoque integral en cuanto a producción, ventas, finanzas, control y otras cuestiones.

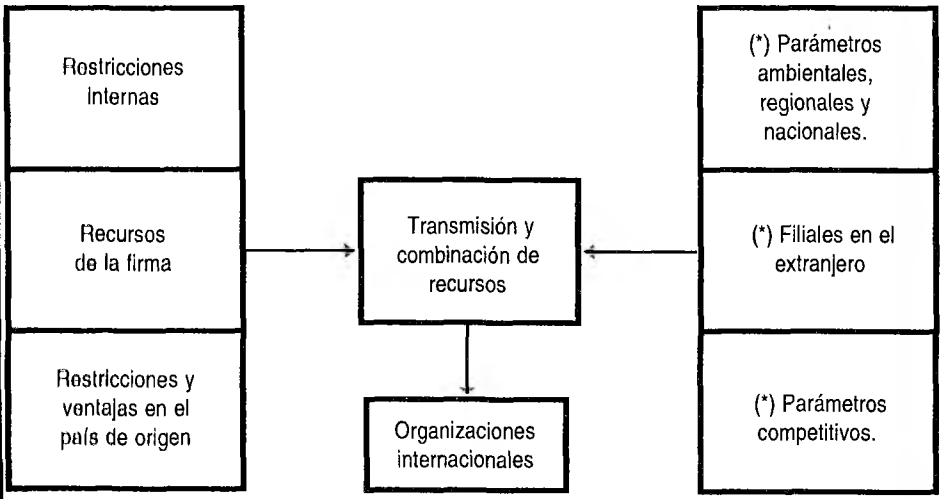
Sin embargo, no necesariamente las operaciones multinacionales evolucionan del modo indicado, porque hay muchas variantes. Algunas compañías suelen saltearse una o más etapas. Tal vez avanzan con mayor rapidez hacia el establecimiento de las plantas en el extranjero. Además, puede que pasen por todas o varias etapas al mismo tiempo, que realicen operaciones de distinta índole en los diversos países según la situación que prevalezca en cada uno de ellos, o que asuman rápidamente el carácter de compañías multinacionales.

La evolución última de la compañía internacional puede ser de multinacional a transnacional. (La noción de compañía transnacional fue enunciada por DONALD D. KIRCHER, presidente y principal funcionario ejecutivo de la Singer Company). La compañía transnacional es una realidad. Algunas compañías parecen evolucionar en esa dirección, aunque no se carece de obstáculos, en particular fronteras políticas, nacionalismos y políticas gubernamentales, que impiden esa evolución.

Compañía transnacional es conceptualmente aquélla en la cual la empresa adquiere una índole totalmente internacional y opera en el mundo entero, por encima de las fronteras nacionales, y pertenece a accionistas de muchos países. La gerencia de la compañía transnacional es totalmente internacional, se elige a los ejecutivos de cualquier país del mundo por su habilidad y experiencia. Están capacitados y son expertos en contemplar al mundo como una unidad económica, y se los puede trasladar de unidad de la compañía a cualquier otra. La compañía transnacional es diversificada en cuanto a productos y esfera de intereses. Puede surgir de la fusión de varias compañías internacionales en una sola. No sólo es de propiedad internacional, sino que su control internacional está sumamente disperso. La compañía evoluciona de tal modo, que la distinción entre país de origen y países extranjeros desaparece. Tiene que contar con una junta internacional de directores. El factor que mantiene unida a la compañía es una ideología comercial común, que abarca negocios mundiales, persigue objetivos y despliega estrategias y políticas comunes.

Reconociendo que existen grandes diferencias de unas firmas a otras, en cuanto a su evolución y manera de ser, utilizaremos la denominación de "compañía multinacional" para designar a toda empresa que esté en camino de satisfacer las condiciones que hemos señalado en este capítulo. Pasaremos ahora a exponer un modelo de compañía multinacional en un ambiente mundial dinámico.

MODELO DE COMPAÑIA MULTINACIONAL



(*) Brechas de comunicaciones

En el modelo que vemos, la compañía multinacional transmite sus recursos fundamentales —gerencia y personal de todo tipo, tecnología, pericia comercial y fondos— a través de las fronteras nacionales, en el proceso de realizar diversas clases de negocios, como exportación, importación, concesión de licencias, elaboración por contrato, venta de tecnología y servicios, contratos gerenciales y producción internacional, para obtener ganancias y desarrollarse. El aspecto principal es la transmisión de pericia —gerencia, tecnológica, comercial y empresarial— aunque la compañía multinacional no se limita sólo a transmitir pericias y otros recursos, ya que también moviliza y combina valiosos valores en el proceso de la producción, marketing y gerencia internacional. Combina los escasos recursos que ella transmite con los locales e internacionales disponibles a fin de producir, distribuir y comercializar bienes y servicios.

Para transmitir recursos a través de las fronteras nacionales y combinarlos con los locales e internacionales, la firma multinacional confronta una gran cantidad de restricciones internas. Algunas de ellas derivan de su evolución histórica, su criterio comercial, su fijación de propósitos, así como de sus objetivos y sus políticas anteriores y actuales. El enfoque de la firma frente a las oportunidades internacionales depende en parte del grado de multinacionalización que ha alcanzado —principalmente, de la perspectiva mundial que tenga la gerencia—, de los puntos fuertes y débiles que la compañía posea o perciba, del desarrollo de su estructura orgánica y de otros muchos factores internos.

Además, la compañía multinacional tiene que superar, también, no pocas restricciones en su propio país de origen cuando emprende diversos tipos de operaciones internacionales. Estos parámetros comprenden factores políticos, legales, económicos, sociales, etc., con los cuales la compañía está muy bien acostumbrada a lidiar. Revisten especial importancia las políticas gubernamentales del país de origen, que pueden entorpecer o facilitar muchas de las actividades internacionales, como exportación, importación, concesión de licencias e inversiones en el extranjero. Por ejemplo, los controles de divisas restringen la salida de capitales; las trabas a la importación y los aranceles aduaneros, reducen las importaciones de mercancías, o bien, por el contrario, los gobiernos suelen imponer programas de información comercial y seguros crediticios para fomentar las exportaciones y garantizar las inversiones, con el fin de favorecer las inversiones en el exterior.

Al transmitir sus recursos en el proceso de desplegar diversas actividades, la compañía multinacional confronta, también, una variedad de ambientes internacionales, regionales y nacionales que le resultan menos familiares que el propio ambiente de origen. Además, estos ambientes cambian con distinta rapidez y surgen complejas interacciones entre la compañía multinacional y cada uno de ellos. En el ambiente mundial influyen las Naciones Unidas y los distintos organismos internacionales especializados, como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y sus organizaciones adheridas, así como también el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), que por lo común establecen reglas o códigos internacionales. Ahora bien, las reglas y los códigos que adoptan las organizaciones internacionales no son legalmente obligatorios, del mismo modo que las leyes de los Estados nacionales dentro de sus jurisdicciones respectivas, porque dependen del consentimiento y la colaboración de los países asociados.

Sin embargo, establecen principios o crean el clima que suelen facilitar las transacciones comerciales internacionales.

La compañía multinacional que busca oportunidades internacionales encuentra sus principales dificultades e incertidumbres cuando trata de estimar y encarar las variables y las restricciones de carácter político, legal, económico, social, cultural y de táctica gubernamental en distintos países. Enfrenta el surgimiento de organizaciones regionales como la Unión Europea y las de América (Mercosur, NAFTA) que han alcanzado distintos niveles de integración económica. Además, tiene que enfrentarse con países dotados de distintos sistemas y diversas actitudes económicas, y países que recorren distintas etapas de desarrollo económico y de progreso.

Estas dificultades de comunicación hacen que a la compañía le resulte tanto más arduo idear una estructura orgánica adecuada y emprender una planificación estratégica y un control eficaz. Por otra parte, en cambio, cabe idear arreglos orgánicos y administrativos de modo que se faciliten las comunicaciones globales, y también se puede lograr el mismo efecto sobre el proceso de planificación estratégica.

En este capítulo hemos definido la firma internacional y la compañía multinacional. Hemos examinado los conceptos y la evolución de las compañías multinacionales. Si bien el término tiene muchos significados, nosotros adoptamos la definición que la compañía multinacional es la que se dedica a diversas actividades en el extranjero; entre ellas, la producción en un determinado número de países y que, además, posee grandes intereses financieros internacionales, obtiene considerables ganancias de esa actividad, y posee una perspectiva gerencial mundial en cuanto a inversiones, marketing, producción, finanzas y otros aspectos económicos.

La firma multinacional es una especie particular de compañía internacional; en definitiva, puede evolucionar hacia la empresa transnacional.

Por último, hemos presentado un modelo de compañía multinacional en un ambiente mundial dinámico. Ese modelo destaca que la firma multinacional transmite y combina recursos a través de las fronteras nacionales.

Al hacerlo, la compañía multinacional tropieza con restricciones internas en su país de origen, dificultades en sus comunicaciones y en muchos parámetros regionales, nacionales, ambientales y competitivos. Pasamos a estudiar, ahora, la estructura orgánica de las compañías multinacionales.

5,4. ESTRUCTURA ORGANICA DE LAS COMPAÑIAS MULTINACIONALES

Se entiende por estructura la manera de establecer las relaciones internas de autoridad, responsabilidad, comunicaciones y control de una organización, a los efectos de lograr sus propósitos y objetivos fundamentales. Además, la estructura de la organización determina las interrelaciones funcionales para realizar la labor propia de la empresa. La organización establece la estructura más apropiada para la adopción de decisiones. Asimismo, trata de fusionar la adopción de decisiones con los conocimientos especializados acerca de una gran variedad de problemas de corto y largo plazo.

En este capítulo exponemos algunas consideraciones básicas de la estructura orgánica de la compañía multinacional, entre ellas las dificultades de comunicación, las relaciones entre el personal asesor y el de línea, así como la organización formal e informal. Investigamos la evolución de la estructura orgánica de la compañía multinacional y examinamos la división internacional y los tipos más genéricos de la estructura orgánica.

El estudio de las organizaciones comerciales es complejo por naturaleza y presenta muchos aspectos. Las organizaciones pueden expandirse en muchas direccio-

nes —no siempre deseadas— a menos que se programe y dirija cuidadosamente su desarrollo.

A pesar de que la organización es de suyo compleja en las compañías que sólo actúan dentro de las fronteras de un solo país, las dimensiones orgánicas de la compañía multinacional aumentan mucho más tal complejidad.

La compañía multinacional tiene que establecer líneas de autoridad y responsabilidad a partir de sus más altos gerentes, representados por la junta de directores y por el principal funcionario ejecutivo, hasta los gerentes de grupos, divisiones y filiales extranjeras, que operan en distintos ambientes nacionales.

Las líneas de autoridad establecen la gama de decisiones que se pueden adoptar —el derecho a decidir, ejecutar y controlar las operaciones— y que queda en manos de los altos gerentes o que se delega en los gerentes de las unidades que operan en el país de origen y en los de filiales o subsidiarias. La delegación de la autoridad implica la asignación de responsabilidades y de la obligación de rendir cuentas entre los gerentes de grupos, divisiones y filiales nacionales, en cuanto a la obtención de resultados, al logro de una determinada utilidad o a la obtención de otros objetivos.

El establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la compañía multinacional exige comunicaciones eficientes entre todas las unidades de la firma. La comunicación es necesaria para difundir los objetivos y las políticas de la empresa, para dirigir con eficiencia las filiales de todos los países, y para controlar las operaciones a corto y a largo plazo. Como lo hemos indicado en el primer capítulo, la compañía multinacional puede tropezar con cuatro clases de dificultades de comunicaciones, constituidas por la distancia, el nacionalismo, la cultura y el ambiente.

La organización de la compañía multinacional debe estructurarse de modo que los gerentes de la casa central y de las filiales nacionales puedan adaptarse a la pluralidad y diversidad de ambientes nacionales, con sus distintas culturas y su nacionalismo. Para ello puede ser necesario establecer una organización con un considerable grado de descentralización de la autoridad en favor de los gerentes locales. Por otra parte, quizá los altos gerentes quieran retener la autoridad, con el fin de lograr la uniformidad de las tácticas principales; controlar las decisiones financieras y otras medidas fundamentales que perfilan el futuro, y obtener economías por medio de la actividad desplegada en gran escala en ciertas funciones centrales, como investigación, logística y finanzas.

Distinguimos entre organizaciones estatutarias y gerenciales. Por ejemplo, a causa de los requisitos legales, en algunos países las compañías multinacionales montan organizaciones especialmente constituidas por ciudadanos locales en las juntas directivas.

Sin embargo, esos arreglos legales no tienen ninguna proyección gerencial sino que simplemente satisfacen leyes locales sobre corporaciones o gravámenes. Lo que importa es la estructura orgánica a los efectos de la adopción de decisiones, o sea, la estructura de la organización gerencial.

Los teóricos en organización distinguen entre organización formal e informal. La organización formal muestra las relaciones estructurales lógicas, tal como están representadas en las cartas orgánicas, a pesar de que en el funcionamiento de una organización pueden surgir muchas relaciones informales y dinámicas de autoridad, poder, presión y personalidad, que inciden sobre la adopción de decisiones y sobre los procesos administrativos. Esas relaciones orgánicas informales surgen porque la organización está constituida por gente que posee distintas aptitudes, necesidades, ambiciones, y personalidades. La organización informal es importante, sin duda, en la compañía multinacional pero es difícil caracterizarla por las variaciones sociales, culturales y psicológicas que se registran en las personas de distintos ambientes nacionales. La firma multinacional experimenta complejas interacciones culturales y psicológicas en sus tratos con las filiales de diversos países y con las personas que intervienen en ellas. Aunque se reconoce esta organización informal, pondremos el acento aquí en la estructura orgánica formal.

La compañía multinacional tiene que combinar y fusionar tres componentes fundamentales —*funcional, productos y geografía*— en su estructura orgánica. Además, tiene que determinar las responsabilidades de línea y las de asesoría entre esos tres componentes fundamentales. Los componentes funcionales son marketing, finanzas, producción, logística, investigación y desarrollo, personal y otros. Los componentes de producción implican cuestiones como la mejor manera de diseñar, adaptar, producir, distribuir, vender, promover y atender el servicio de las líneas de productos específicos. Los componentes geográficos incluyen un detallado conocimiento de los ambientes nacionales y regionales así como sobre la manera de realizar los negocios de la compañía en ellos.

A veces, la distinción entre las responsabilidades del personal de línea y de los asesores se torna borrosa, pero en esencia los funcionarios de línea asumen la responsabilidad directa de la toma de decisiones en las operaciones de sus unidades. Forman parte de la cadena de comando que es la directamente encargada de conseguir las utilidades. Esa cadena de comando desciende desde la junta de directores y el gerente general hasta los jefes de los grupos operacionales, divisiones y filiales nacionales. La asesoría, en cambio, es responsable de la prestación de asistencia técnica o de otra índole, y de proveer apoyo y coordinación para que los funcionarios de línea dirijan con mayor eficacia a sus unidades.

En la práctica, la distinción teórica entre responsabilidades de asesoría y de línea, desaparece muchas veces porque algunos funcionarios de asesoría ejercen autoridad sobre los funcionarios de línea. En ocasiones los funcionarios de línea abrigan resentimiento contra los de asesoría y pueden suscitarse conflictos entre ellos.

A pesar de la lucha por el poder entre los funcionarios de línea y los de asesoría, la distinción reviste significación para la estructura orgánica de las compañías multinacionales. También en ellas esas relaciones pueden tornarse más complejas todavía por las variaciones en cuanto a los conceptos de autoridad en los distintos países y por otras diferencias de índole cultural, social y psicológicas.

A medida que una compañía se convierte en empresa multinacional su estructura orgánica se modifica y evoluciona. Sin embargo, la estructura también depende de la historia de la compañía, de su criterio comercial, de sus orientaciones, de la personalidad e ideas de sus máximos gerentes, de sus líneas de productos y de su diversificación, así como de otros factores.

Si bien es verdad que también entran en juego otras consideraciones, las compañías multinacionales desarrollan su estructura orgánica respondiendo a sus compromisos internacionales.

En el cuadro "Anexo I" se muestra la evolución de los cambios orgánicos en una compañía que pasó de un departamento a una división internacional, a una compañía internacional central, y finalmente, a una organización mundial geográfica de productos o mixta.

Cuando una compañía comienza a exportar directamente, establece un departamento de exportaciones a cargo de un gerente de exportación, que informa con frecuencia al gerente nacional de comercialización. Cuando las exportaciones adquieren mayor importancia, la compañía crea una división de exportaciones. Una vez que las actividades internacionales de la compañía se han expandido hasta la concesión de licencias y el establecimiento de unas cuantas plantas manufactureras en el exterior, la compañía crea una división internacional. Esta, encabezada de ordinario por un vicepresidente, reúne todas las actividades internacionales de la compañía, pero requiere la colaboración de las divisiones, los grupos, y los cuerpos asesores de producción y funcionales.

El rápido auge de los negocios internacionales y el surgimiento de la perspectiva mundial de la gerencia, suelen conducir a la creación de una estructura orgánica mundial. La compañía multinacional establece, entonces, divisiones de producto mundiales que se encargan de la producción, el marketing y la lucratividad de esos productos en todo el mundo, o bien establece divisiones mundiales por regiones geográficas.

ANEXO I

ACTIVIDAD INTERNACIONAL Y VALORACION DE LOS ACUERDOS ORGANICOS

Actividades de la compañía	Organización responsable de las actividades internacionales	Funcionario a cargo
Exportaciones directas e indirectas, con pequeño volumen de operaciones	Departamento de exportaciones	Gerente de exportaciones, responde ante el gerente local de comercialización
Las exportaciones adquieren más importancia	División de exportaciones	Gerente de división
La compañía emprende licenciamiento e invierte en producción en el exterior	División internacional	Director de operaciones internacionales, por lo común, un vicepresidente
Aumentan las inversiones internacionales	A veces, compañía internacional central como subsidiaria de posesión completa	Un presidente que es vicepresidente de la compañía matriz
Las inversiones internacionales se tornan importantes y generales; actividades comerciales internacionales diversas	Estructura orgánica mundial por áreas geográficas, líneas de productos, funciones o alguna combinación. También apoyo de asesoría mundial	Hay más de un ejecutivo a cargo de las actividades internacionales

Algunas compañías estiman preferible una estructura orgánica mundial mixta, dando primacía a determinados productos en unas regiones, y a las divisiones geográficas en otras, o bien, en ciertos casos, una red u organización funcional de carácter mundial.

Este bosquejo de la evolución de la estructura orgánica de las compañías multinacionales está demasiado simplificado, ya que no es necesario que las compañías atraviesen por todas estas fases orgánicas. Además, no sólo hay diferencias entre las compañías en cuanto a su evolución orgánica, sino que también adquieren modalidades diferentes según su historia, su criterio comercial, sus líneas de productos, sus gerencias y otras condiciones propias de cada empresa.

Fundamentalmente, las compañías multinacionales estructuran sus organizaciones de cinco maneras en un enfoque mundial de sus negocios:

a) división internacional con enfoque mundial;

b) divisiones de líneas jerárquicas, geográficas con apoyo funcional y de producción;

c) divisiones en líneas de productos con apoyo de asesoría funcional y regional;

d) funciones de línea mundial, con apoyo regional y de producción;

e) redes tridimensionales que vinculan productos, zonas y funciones en un solo enfoque en equipo.

5,5. PLANIFICACION ESTRATEGICA: PROCESO, CONCEPTOS Y FORMAS

En los últimos años las grandes compañías han dado mucha importancia a la planificación como instrumento de conducción. Al plantear rápidos cambios cada día mayores en sus actividades en el mundo entero, se creó un marco de referencia más analítico, a fin de facilitar la adopción de decisiones adecuadas.

Las compañías quieren anticipar su futuro e influir en él, en vez de ser sus víctimas; desean emplear los recursos de la entidad —gerencia, personal, conocimientos técnicos y comerciales, fondos y otros bienes— de manera más redituable y productiva, ansían explorar nuevas oportunidades mundiales para obtener ganancias, reducir las amenazas y los peligros de riesgo, y lograr una mayor eficiencia competitiva.

Por eso, las empresas vienen empleando cada vez más la planificación estratégica para largo plazo y la planificación para el breve plazo. Ambas formas de planificación se relacionan entre sí y las dos son importantes. Sin embargo, la estrategia reviste especial significación, ya que contempla asuntos como los criterios fundamentales, las orientaciones y los objetivos de la compañía en el futuro; además, la planificación da lugar a amplias estrategias y programas para localizar los recursos y las capacidades de la empresa hacia el logro de sus objetivos. Dentro de ese marco, la compañía fija planes, tácticas y presupuestos operacionales relacionados con sus actividades comerciales.

La planificación estratégica de la compañía multinacional es mucho más complicada que la de la firma internacional. En parte esa complejidad surge de los aspectos singulares de la empresa internacional:

1. La compañía multinacional confronta una multiplicidad de ambientes políticos, económicos, legales, sociales y culturales, así como una distinta celeridad en los cambios, que en ellos se producen.

2. Existen complejas interacciones entre la firma multinacional y esos ambientes nacionales por razones de soberanía nacional, por diversidad de condiciones económicas y sociales, y por otros factores. Es difícil apreciar bien el impacto de esas interacciones.

3. La distancia geográfica, las diferencias culturales y nacionales, las variaciones en las prácticas comerciales y las discrepancias de toda otra índole hacen que las comunicaciones entre la sede central y las organizaciones del exterior resulten complicadas.

4. El grado de información importante de orden económico, de comercialización o de otra índole con fines de planificación varía mucho de unos países a otros en cuanto a disponibilidad, profundidad y contabilidad. Además, tal vez no estén muy desarrolladas las técnicas modernas para analizar e interpretar los datos. Por ejemplo, a las firmas les puede resultar difícil y costoso realizar una buena investigación de mercado, que es imprescindible para la planificación comercial.

5. El análisis de la competencia actual y futura puede que resulte más difícil de emprender en varios países, por las diferencias existentes en ellos en lo concerniente a estructura industrial y prácticas comerciales.

6. La compañía multinacional, no sólo tiene que desenvolverse entre distintos ambientes económicos nacionales, sino que tropieza también con organizaciones regionales que van adquiriendo diversos grados de integración económica. Las Naciones Unidas y las organizaciones internacionales especializadas, como el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, la Corporación Financiera Internacional y el Acuerdo sobre Aranceles y Comercio —GATT—, también es fácil que influyan sobre sus oportunidades futuras.

Todas esas diferencias hacen que la planificación de la corporación multinacional resulte mucho más difícil que la planificación nacional.

Hasta los planes más cuidadosamente preparados pueden tornarse muy pronto anticuados en ciertas regiones del mundo. A la vez, la complejidad misma hace que la planificación resulte más imprescindible para la lucratividad, el crecimiento y la supervivencia de la empresa multinacional, sus divisiones y sus filiales en los diversos países.

Son grandes las diferencias en planificación estratégica internacional que se observan entre las compañías multinacionales. Muchas de ellas no emplean siquiera

la palabra "estrategia", sino que hablan de "planificación integrada" y "planificación a largo plazo". Si bien es verdad que la planificación a largo plazo no se identifica con planificación estratégica, por lo común, ambas son similares. Lo más importante es que existen grandes diferencias de unas compañías a otras en cuanto a los múltiples aspectos de la planificación: cuantía del tiempo, interrelaciones entre la planificación estratégica y la táctica, la centralización o descentralización del proceso, ordenamientos administrativos y alcances, orientación y forma del planeamiento.

Las organizaciones en general suelen proyectar tres formas de planificación:

a) a largo plazo, de diez a veinte años;

b) a mediano plazo, de tres a siete años;

c) a corto plazo, de seis meses a dos años.

Se considera el largo plazo como planeamiento estratégico, pues así lo requieren la definición de las orientaciones y los objetivos fundamentales y la enunciación de los cursos de acción para lograr sus objetivos.

El mediano plazo implica la formulación de objetivos más detallados a cargo de sus principales divisiones y filiales nacionales, la determinación de estrategias funcionales, de productos, geográficas y de otra índole, así como la asignación de recursos para lograr esos fines.

La planificación a corto plazo, tàmbién denominado "operativa" es el plan operacional minuciosamente detallado para la compañía y sus principales unidades en el mundo —si las tiene—. Sobre la base de este plan, la empresa proyecta sus detallados presupuestos de acción y adopta las resoluciones cotidianas.

La planificación estratégica la realizan los altos directivos de la compañía y sus principales unidades; su previsión apunta al futuro.

La planificación táctica, en cambio, es una formulación más detallada de los planes de operación de la compañía para un período breve, de seis meses a dos años, pero por lo común de un año. Se la emprende en muchos estratos de la gerencia. Concierne a la asignación más específica de los recursos de la firma y, por lo general, exige presupuestos anuales muy detallados para las filiales del exterior, las divisiones y la totalidad de la empresa. Constituye la base para las operaciones de la compañía y para la adopción de decisiones cotidianas.

Por lo tanto, la planificación táctica y operativa es más detallada que la planificación estratégica. Se ocupa más de los problemas actuales e inmediatos; es más operacional y atañe más plenamente a todos los niveles de gerencia. Requiere complicados datos contables para realizar las proyecciones de los presupuestos de operaciones y exigencias de dinero para cada división y cada subsidiaria del extranjero. Atiende asuntos como planes de producción, movimiento de materiales, reducción de

inventarios, construcción de instalaciones, sustitución de maquinarias, obtención de mano de obra y capacitación de ella, y distribución y venta de productos. Además, implica minuciosos planes de exportación, importación, concesión de licencia, distribución en el exterior, promoción, fijación de precios y asuntos afines. Se advierte, pues, que la planificación táctica atañe de manera más profunda a muchos estratos gerenciales que tienen que funcionar y realizar decisiones cotidianas sobre los diversos aspectos de la conducción de las divisiones y las filiales extranjeras. Sin embargo, en todos los niveles de la compañía multinacional el plan táctico debe ejecutarse dentro del marco de los objetivos y las políticas del plan estratégico.

En la organización empresaria, existen variadas formas de encarar el planeamiento estratégico. Muchas cuentan con un cuerpo de planificadores a órdenes de un director que responde al presidente. Normalmente es pequeño. Puede operar en la sede central o destinarse a las principales divisiones y filiales de la compañía, a fin de facilitar el proceso de planificación. El personal de planificación y otros asesores pueden hacer pronósticos, análisis de muchos parámetros económicos y de otra índole, así como orientar la planificación, pero no deben realizar ellos mismos la planificación real. Los gerentes de línea de las filiales del extranjero, las principales divisiones y la casa central, son quienes participan de lleno en la planificación y se responsabilizan de la formulación de objetivos, estrategias y programas primordiales concretos, que constituyen el meollo de la planificación estratégica. Los gerentes de línea no podrán decir que los planes estratégicos los hizo el departamento de planificación, ya que tiene que dedicarse con toda buena voluntad a su realización.

Pueden asimismo señalarse otros requisitos para conseguir una planificación estratégica coherente y eficaz:

1. El ímpetu para la planificación tiene que provenir de arriba. El principal ejecutivo y los altos funcionarios de la compañía multinacional deben dedicarse de lleno a la planificación estratégica y táctica. Debe ser algo más que un compromiso verbal. Tendrán que dedicar sus principales talentos a la planificación, y la gerencia de línea habrá de intervenir en todos los niveles, tomando los planes estratégicos como base para la adopción de futuras decisiones, para valorar el acierto de los programas y su realización, y recomendar una planificación eficaz.

2. Los gerentes de línea de todas las divisiones y subsidiarias del exterior del país tienen que participar activamente en la elaboración de planes para sus unidades y entregarse por entero al logro de los objetivos fijados y la ejecución de las estrategias establecidas.

3. Los altos gerentes no deberán sacrificar los aspectos más lejanos del plan estratégico en aras de las realizaciones operacionales de corto alcance, como aumentar los beneficios del año en curso, por ejemplo. Si la eficacia de las gerencias de las divisiones o de las filiales extranjeras se valora principal-

mente por los resultados de las operaciones actuales y no por los compromisos adquiridos de conformidad con planes estratégicos llamados a rendir sus frutos en el futuro, el efecto será la reducción de los incentivos para una planificación estratégica eficaz.

4. Tiene que hacerse un examen periódico de los planes estratégicos en todos los niveles, a fin de determinar su eficacia como marco de referencia para la adopción de decisiones, a fin de establecer los resultados obtenidos a la luz de los objetivos propuestos.

5. Ha de existir un proceso regular de revisiones y readaptaciones del plan estratégico, para tomar en cuenta los cambios producidos en los ambientes nacionales, en la competencia, la tecnología y demás factores que pudieran intervenir en el mundo entero.

La compañía multinacional adoptará tal vez la planificación centralizada, denominada en ocasiones de "arriba-abajo", y en la cual la sede central asume la responsabilidad principal en cuanto a la determinación de objetivos, estrategias y programas; o acaso la planificación descentralizada que podríamos denominar de "abajo-arriba", y en la cual las filiales nacionales toman la iniciativa en la elaboración de los planes; o podrá adoptar también una combinación de las dos anteriores.

La planificación de arriba-abajo se funda en el razonamiento de que la casa matriz conoce mejor los criterios por los cuales se rige la compañía, sus propósitos generales y sus aspiraciones a largo plazo; que la casa matriz posee una perspectiva más amplia de las diversas operaciones internacionales de la empresa en los distintos países y según las diversas líneas de productos, y que puede integrar mejor los planes para las divisiones y subsidiarias extranjeras con respecto a los del país de origen. El plan formulado radicalmente por la casa central obtendrá más apoyo y colaboración de parte de los principales ejecutivos y altos funcionarios de la casa matriz.

La planificación de abajo arriba tiene la ventaja de que los funcionarios de las divisiones y subsidiarias responsables de ejecutar el plan, tiene la oportunidad de formularlo.

Los funcionarios que están en el terreno de trabajo conocen mejor su escenario y están más familiarizados con las verdaderas corrientes antagónicas de los cambios que se producen en el ambiente y en la competencia. Pero este tipo de planificación puede tener fallas; los funcionarios que actúan en el terreno pueden tener una perspectiva demasiado estrecha y no toman en cuenta los objetivos y tácticas mundiales de la firma, ni el punto de vista gerencial superior. Tampoco estarán en condiciones de introducir cambios importantes en la conducción y orientación superior, ni aún restringir ciertos negocios, expandir otros o desplazarlos hacia nuevos mercados. Para esos fines la gerencia central estará siempre mejor preparada e informada.

Muchas compañías adoptan una combinación de la planificación de arriba abajo con la de abajo arriba.

Las firmas multinacionales difieren considerablemente en los alcances, contenidos, finalidad y forma específica de sus planes estratégicos. Algunas de ellas cuentan con planes estratégicos escritos con muchos objetivos generales y particulares, una detallada valoración de las posibilidades y los objetivos de su compañía, un minucioso análisis de los ambientes nacionales y competitivos, y una descripción acabada de las estrategias funcionales, geográficas o de productos. No pocas compañías hacen hincapié en las proyecciones financieras detalladas, como declaraciones de garantías y pérdidas, planillas de balance, movimiento de dinero y presupuestos de capital, y diversas otras relaciones financieras. No obstante, la excesiva concentración en los aspectos financieros acaso asimile demasiado los planes estratégicos a los planes tácticos, en el sentido de que no propugnan ninguna planificación innovadora o tendiente a introducir cambios estratégicos.

En el otro extremo del espectro están las empresas que apenas tienen planes estratégicos escritos que contengan precisiones sobre objetivos, políticas, estrategias, programas. Entre esos extremos, hay otras que se concentran en algunos objetivos cuidadosamente definidos y en pocas oportunidades para el desarrollo de productos, el progreso tecnológico, a la adquisición de nuevos mercados, etcétera.

A veces las compañías formulan planes contingentes ante eventualidades desfavorables en el exterior como: medidas nacionalistas de los gobiernos, control de divisas y otras.

Como se puede apreciar, es probable que ocurran grandes variaciones en el proceso, contenido, el alcance y la finalidad del pensamiento estratégico. No obstante ello, la gerencia tiene que disponer de planes escritos, para distribuirlos por toda la organización y obtener así claridad en los objetivos, estrategias políticas. De ese modo, el planeamiento estratégico adquiere mayor importancia como marco de referencia para las decisiones a largo, mediano y corto plazo que se adoptan en la compañía.

La planificación estratégica de una compañía industrial multinacional incluye los siguientes conceptos: tras una enunciación de los criterios, misión y grandes objetivos comerciales, la compañía multinacional realiza un examen gerencial de sus puntos fuertes y sus puntos débiles, estudia los factores ambientales y la competencia en el orden mundial, fija metas específicas para las filiales nacionales, las divisiones y toda la empresa, y formula estrategias internacionales después de consideradas las principales alternativas posibles.

El plan estratégico provee el marco de referencia para planes tácticos, presupuestos minuciosos y programas de acción. La compañía verifica y valora el desenvolvimiento de los planes táctico y estratégico, comparándolo con los objetivos fija-

dos durante el proceso de control. Periódicamente, por lo común una vez al año, inaugura un plan táctico; al mismo tiempo, aunque con menos frecuencia, revisa y modifica su plan estratégico en un proceso de replanificación adaptativa.

La firma multinacional valora sus puntos fuertes y débiles por medio de un examen gerencial de todas y cada una de las filiales del extranjero, de cada división y de la compañía en su totalidad. Los factores ambientales comprenden parámetros políticos, legales, económicos, sociales, culturales, etc., en los principales países donde la compañía está desplegando o piensa desplegar actividades internacionales, lo mismo que en el país de origen. Esa valoración requiere presunciones explícitas acerca de cada ambiente nacional y de la intervención de la compañía en él. Un aspecto fundamental del plan estratégico es la valoración de la competencia en cada uno de los mercados nacionales e interna regionales. La competencia la constituyen otras compañías internacionales, sean del propio país de origen o de otro, las compañías fundadas en los mercados nacionales y regionales, y los competidores posibles. Sobre la base de las valoraciones que anteceden, la compañía identifica las principales oportunidades y los más graves problemas del futuro por regiones y países.

La fijación de objetivos es uno de los aspectos más importantes de la planificación estratégica. La gerencia establece sus metas sobre una base cualitativa y cuantitativa para las filiales nacionales, las divisiones y toda la empresa. Las metas son interdependientes y sirven de marco de referencia para determinar las estrategias internacionales.

Las estrategias designan a veces el país y los mercados regionales en los cuales la compañía habrá de concentrar sus esfuerzos para obtener ganancias, crecimiento y otros objetivos. Suele especificar las combinaciones de negocios que la compañía se propone realizar con mayor intensidad en los diversos países y regiones, como exportaciones, concesión de licencias, contratos gerenciales, proyectos clave, montaje y elaboración en gran escala. Muchas veces, la empresa explota mercados extranjeros por etapas, pasando de la exportación a la concesión de licencias, y después a la elaboración reducida, hasta llegar por fin a la elaboración en escala completa; pero puede saltarse también una o varias etapas, u optar por limitarse a exportar sólo para ciertos mercados mientras pueda hacerlo. Las estrategias también se relacionan con el conjunto de los productos, el interés que se tenga en los ya existentes o en otros nuevos, demás aspectos del conglomerado del marketing, las prioridades en orden a la expansión y modernización de las plantas en los distintos países, el mejoramiento de los rendimientos de producción y los medios más eficaces para abastecer a los mercados del mundo entero. Además determinan muchas veces los requerimientos de personal para las filiales, divisiones y la empresa toda en el ámbito mundial; establecen planes de formación de gerentes locales para que ocupen cargos directivos; fijan las políticas de relaciones laborales y especifican el modo, las prioridades y la dispersión o concentración del esfuerzo de investigación y desarrollo de la firma.

La compañía multinacional puede coordinar sus demás estrategias a través del planeamiento financiero, que comprende proyecciones financieras durante el período de planificación y presupuesto para las principales unidades en todo el mundo; también establecerá, acaso, políticas en lo tocante a fuentes y modos de financiación mundial, estructura de capital, remisión de dividendos, precios de transferencia y protección del capital de la empresa en escala mundial. Además, sobre la base de sus estrategias, financieras o no, la compañía multinacional suele establecer planes de inversiones que fijan las prioridades para gastos de capital en el mundo entero durante el tiempo dedicado a la planificación.

Las estrategias internacionales también pueden considerarse a manera de una secuencia cronológica de medidas condicionadas, que la compañía multinacional habrá de ir adoptando a fin de emplear sus recursos en los países donde prevé las mejores oportunidades, sobre la base de proyecciones comerciales, tecnológicas, competitivas y ambientales, tomando a la vez debidamente en cuenta los riesgos. Los aspectos condicionales de la estrategia suministran cierta flexibilidad para que la compañía se adapte a los cambios considerables que se produzcan en cuanto a estabilidad política, nacionalismo, condiciones económicas y demás aspectos ambientales, y críticos, así como a las medidas de importancia que tomen sus competidores. Por ejemplo, el deterioro del clima de inversiones en un país y el mejoramiento de él en otros, puede inducir a adoptar modificaciones en los planes de inversión en el extranjero. Además, las estrategias proveen a menudo planes contingentes para encarar las alteraciones trascendentales en los ambientes nacionales, como cambios de gobierno, creciente nacionalismo, amenazas de expropiación de bienes, retardo del crecimiento económico, inestabilidad de la moneda e inflación desenfrenada.

Este modelo hace particular hincapié en la planificación estratégica completa como modelo dinámico en el cual todas las fases son plenamente independientes. Insiste a la vez en una estructura de planes elaborados por las gerencias de las filiales nacionales, las divisiones, los grupos y la casa matriz de la empresa, en una combinación de procesos de arriba abajo y abajo arriba. Los planes comprenden objetivos específicos y las principales políticas y programas en marketing, planificación de productos, producción, logística, finanzas, personal, tecnología, inversiones, adquisiciones y propiedad. Los objetivos estratégicos son orgánicamente interdependientes a lo largo y ancho de toda la empresa.

Por último, una vez adoptado el plan estratégico de la corporación, el mismo tiene que servir de base para las futuras decisiones en todo el orbe. Este plan debe guardar íntima relación con los planes tácticos, con los presupuestos anuales y con los programas de acción. Periódicamente, de ordinario una vez al año, la corporación revisa y modifica el plan estratégico y adopta un nuevo plan táctico.

5,6. FIJACION DE OBJETIVOS, EXAMEN GERENCIAL Y ANALISIS DEL AMBIENTE Y DE LA COMPETENCIA

La formulación de objetivos sobre una base cuantitativa y cualitativa para las filiales nacionales, las divisiones y la organización toda, es un aspecto crítico y de decisiva importancia para la planificación estratégica internacional. En el esquema que presentamos en el capítulo precedente, la organización reconsidera ante todo su política empresarial básica y sus aspiraciones y define su actividad comercial, pasando después a precisar sus grandes objetivos. Formula metas cuantitativas y cualitativas específicas después de haber realizado un examen gerencial de sus ventajas y sus inconvenientes, y de haber analizado los parámetros ambientales y competitivos en los mercados nacionales y regionales.

Muchas organizaciones multinacionales enuncian por escrito su política, sus principios y sus aspiraciones comerciales. Esas declaraciones se hacen a fin de que perduren como proclamación de los principios orientadores y la concepción íntima que de sí misma se tiene. Aunque esa declaración comprende la motivación en orden a la obtención de utilidades, por lo común insiste en las funciones o los servicios que la empresa cumple en el mundo entero, y en sus orientaciones y finalidades básicas a largo plazo. Tiene que constar en ella el interés de la compañía en los negocios internacionales. Además, tiene que ofrecer una idea motivadora y unificadora para la gerencia superior y para la organización entera.

Además de su política orientadora, en ciertos casos se proclama la índole de sus actividades y sus propósitos globales en una declaración de la razón de ser de la empresa. Esa declaración define su identidad, distinguiendo sus actividades de las de la competencia. Esa identidad, ese conocimiento de sí, se puede utilizar dinámica y combativamente, para determinar los mercados mundiales, los competidores y los recursos, en orden a la adopción de las decisiones empresariales claves que hayan que tomarse en el futuro.

Muchas veces se formula la declaración de finalidad en un documento escrito que se denomina "carta". La carta define la gama de productos, las principales características de los clientes a quienes sirve la empresa y la actuación internacional de ésta. Puede que designe también los destinatarios de sus beneficios y que especifique las relaciones entre la casa central, las divisiones y las principales unidades de la compañía. La carta se redacta unas veces para las divisiones y otras para toda la empresa. Las compañías transnacionales suelen preparar también principios orientadores, en los que se consignan a grandes rasgos la tonalidad ética de la empresa y sus responsabilidades públicas.

Esas declaraciones de la política, los principios básicos, y los propósitos empresariales guardan relación entre sí y se las debe hacer por escrito. Tiene que suministrar una idea motivadora y unificadora para la gerencia superior y toda la organización en escala mundial. Constituyen, pues, una definición de las actividades de la empresa y un conjunto de declaraciones y definiciones que facilitan la integración y la motivación.

Una vez que la compañía ha definido sus negocios, está en condiciones de formular sus grandes objetivos. Aquí trazamos la distinción entre los grandes objetivos de la compañía y sus metas particulares.

Los grandes objetivos enuncian las miras y aspiraciones de la compañía durante el período de planificación estratégica, dentro del contexto de su declaración de filosofía, finalidad y actividades. La compañía puede afirmar, por ejemplo, que se propone realizar negocios en la mayor escala mundial.

En este punto sin embargo, los objetivos deben fijarse en términos relativamente elásticos, no específicamente cuantitativos. Por otra parte, los objetivos específicos, muchas veces denominados "metas", se formulan en términos cuantitativos, o mediante precisiones de otra índole, en orden a ganancias, ventas, productividad, reducción de costos, investigación, aumento de productos, personal, etc., para toda la empresa y sus filiales.

El examen gerencial es un buen punto de partida para realizar la planificación estratégica. En su esencia comprende una valoración interna de las políticas, los programas primordiales y la eficacia de las gerencias de las filiales extranjeras, las divisiones principales y la compañía en general. El examen trata de poner de relieve la eficacia de la gerencia en todos los niveles, para llevar a la práctica las políticas de la empresa y contribuir a las ganancias de toda ella. Además, trata de determinar la adecuación de las estrategias y principales programas cumplidos ya en el pasado. Esta valoración se orienta hacia el reconocimiento de las ventajas y los inconvenientes de todas las unidades internacionales principales, así como hacia la búsqueda de los medios necesarios para mejorar las tácticas y la actividad gerencial desplegadas en el pasado. Tal vez requiera ello la introducción de cambios importantes en cuanto a estrategias, organización y personal. El examen gerencial puede hacerse apelando a consultores de fuera y a los gerentes de todos los niveles en que se desenvuelve la empresa.

Uno de los aspectos más difíciles y vitales de la planificación estratégica de la compañía internacional es el estudio y proyección hacia el futuro de los factores ambientales clave —de índole política, económica, legal, social, cultural, etc.— en cada uno de los principales países o regiones. Esos factores ambientales, que varían de unos países a otros y evolucionan con diferente rapidez en las distintas naciones y regiones, hacen que la planificación estratégica se torne particularmente compleja en las empresas multinacionales. En las compañías que actúan en bastante más de cien

países, como acaece con muchas de ellas, determinar las variables y las restricciones ambientales constituye una abrumadora tarea.

La compañía se plantea una triple incógnita en su estudio de los ambientes internacionales:

a) qué factores analizar y qué importancia atribuir a cada uno;

b) en qué países o regiones conviene insistir más;

c) cómo obtener información cuantitativa y cualitativa fidedigna, cómo investigarla y cómo hacer proyecciones hacia el futuro.

Aunque es verdad que las variables ambientales pueden clasificarse como políticas, legales, económicas, sociales y culturales, el enfoque multidisciplinario es más valedero por sus múltiples interrelaciones e interferencias. Como amplio marco de referencia para los negocios internacionales, conviene clasificar los países del mundo según dos grandes dimensiones genéricas: los sistemas económicos y el nivel de desarrollo. La índole del sistema económico —capitalismo mixto, o socialismo estatal bajo el comunismo— incide decisivamente sobre todos los demás parámetros y sobre las especies y la magnitud de las oportunidades comerciales. El nivel del progreso económico y de modernización —en virtud del cual se pueden clasificar los países como desarrollados, semidesarrollados y menos desarrollados— influye mucho sobre los parámetros ambientales y las oportunidades del comercio. Según estas amplias dimensiones, las Naciones Unidas clasifican los países en:

— de mercado desarrollado;

— de mercado en desarrollo;

— con planificación central.

Una clasificación más completa dividirá a los países en:

a) muy desarrollados;

b) desarrollados;

c) semidesarrollados;

d) subdesarrollados;

e) muy subdesarrollados.

Asimismo, pueden identificarse cinco etapas en el crecimiento de las sociedades:

a) la tradicional;

b) la de transición, consiste en la adquisición de condiciones para el desarrollo;

c) la puesta en marcha;

d) el progreso hacia la madurez;

e) de consumo en masa.

La sociedad tradicional se caracteriza por un escaso ingreso per cápita, gran dedicación a la agricultura, ausencia de ciencia experimental y tecnología, estructura rígida de clases y estancamiento económico.

La etapa de transición implica formación del estado nacional centralizado y aparición del nacionalismo. Entre algunas condiciones para el predesarrollo figuran: construcción de obras de infraestructura, mejora de la enseñanza, la salud pública y la sanidad, desarrollo industrial, modernización de la agricultura y perfeccionamiento de la administración pública.

La etapa de puesta en marcha consiste en la combinación de inversiones de capital, tecnología de avanzada, criterios modernos, administración pública eficaz y capital general social y económico más adecuado para sostener un proceso de sostenido desarrollo.

El progreso hacia la madurez comprende la creación de nuevas industrias, tecnología evolucionada, mejoras en el comercio exterior y el crecimiento económico acumulativo.

En la última etapa, la sociedad adquiere niveles de vida que pueden señalarse como "opulentos" y se dedica a la producción y consumo de bienes duraderos. Su símbolo clave es la producción en serie, el empleo masivo del parque automotor y de la tecnología moderna.

Una empresa tiene que esforzarse por identificar los países y regiones que ofrecen las mejores oportunidades para el futuro, cuando estudia los factores ambientales. Así, el análisis ambiental debe extenderse más allá de los países en los cuales la compañía fue realizando actividades en el pasado, para considerar las oportunidades futuras, prestando atención a posibles problemas y riesgos. En muchos sentidos, el análisis ambiental es interdependiente con la identificación de oportunidades futuras, pero la compañía también deseará realizar ese estudio acerca de las áreas donde existen mejores oportunidades. La compañía suele hacerlo mediante una valoración preliminar de ciertos parámetros críticos, como el crecimiento económico, pero también deberá tomar en cuenta posibles problemas, riesgos y competencias.

Como un aspecto primordial del análisis de los ambientes internacionales, la compañía multinacional habrá de valorar continuamente el clima de inversiones en países donde realiza operaciones o proyecta instalar medios de producción. A veces se ha considerado que la salud general y el crecimiento proyectado de la economía junto con las actitudes gubernamentales hacia las inversiones, son los factores ambientales más críticos. Entre los factores clave del clima de inversiones figuran la estabilidad política, el nacionalismo y su influjo, las políticas y las decisiones gubernamentales, la estabilidad de la moneda, el índice de inflación, las obstrucciones a la

repatriación de ganancias y capitales, las restricciones a las importaciones, intervención del gobierno en los negocios y leyes tributarias discriminatorias o insatisfactorias y su administración.

Las tácticas de gobierno extranjero en materia de inversiones revisten decisiva importancia. El gobierno puede restringir determinadas formas de inversiones en favor de sus propios ciudadanos; quizá requiera la aprobación de determinados proyectos, que tal vez resulte pesada y lenta; puede que exija la posición mayoritaria local, o que oponga obstrucciones a la repartición de las ganancias y los capitales. Además, los gobiernos pueden imponer severas restricciones a las importaciones, promulgar leyes sobre contenido local de los productos, control de precios, pesadas disposiciones laborales, exigencias en el orden al empleo de personal del país, y leyes y medidas impositivas adversas. En algunos casos, los elevados impuestos aduaneros y las restricciones suelen inducir a las compañías a establecer plantas elaboradoras aunque a veces no sea ello conveniente para las operaciones a largo plazo. Por el contrario, los gobiernos fomentan a menudo las inversiones extranjeras mediante crédito de bajo costo, concesiones impositivas y otros alicientes.

Una compañía tiene que ponderar la vulnerabilidad de las inversiones frente a los cambios políticos y gubernamentales, así como la aparición del nacionalismo en diversos países. El mayor riesgo es la expropiación de las empresas extranjeras.

MILLARD H. PRYOR JR., ex director de planificación de la Singer Corporation, señala en un artículo, escrito en 1965, algunos de los riesgos fundamentales provenientes de la orientación política y la expropiación y las pérdidas de guerra:

> "En los últimos 60 años, la Singer ha tenido unas ganancias brutas de alrededor de 670 millones de dólares por sus operaciones en el extranjero. Pero en ese mismo lapso sus bienes totales fueron confiscados, nacionalizados o destruidos por acciones de guerra en 39 países, ascendiendo las pérdidas a un valor nominal de más de 145 millones de dólares, con un valor real y mercantil mucho mayor. Además en esa cifra no se incluyen muchas pérdidas por tumultos y conmociones civiles."

Las empresas deben investigar la competencia existente en los principales mercados como marco de referencia obligada, a fin de establecer sus estrategias.

Para apreciar el análisis de la competencia en muchos países y áreas del mundo, existen muchas dificultades; pese a ello se puede disponer de diversos enfoques, entre otros, las encuestas de consumidores, agentes, distribución y organización de ventas, así como el examen de estadísticas publicadas y la información dispersa en revistas especializadas, periódicos, comerciales y diarios.

El análisis competitivo que realiza la compañía multinacional depende de la índole de sus actividades en los distintos países, de las clases de productos, de la amplitud de sus líneas de producción, de la aplicación final de ellos, de la etapa de desarrollo de los negocios de la compañía y de muchos otros factores.

Ante todo, la valoración competitiva investiga la estructura industrial, tecnológica y competitiva de los mercados por países o regiones. Algunos interrogantes pertinentes a este respecto son: ¿Qué características destacadas presenta la industria de la región? ¿Qué magnitud, alcances y líneas de productos principales posee? ¿Qué aumento de su producción registra en los últimos años? ¿Cuáles son los principales factores determinantes de la producción? ¿Qué tendencias se observan en importaciones y exportaciones, en producción y consumo industrial?, etcétera.

Completados los exámenes gerenciales y competitivos, así como el análisis ambiental, la compañía pasa a determinar los objetivos concretos de las filiales nacionales y extranjeras, de las divisiones de la empresa en su totalidad. Esas metas se formularán dentro del marco de los principios, propósitos y grandes objetivos subyacentes en las operaciones de la empresa. Todo ello ha de tener carácter tanto cualitativo como cuantitativo. Debe inducir a las gerencias de las filiales y a las divisiones del mundo entero, a que amplíen sus horizontes y redoblen sus esfuerzos.

La fijación de metas para la compañía y sus principales unidades pueden servir para que la firma eleve el plano de sus negocios en el mundo entero y aumente sus ganancias. Esto puede ser una manera de llenar la brecha de la planificación, entre lo que la compañía lograría con sus directivas actuales y la continuidad de los compromisos recientes, y lo que desearía obtener mediante la introducción de ciertos cambios en la dirección y un mayor esfuerzo gerencial.

El establecimiento de metas concretas puede ser un proceso de etapas múltiples que requiera la fijación preliminar de metas particulares de cada filial nacional, división y casa matriz. Después, las gerencias de todas las unidades entablan discusiones y negociaciones para ponerse de acuerdo. El establecimiento final de las metas específicas quizá no se logre hasta que la gerencia considere otras estrategias posibles y determine las que deban aplicarse en el ámbito internacional.

5,7. CONCLUSION

La estrategia es acción planeada en respuesta o en anticipación a los cambios ocasionados en el medio ambiente, sus consumidores y sus competidores.

Entre los factores a considerar se incluyen:

1. Propósito.
2. Iniciativa.
3. Flexibilidad.

4. Concentración.
5. Economía.
6. Maniobra.
7. Sorpresa.
8. Explotación.
9. Seguridad.
10. Sencillez.
11. Unidad.
12. Moral.

El empresario emprendedor se propone identificar y explotar las oportunidades.

El enfoque estratégico consiste en plantearse tres preguntas fundamentales:

— ¿Dónde estamos?

— ¿A dónde queremos ir?

— ¿Cómo llegar allá?

En el siglo que finaliza ha surgido una tendencia hacia la internacionalización de los negocios y han surgido grandes grupos empresarios con orientación multinacional.

Estas empresas poseen una perspectiva gerencial mundial en cuanto a inversiones, comercialización, producción, finanzas y otros aspectos económicos en que aplican el enfoque estratégico a través de las fronteras nacionales.

Con relación a su estructura orgánica, estas compañías fusionan y combinan tres criterios de diseño: geográfico, por productos y funcional, lo que da origen a una estructura orgánica mundial por áreas geográficas, líneas de productos, funciones o una combinación de éstos.

La planificación estratégica de la compañía multinacional es sumamente compleja, lo que se desprende en parte, de los siguientes aspectos:

a) La compañía multinacional confronta una multiplicidad de ambientes políticos, económicos, legales, sociales y culturales, así como distinta celeridad en los cambios.

b) Existen complejas interacciones entre la firma multinacional y los ambientes nacionales.

c) La distancia geográfica, las diferencias culturales y nacionales y las variaciones en las prácticas comerciales entre otras cuestiones hacen que las co-

municaciones entre la sede central y las organizaciones del exterior resulten complicadas.

d) El grado de información relevante de orden económico, de comercialización y de planificación varía mucho de unos países a otros en cuanto a disponibilidad, profundidad y contabilidad.

e) El análisis de la competencia actual y futura puede resultar más difícil de emprender en varios países por las diferencias existentes entre ellos en lo concerniente a estructura industrial y prácticas comerciales.

f) La compañía multinacional no sólo tiene que desenvolverse entre distintos ambientes económicos nacionales sino también con organizaciones regionales que van adquiriendo diversos grados de integración económica, con las Naciones Unidas y con organizaciones internacionales especializadas.

Las empresas suelen proyectar tres formas de planificación: a largo plazo, a mediano plazo y a corto plazo.

La planificación estratégica, de largo plazo por definición, tiene como uno de los aspectos más importantes la fijación de objetivos.

La gerencia establece sus metas sobre una base cualitativa y cuantitativa para las filiales nacionales, las divisiones y toda la empresa. Las metas son interdependientes y sirven de marco de referencia para determinar las estrategias internacionales.

Los grandes objetivos enuncian las miras y aspiraciones de la compañía durante el período de planificación estratégica. Los objetivos, en este punto, deben fijarse en términos relativamente elásticos, no específicamente cuantitativos. Por otra parte, los objetivos específicos, muchas veces denominados "metas" se formulan en términos cuantitativos o mediante precisiones de otra índole en orden a ganancias, ventas, productividad, reducción de costos, investigación, aumento de productos, personal, etcétera, para toda la empresa y sus filiales.

En otro orden, el examen gerencial, es un buen punto de partida para la planificación estratégica. Consiste en la valoración interna de las políticas, los programas principales y la eficacia de las gerencias de las filiales extranjeras, las divisiones principales y la compañía en general.

Las empresas se plantean tres incógnitas en su estudio de los ambientes internacionales:

a) qué factores analizar y qué importancia atribuir a cada uno;

b) en qué países o regiones conviene insistir más;

c) cómo obtener información cuantitativa y cualitativa fidedigna, cómo investigarla y cómo hacer proyecciones para el futuro.

5,8. BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, R., *Planeación de la empresa del futuro*, Limusa, México D.F., 1983.

ACKOFF, R., *Las fábulas antiburocráticas de Ackoff, Granica*, Barcelona, 1991.

ABDELL, D. y HAMMOND, J., *Strategic market planning*, Prentice-Hall, 1978.

BALLESTER, H. P., *Proyecciones geopolíticas hacia el tercer milenio*, Ediciones Fin de Siglo, Buenos Aires, 1996.

CANNON, G.T., *Business strategy and policy*, Harcourt, Brace World, Nueva York.

CELERIER, P., *Geopolítica y geoestrategia*, Biblioteca del Círculo Militar, Buenos Aires, 1961.

CHOLET, E., *El arte militar de los chinos*, Pleamar, Buenos Aires, 1969.

COLLINS, J., *La gran estrategia*, Biblioteca del Círculo Militar, Buenos Aires, 1970.

CLAUSEWITZ, C., *De la guerra*, Biblioteca del Círculo Militar, Buenos Aires, 1970.

DONNELLY, J.; GIBSON, J. e IVANCEVICH, J.; *Fundamentos de dirección y administración de empresas*, Irwin, Barcelona, 1994.

EARLE, E., *Makers of modern strategic*, Princeton University, 1944.

FLAVIN, J.B. y PARISOT, G.R., "The IBM World Trade Planning System", en STEINER, G.A. y CANNON, W.M., *Multinational corporate planning*, The Macmillan Co., Nueva York.

FOURAKER, L.E. y STOPFORD, J.M., *Organizational structure and the multinational strategy*, Administrative Science Quarterly.

FRICHKNECHT, F., *Dirección recursiva. De las ideas a la acción y de la acción a las ideas,* El Ateneo, Buenos Aires, 1993.

GEORGE, P., *Los grandes mercados del mundo*, Eudeba, Buenos Aires, 1961.

GHIGLIONE, L.M., *Notas sobre administración, enfoque del poder*, El Coloquio, Buenos Aires, 1974.

GHIGLIONE, L.M., GILLI, J.J. y GOMEZ FULAO, J.C., *Estructuras y procesos*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.

GHIGLIONE, L.M., GILLI, J.J. y GOMEZ FULAO, J.C., *Introducción al planeamiento*, El Coloquio, Buenos Aires, 1976.

HAX, A.C., *Estrategia empresaria*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

IMAI, M., *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*, CECSA, México D.F. 1989.

KAMI, M., *Puntos estratégicos*, McGraw-Hill, México D.F., 1990.

KEPNER, C. y TREGOE, B., El *nuevo directivo racional*, McGraw-Hill, México D.F., 1989.

LIDDELL H.B., *Estrategia, la aproximación indirecta*, Biblioteca del Círculo Militar, Buenos Aires, 1984.

MAQUIAVELO, N., *Obras políticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1957.

MINTZBERG, H. y QUINN, J.B., *El proceso stratégico*, Prentice-Hall, México, 1993.

MINTZBERG, H., *The rise and fall of strategic planning*, The Free Press, Nueva York, 1994.

MINTZBERG, H., *Generic strategies: toward a compehensive framework*, Greenwich Press, 1988.

OHMAE, K, *The mind of Strategist*, McGraw-Hill, 1982.

OTTO, D., "Principles of planning as applied by Philips", en STEINER y CANON (Comps.), *Multinational corporate planning*, The Macmillan Co., Nueva York.

PATTY, C.R. y VREDENBURG, H., *Readings in global marketing management*, Appleton Century, Crofts, Nueva York.

PETERS, T., *La estrategia sigue a la estructura*, Revista de Administración, California University, 1944.

PFEFFER, J., *Power in organizations*, Pitman, Marshfield, 1981.

PFEFFER, J., *Managing with power, politics and influence in organizations*, Harvard, Boston, 1992.

"Planning and control systems", División de Investigaciones de la Escuela de Administración Comercial para Graduados, de la Universidad de Harvard, Boston.

PORTER, M., *Estrategia competitiva*, CECSA, México D.F., 1982.

PORTER, M., *Ventaja competitiva,* CECSA, México D.F., 1991.

RAIFFA, H., *The art and sciencie of negotiation*, Harvard, Cambridge, 1982.

RATTENBACH A.B., *Introducción a la estrategia*, Pleamar, Buenos Aires, 1979.

READ, E., *Creadores de la estrategia moderna,* Biblioteca del Círculo Militar, Buenos Aires.

SALLENAVE, J.P., *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Buenos Aires, 1990.

SIMON, H.A., *Reason in human affairs*, Stanford University Press, Stanford, 1983.

SPENDOLINI, M., *Benchmarking,* Norma, Buenos Aires, 1994.

STACEY, R.D., *Strategic management and organizational dynamics*, segunda edición Pitman, Londres, 1996.

WANTY, J. Y HALBERTHAL, I., *La estrategia empresaria*, El Ateneo, Buenos Aires, 1975.

Capitulo 6

Formalizacion e innovacion

por Jorge Washington Barrientos

"La competencia (**aptitud** + **idoneidad**) no se determina sólo por lo que las personas **saben** o **entienden**, sino también por lo que **pueden hacer** (capacidades) o lo que tienen el **valor** y **voluntad** de **hacer** y lo que son (**personalidad** + **actitud**)."

Swieringa y **Wierdsma**
La organización que aprende

6,1. INTRODUCCION

La formalización es la manera en que las organizaciones prescriben el comportamiento de los individuos que se desempeñan en ella. Algunos autores la presentan como la coerción del libre albedrío, mediante la imposición de determinadas reglas o formas de llevar a cabo una acción.

Esta noción de ajustar el comportamiento de los individuos a ciertas reglas con frecuencia ha sido relacionada con la aceptación implícita del ser humano a vivir en sociedad. La formalización (así expuesta) resulta ser el producto del avance del género humano que se desarrolla a través de la concatenación coherente de los recursos y de los procesos de transformación.

Aplicada a la organización, la formalización aparece cuando la institución debe prepararse para la eficiencia. Al reflexionar sobre los mayores desafíos que una organización puede atravesar, naturalmente surge pensar en el tamaño de la institución; así, en la pequeña organización los dos mayores desafíos (circunstancias riesgosas) que le pueden suceder son, por un lado, su viabilidad económica y, por el otro, enfrentarse a un éxito demasiado veloz como para poder manejarlo.

En el otro extremo, la gran institución madura y formalizada, que utiliza las ventajas de la especialización —producto de las economías de escala o de la alta profesionalización— le será riesgoso todo lo que comprometa su viabilidad económica o el cambio repentino (y profundo) de las condiciones de su entorno.

Este capítulo abordará esta temática desde el planteo de la formalización y la necesidad de utilizar nuevas maneras de hacer las mismas cosas que normalmente se hacen en esas condiciones; a su vez, no pretende ser prescriptivo, sino un ensayo introductorio exploratorio.

6,1,1. LOS SUPUESTOS DE ESTE CAPITULO

A fin de centrarnos en la cuestión medular, recurriremos a algunos supuestos para evitar desviarnos hacia temas que se alejan del propósito definido, aunque pudiesen resultar atractivos.

a) Usaremos indistintamente los términos "organización prescriptiva", "sistemas burocráticos" o simplemente "burocracia" para referirnos a una institución madura, altamente formalizada (casi en extremo) que se desenvuelve en un ambiente estable y predecible. Estos términos serán usados como opuestos de organización emprendedora y orgánica.

b) Existencia de una economía competitiva dentro de un mercado imperfecto. Este supuesto nos permite introducir la necesidad de la supervivencia que depende en gran medida de la habilidad de la institución para interpretar las nuevas exigencias que le impone su realidad.

c) La rentabilidad existe y está dada. Recurrimos a este supuesto para evitar introducir temas relacionados con marketing e innovación.

d) Es posible la transformación. Los recursos (humanos, económicos, tecnológicos, etc.) para transformar la organización no están restringidos.

e) Durante el proceso de transformación la eficiencia se resiente, pero el mercado tolera los desajustes que la producción puede presentar.

f) Utilizaremos indistintamente las expresiones "hombre común", "el común de la gente" para suponer la existencia de un ser que puede guiarse enteramente por el sentido común.

6,1,2. EL CAMINO POR RECORRER

Hemos señalado que la formalización sumada al crecimiento rápido para la organización pequeña y la formalización excesiva para la organización madura son situaciones desafiantes. En ambas, deberemos analizar cómo incorporar (o mantener) los valores que permitieron crecer a la organización.

Examinaremos el estado del arte que le permite a una organización crecer evitando los errores comunes de la formalización excesiva, desproporcionada, la pérdida de la flexibilidad y la capacidad innovadora. También estudiaremos cómo pueden aventurarse las organizaciones en el terreno del cambio, qué deben buscar y cómo deben hacerlo.

Claramente se trata de un dilema en el que hay que optar entre la eficiencia de los sistemas burocráticos orientados a la eficacia institucional y la innovación de las organizaciones emprendedoras y orgánicas.



Gráfico 6,1. El tamaño y la formalización: la problemática a la que se orienta este trabajo.

La formalización aparece naturalmente cuando las organizaciones crecen, sea por estilo de gestión o por condiciones de su entorno; algunas instituciones desarrollan características extremas, perdiendo flexibilidad. Las sucesivas generaciones de dirigentes que la organización pone al frente crean condiciones para la "distorsión" de la formalización; nos concentraremos en dos aspectos que se desarrollan en las empresas comerciales: por un lado, la evolución del tamaño, y por el otro, el manejo de la formalización.

Cuáles son, entonces, las líneas de trabajo que conducen este escrito. Palabras autorizadas dentro de la administración han encontrado evidencia abundante sobre qué hacen determinadas organizaciones para mantenerse simples evitando el "tedio" de la formalización. Veamos:

Si el problema deviene del tamaño, entonces por qué crecer o, mejor aun, porque no crecer inteligentemente, evitando las trampas del crecimiento. Si la otra cara de la moneda es la excesiva formalización, entonces por qué no reducirla o, más radical aun, por qué no eliminarla.

6,2. POR QUE SURGE LA FORMALIZACION

En un sentido instrumental, organizar es establecer reglas de funcionamiento, es distribuir recursos de un modo particular, persiguiendo un objetivo determinado. En el más puro sentido conceptual, organizar es distribuir de una manera particular, a veces caprichosa, algunos elementos de la realidad institucional.

Allí donde existan individuos que definan la manera de hacer algo, estaremos en presencia de una organización; cuando los recursos se distribuyan de acuerdo con normas básicas más o menos permanentes en el tiempo, aparecerán las reglas de distribución de los recursos.

Estaremos en presencia de la formalización, cuando la distribución de recursos se traduzca en:

a) cursos de acción concretos;

b) reglas de distribución que se diseminen a lo largo de la institución;

c) se establezcan expectativas de comportamiento.

En relación con el tema, JAY GALBRAITH (1) en su obra *Planificación de las organizaciones* introduce la siguiente hipótesis de trabajo:

> "...mientras más grande sea la incertidumbre sobre la tarea, más grande será la cantidad de información que deberá ser procesada por los responsables de tomar decisiones durante la ejecución."

Así, la jerarquía espera que quienes trabajan bajo su responsabilidad tengan un comportamiento determinado; a su vez, la institución también tiene expectativas de la jerarquía, constituyendo una cadena de formalización del comportamiento.

Esta cadena de formalización surge porque cada empleado en el inicio de la organización, recibe una rutina de trabajo. Al principio, con la aprobación de su jefe establece cómo debe ser llevado adelante, pero no pasará mucho tiempo hasta que se le presente una situación novedosa ("excepción") y nuevamente deberá consultar al jefe.

Si estas "excepciones" se transformaran en rutina, la organización debería buscar una forma de responder más económica que la consulta constante al jefe, así, la jerarquía establecerá un curso de acción conforme a las normas básicas de comportamiento.

Como es de esperar, algunas veces las normas no son comunicadas a los empleados y éstos sólo se guían por el grado de aprobación que tiene su conducta, su trabajo, a partir de la respuesta que le inspira esto a su jefe.

JAY GALBRAITH sostiene que la jerarquía delega decisión rutinaria, usualmente mediante programas de acción, estableciendo rutinas de trabajo verbales y/o escritas.

---

(1) GALBRAITH, J., *La planificación de las organizaciones*, Fondo Educativo Interamericano, Los Angeles, 1973

El excelente relato de JOOP SWIERINGA y ANDRE WIERDSMA [2] constituye una introducción didáctica de cómo se presenta la formalización en un modelo de tres etapas.

> "*La empresa en la fase inicial*: en la base de toda empresa está su fundador [...]. Con base en las exigencias del trabajo, por una parte, y en las capacidades de los empleados, por la otra, las tareas se dividen de común acuerdo. En este contexto, la tarea determina qué debe hacerse, la habilidad, quién debe hacerlo, y el fundador, cómo llevarlo a cabo y, en particular, cómo se debe cooperar [...].
>
> De esta manera se suscita cierto grado de homogeneidad y predecibilidad en la conducta del personal, que se basa en las exigencias del trabajo y las ideas del fundador. Una vez que los miembros del personal han captado las opiniones, los valores y las preferencias del fundador, su conducta ya no se guía sólo por su propio criterio, sino también por lo que piensan que se espera de ellos.
>
> *La empresa en crecimiento*: al transcurrir el tiempo, la empresa comenzará a crecer. La inevitable expansión y los cambios de personal de manera gradual harán surgir diferencias entre los recién llegados y los veteranos. La diferencia principal consiste en que el personal original conoce cuáles son los motivos, ideas y preferencias del fundador que sustentan las reglas [...].
>
> En primera instancia ellos (los recién llegados) captan el juego al copiar a los veteranos; en segunda, al recibir una reprimenda si lo juegan mal [...] al continuar el crecimiento, el fundador se hace de un asistente [...] su función consiste en hacerse cargo del trabajo de preparación de propuestas, que se lleva más tiempo, para que el «jefe» pueda concentrarse en la toma de decisiones.
>
> La frecuencia con la que se consulta al «jefe» se reduce debido al desarrollo de reglas y procedimientos por parte de los departamentos. A través de estas reglas y procedimientos se formaliza el manejo del trabajo. Conforme la empresa continúa creciendo, el fundador se ve obligado a delegar la función de coordinación en otros miembros del personal, lo cual conduce a la formación de las gerencias medias. Se forma entonces la estructura organizacional, dentro de la cual se determinan autoridades, responsabilidades, y se establecen líneas de autoridad [...] surgen los sistemas gerenciales. La influencia del fundador se limita de manera creciente a la elite, cuyos miembros se convierten en los portadores de las opiniones, los valores, y las normas. Así se desarrolla la cultura de la empresa.

(2) SWIERINGA, J. y WIERDSMA A., *La organización que aprende*, Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1995.

La empresa establecida: al fundador lo sucede un gerente. La empresa hace suyas todas las características de una burocracia: la estratificación jerárquica, los departamentos influyentes, la estandarización de normas de entrada y salida, la capacidad de la gente y los procesos de trabajo. La estructura, los sistemas y la estrategia controlan, en un grado aun mayor, el comportamiento organizacional de los empleados.

La influencia del fundador, transmitida a través del elemento cultural, ahora sólo se conoce mediante historias y anécdotas que se han ido convirtiendo en mitos [...] el curso del juego no lo determina una sola persona [...] el juego comienza a tener dinámica propia. Este y sus reglas se convierten en el resultado de complejos procesos de interacción, implícitos y explícitos, y entre distintas personas, cada una de las cuales tiene sus propios principios y opiniones respecto al hecho de trabajar juntos [...].

Cuanto más complejas son las reglas y menos transparente su formación, más difícil es cambiarlas. También se hace más difícil cambiar el comportamiento organizacional [...]."

La evolución en el tratamiento de la formalización y la innovación en las distintas etapas de la evolución empresarial pueden ser sintetizadas como se aprecia en el siguiente cuadro:

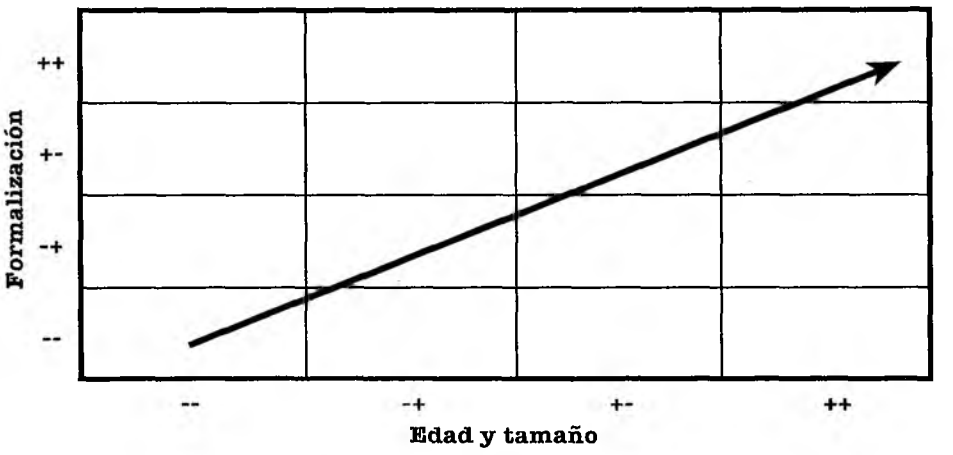
	Emprendimiento	Crecimiento	Consolidación prescriptiva
Presencia y gestión del fundador	Protagonismo absoluto	La influencia del fundador se reduce al cuerpo gerencial. Existe una separación entre la propiedad (fundador) y la gestión (gerentes)	Se preserva el espíritu del fundador a través de la cultura, si esta es fuerte
Influencia del fundador	Fundamental y extensiva a toda la organización	Focalizada hacia los gerentes y limitada a los aspectos centrales del negocio	Crisis de la sucesión. Conflicto entre la familia (corazón) y los gerentes (razón)
Paradigma de la gestión	Gerenciamiento por impulsos	Gestión estructural	Gestión profesional
Prescripción del comportamiento	Centralización hacia el fundador	Por especialización y formalización	Por formalización de la estructura y de los premios y castigos
División del trabajo y coordinación	Por impulsos	Por conveniencia económica	Por especialización
Estructura	Centralizada, orgánica y poco elaborada	Orgánica y algo elaborada a partir del surgimiento de la autoridad	Burocrática y elaborada

Estructura	Centralizada, orgánica y poco elaborada	Orgánica y algo elaborada a partir del surgimiento de la autoridad	Burocrática y elaborada
Tamaño	Pequeña	Mediana, grande	Grande
Cultura	Limitada a anécdotas y creencias	Formación de los valores centrales del negocio, historias, tabúes y normas, y de la comunicación	Aparición de los ritos, rituales, ceremonias, mitos, héroes
Innovación	Alta e inspirada en la habilidad del fundador	El surgimiento de la funcionalidad le restringe la capacidad de innovación	Restringida a las áreas de diseño o altas esferas

Según HENRY MINTZBERG, la formalización se hace presente cuando es necesaria, y esto se da cuando se vuelve más eficiente que la innovación, cuando es mejor tener alguna decisión preestablecida en lugar de ir innovando a cada paso para resolver un problema.

La formalización, típicamente, estandariza el producto de un trabajo, las habilidades que se requieren para un determinado puesto, la manera particular en que se debe hacer un trabajo descomponiéndolo en tareas, factorizando paso a paso hasta tener una cadena de operaciones fácilmente entendible por el común de la gente.

Conceptualmente, la relación que existe entre la variable formalización y las variables edad y tamaño responde a la siguiente hipótesis.



Tal se ilustra, la formalización está fuertemente relacionada con el crecimiento institucional, aspecto que pasaremos a cubrir en el siguiente apartado

6,2,1. EL CRECIMIENTO Y LA MADUREZ

Resulta ser, que el crecimiento está asociado con la aparición de la formalización de la institución; entonces, podemos afirmar que no es posible crecer en una economía competitiva sin:

a) formalizar la institución;

b) distribuir roles y asignar trabajos.

El surgimiento de la jerarquía por la delegación de tareas y decisiones sienta las bases para la formalización; del mismo modo, HENRY MINTZBERG ([3]) expresa que el proceso de división (factorización) en unidades genera dos desafíos en la coordinación institucional:

- La coordinación intraunidad basada en la funcionalidad y especialización de la unidad produce ventajas en cada una de ellas.
- La interunidad donde el desafío está presentado por la convivencia entre la "comunidad" de unidades con la que interactúa, el desafío implica armonizar su funcionamiento, requiriendo recursos para la coordinación.

6,2,2. EL ESPIRITU EMPRENDEDOR Y LA BUSQUEDA DE LA EFICACIA

Parafraseando a HENRY MINTZBERG, podemos concluir que el tamaño de la institución incide directamente en la forma en que se estructuran las organizaciones, esta conclusión se deriva de la lógica humana del aprendizaje, donde es esperable que el cuerpo gerencial de la institución forme su experiencia sobre aciertos y errores; corrigiendo paulatinamente la estructura.

Por otro lado, la experiencia no sólo conducirá indefectiblemente a la formalización, existen (por cierto) muchas organizaciones que tienen acotado su tamaño por disposición de recursos y/o por capacidad de gerenciamiento. Aun cuando no hemos tenido acceso a estudios empíricos ([4]), podemos inferir que las PyMEs muchas veces encuentran limitadas sus oportunidades de crecimiento y su grado de formaliza-

(3) MINTZBERG, H., *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires, 1989.

(4) En concreto, la base para esta afirmación la constituye el trabajo de investigación llevado adelante por la Cátedra IV de Estructuras y Procedimientos de las Organizaciones (ahora Sistemas Administrativos, 1997) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA), en el marco del PROINC (Programa de Investigación en las Cátedras).

ción, lo que parece depender fundamentalmente del estilo que asuma su cuerpo gerencial con independencia de la antigüedad de la institución y de las condiciones en que se desarrolle su negocio.

Por su parte, y en relación con la etapa emprendedora de las instituciones, DAVID K. HURST (5) sostiene que:

"El énfasis en estas organizaciones está en el aprendizaje de todo tipo: aprender a dominar tecnologías recalcitrantes, aprender a responder a necesidades divergentes de los clientes, aprender a desarrollar fuentes de capital requeridas por los nuevos negocios, y así sucesivamente. Este aprendizaje suele ser a prueba y error, y los errores en un clima que no perdona suelen ser fatales."

La "no estructura" de la organización inicial comienza a dejar lugar a la formalización por la especialización y luego a la formalización mediante la estructura jerárquica. Para DAVID HURST la heurística de la etapa emprendedora prontamente deviene en los desafíos de la supervivencia, aquellas instituciones que superan este obstáculo trasladarán su énfasis del aprendizaje por prueba y error al desarrollo de rutinas y más tarde a la repetición y mejora de esas rutinas.

La supervivencia aparece a partir de la selección natural de las organizaciones, aquellas que aciertan con la combinación podrán crecer y mantenerse, pero paulatinamente la institución pasará de enfocarse en el aprendizaje hacia la búsqueda de la eficiencia; esta dirección llevará a la organización a la madurez que se consolidará cuando pueda mejorar sus métodos de trabajo para el ahorro de recursos.

Merece una consideración especial el tipo de negocio que lleve adelante la institución, dado que según la evidencia recogida, es de esperar una mayor formalización (con énfasis en las reglas) en la mediana empresa metalúrgica y no tanto en la mediana organización de servicios.

Finalmente sólo resta decir que, al margen de la aparición de la formalización, también se presenta la evolución del componente administrativo a partir de la incorporación de profesionales en la gestión; ellos traen consigo un bagaje de conocimiento técnico formalizado, esta capacitación externa constituye un sustituto de la formalización; y no pasará mucho tiempo hasta que estos nuevos integrantes comiencen a distribuir reglas para sus colaboradores.

(5) HURST, D.K., *Crisis & Renovación. Cómo enfrentar el desafío del cambio en las organizaciones*, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 1998, pág. 50.

6,3. LOS SISTEMAS SOCIALES PRESCRIPTIVOS

6,3,1. EL CRECIMIENTO Y LAS NORMAS CONDUCEN NATURALMENTE A LA BUROCRACIA

Aun a riesgo de pecar de simplistas, se vuelve necesario diferenciar la acepción técnica del término "burocracia" de la acepción peyorativa (6) que el común de la gente le asigna. Entendemos como burocracia a un modelo de organización de instituciones con determinadas características particulares, cuya concepción apunta a un ideal de pureza, y no de perfección. BUSHE y SHANI (7), al definir burocracia, presentan algunos parámetros básicos:

a) *Control centralizado*: las organizaciones prescriptivas, recurren en la mayoría de los casos a la centralización como una característica de su sistema de control; esto fomenta la estandarización de los productos y de los procesos de trabajo al establecer en un punto determinado de la organización la forma de trabajar de otros.

   BUSHE y SHANI definen el objetivo del control centralizado al decir que "...lleva a lograr un desempeño repetible y una eficacia determinada".

   La centralización en sí es una forma de coordinar, donde el trabajo está definido y es poco probable que se modifique, y donde toda excepción en el tratamiento debe ser consultada a la jerarquía (centralización). Cuanto mayor sea la importancia de la excepción, tanto más alta será la jerarquía a recurrir.

   No obstante las ventajas que en tiempos de crisis puede presentar las instituciones centralizadas, una desventaja que se da es la rápida acumulación de niveles jerárquicos producto de la capacidad limitada en el tratamiento de información que tiene el ser humano común.

b) *Especialización de la tarea y responsabilidad*: la especialización resulta de dividir el trabajo en unidades comprensibles, tal que el común de la gente lo pueda llevar adelante sin una capacitación adicional importante.

---

(6) GOMEZ PALAO define a esta acepción como buropatología, aclarando que esta desviación del término se produce cuando uno potencia (casi hasta el extremo) las características de la burocracia, volviendo las *ventajas en impedimentos para el funcionamiento* de un negocio.

(7) BUSHE, G.R. y RAMI SHANI, A.B., *Estructuras paralelas de aprendizaje, fortalecimiento de la innovación en sistemas burocráticos*, Ed. Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1993, págs. 7 y siguientes

La especialización ([8]) es inversamente proporcional al nivel de la estructura jerárquica de una institución, ello reduce en gran medida el tiempo y gasto de capacitación necesarios para lograr que la gente haga una contribución productiva a la organización.

Los sistemas burocráticos deben equilibrar en forma constante las ventajas y desventajas de la especialización, recurriendo a las medidas que típicamente suelen reducir los efectos no deseados de la especialización y potenciando los efectos favorables.

La formación de dirigentes, aspecto tan criticado por PETER DRUCKER, en este tipo de instituciones es crucial; en general, confían las responsabilidades funcionales a personas que han ocupado puestos en la misma unidad, esto sesga la percepción y la acción.

c) *Estandarización interna*: los puntos anteriores fortalecen la separación del diseño del trabajo de su ejecución, esta división vertical de las tareas conduce a la rutina centrada en la realización del trabajo. "Una organización que se basa en la interacción personal para coordinar el trabajo no constituye un sistema burocrático."

La estandarización es un mecanismo de coordinación más barato que el ajuste mutuo, cuando existe la posibilidad de economías de escala.

d) *Agrupamiento funcional*: el agrupamiento funcional resulta, a su vez, de la especialización; cuando una organización realiza una especialización, necesariamente debe confiar la coordinación a una persona que maneje el conocimiento que se está especializando, lo cual conduce al agrupamiento funcional.

Ya que de burocracias hablamos, ellas son típicamente funcionales en su distribución de recursos. "Esto conduce a una economía de escala en la que otras unidades pueden utilizar parte del tiempo de los especialistas." Un punto especialmente fuerte de la conveniencia de los sistemas burocráticos es que ayudan al desarrollo de destrezas en el núcleo operativo.

Además, el agrupamiento funcional requiere condiciones particulares del entorno y suele incrementar en algunas ocasiones las características no deseables de los sistemas burocráticos; dada su importancia, profundizaremos sobre el particular a continuación.

---

(8) En el sentido vertical, tal cual lo expone HENRY MINTZBERG en *Diseño de organizaciones eficientes*.

6,3,2. LA FUNCIONALIDAD Y EL DILEMA DE LA COORDINACION

Es probable que no haya conocimiento más difundido y aplicado en el mundo de los negocios que la organización mediana que confía en la estructura funcional la distribución de sus recursos.

Peter Drucker (9), al presentar la funcionalidad como una de las formas de organizarse, pondera la gran ventaja de la claridad que tienen este tipo de empresas, la comprensión de la tarea propia y la estabilidad que tiene el trabajo. La claridad entendida como el conocimiento de los cursos de acción dentro de la institución; la típica estructura funcional (finanzas, comercialización, producción) puede discriminar rápidamente a qué órbita pertenece cada tema o dónde se debería resolver un problema determinado.

La comprensión de la tarea está relacionada con la claridad, al confiar esta organización al desarrollo de especialistas, entonces, la generación de destrezas proveniente de la especialización logra que cada integrante conozca con cierto grado de exactitud lo que la institución espera de su trabajo.

La estabilidad es también otra característica, dado que el trabajo rara vez cambia; las incumbencias, las tareas y los métodos de trabajo sólo evolucionan, pero no cambian en esencia. No obstante, Peter Drucker señala que tiene peligrosas desventajas, entre ellas la dificultad de comprender la tarea del conjunto de la institución, asimismo, ofrece resistencia a la adaptación, no prepara a la gente para el futuro, no la instruye ni la pone a prueba.

De estas falencias, particularmente nos interesa la dificultad en la percepción de la tarea en conjunto por parte de sus integrantes, la cual está sesgada por la visión "local" de cada área funcional, que suele resultar en la preferencia del bien particular por sobre el interés general. Esta falencia genera recelos cuando por necesidad del negocio una de las áreas funcionales debe cambiar o, peor aun, reducirse; a partir de esta situación y dada la sofisticación que los métodos de trabajo (producto de la especialización) suelen alcanzar; la institución se vuelve poco permeable a los cambios, en especial cuando ha alcanzado un tamaño considerable, por lo que:

La capacidad de adaptación de la organización funcional parece ser inversamente proporcional a su tamaño (o complejidad).

(9) Peter, Drucker, *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

PETER DRUCKER refuerza su tono crítico y se vuelve categórico cuando sentencia ([10]):

> "En sus mejores expresiones, la organización funcional trabaja con suma economía. Muy pocas personas en la cúspide necesitan consagrar mucho tiempo a mantener el funcionamiento de la organización; es decir, a «organizar», «comunicarse», «coordinar», etc. El resto puede dedicarse a su trabajo. Pero en su peor expresión, que es bastante común, la organización funcional es sumamente antieconómica. Tan pronto se aproxima siquiera sea a un grado modesto de tamaño o complejidad, aparecen las «fricciones», rápidamente se convierte en una organización de malentendidos, disputas, imperios y compartimientos estancos."

Para PETER DRUCKER, al tener cada administrador local una fuerte especialización, termina distorsionando su percepción de la realidad, luego afirma que cada uno de ellos considera a su área de gestión como la fundamental en la vida institucional, lo cual se corresponde con la afirmación de HENRY MINTZBERG respecto de los problemas de la coordinación interunidades.

Afirma PETER DRUCKER:

> "El ansia de engrandecimiento de cada función es el precio que se paga por el elogiable deseo de cada administrador de ejecutar un buen trabajo."

Y continúa, expresando que:

> "...como estructura de decisión, la organización funcional —incluso la que es relativamente pequeña— exhibe una labor mediocre. Se atiende a quién tiene razón más que a lo que es válido."

¿Cómo compensar entonces estos defectos?

Es necesario responder esta pregunta, dado que existen situaciones donde el *funcionalismo es eficiente*; intentemos escapar a la crítica facilista y buscar una respuesta, audaz si es necesario, para mejorar los defectos del funcionalismo.

En su lugar podemos considerar que una de las ventajas de la estructura funcional (claridad en el diseño) está relacionada con la simpleza de su funcionamiento, de tal manera que el común de la gente puede comprenderlo, y ésta es la razón por la cual se ha difundido en las PyMEs.

Se vuelve de nuestro interés explicitar en qué grado la organización estructurada funcionalmente pierde su flexibilidad y se transforma en una organización con excesos burocráticos.

---

(10) Drucker, *op. cit.* en nota (9), pág. 481

6,3,3. LAS DESVIACIONES PATOLOGICAS DE LA BUROCRACIA

La burocracia surgió como un modelo para explicar el funcionamiento de una organización que privilegia la claridad de sus relaciones y la eficacia de sus métodos de trabajo, el olvido de esta pretensión ha dado lugar al surgimiento de críticas simplistas.

A la hora de buscar cuáles son los límites de la pretendida eficacia que tiene la burocracia, BUSHE y SHANI ([11]) explican que:

> "...aun cuando la burocracia goza de una dosis saludable de tales atributos (control centralizado, especialización de la tarea y responsabilidad, agrupamiento funcional, estandarización interna), continuará teniendo problemas para aprender y adaptarse, porque cada atributo ayuda a garantizar un desempeño predecible y repetible, obstaculiza la manera de aprender, adaptarse y cambiar."

BUSHE y SHANI enfocan claramente las debilidades respecto de la capacidad de aprendizaje, adaptación y cambio; aunque, en realidad, estos conceptos están en diferentes planos, al necesitar (por definición) un ambiente estable los sistemas sociales burocratizados sólo pueden transformarse mediante el cambio, y para cambiar deben aprender; así, estos conceptos (aprender, adaptarse, cambiar) terminan siendo uno consecuencia de otro.

BUSHE y SHANI clasifican las carencias de las burocracias de la siguiente manera:

- *Carecen del valor para aprender*: algunos de los valores culturales de las organizaciones prescriptivas tienen su lado bueno, pero reducen el valor de las personas para aprender. La conducta humana no sólo está controlada por la razón, sino además por la emoción, y en consecuencia, no es simplemente racional y lógica, "aunque sea una herejía admitirlo" ([12]).

  Al analizar las características de las instituciones excelentes, uno encuentra como aspecto deseable el espíritu de experimentación, lo que hace suponer que uno puede estar de acuerdo con el error que escapa a la lógica administrativa; no obstante, la capacidad de transformación se relaciona con la habilidad de manejarse bajo fuertes condiciones de riesgo, presión e in-

(11) BUSHE y SHANI, *op. cit.* en nota (7), pág. 9.

(12) El entrecomillado pertenece a SWIERINGA y WIERDSMA, y en verdad es necesaria su inclusión, creo que a nadie se le ocurriría justificar un flujo de fondos con emociones. La administración, como conjunto de conocimientos, suele explotar el sentido común, y la organización debe ser un terreno donde gatuse por la lógica administrativa aun cuando esté integrada por personas. Quizá la mejor forma de esclarecer la visión de los autores sea decir que debemos comprender los comportamientos de los miembros de la institución ya que todos somos seres humanos.

certidumbre. Para comprender la esencia de esta afirmación, nada como la siguiente cita a SWIERINGA y WIERDSMA ([13]):

"En una organización donde las emociones, la incertidumbre y los conflictos deben evitarse, la actitud defensiva puede conducir a una situación donde no se expresen muchas críticas."

- *Carecen de la voluntad para aprender*: un prerrequisito para aprender es correr riesgos, señalan los autores, lo que nos lleva al argumento que en toda institución que se concentre en la eficiencia mediante la formalización, este tipo de conductas no será bienvenida.

  Encontramos aquí dos facetas de la burocracia, la positiva: todos esperamos que al comprar un producto éste funcione (ventajas de la estandarización), y la negativa: al trabajar por ajustes sucesivos en la maquinaria burocrática, se detectarán más rápidamente los errores que las iniciativas.

- *Carecen de la habilidad para aprender*: los autores sostienen que en las organizaciones emprendedoras el aprendizaje se lleva a cabo principalmente a través del hacer. En las burocracias, pensar, hacer y decidir se distinguen con facilidad.

  Nuevamente aparecen los comentarios positivos y negativos. Las organizaciones emprendedoras son típicamente pequeñas, allí es natural que el hecho de hacer, pensar y decidir hasta sea ejecutado por una persona, pero las personas, como procesadores de información y como hacedores, tenemos límites. Es justamente ésta la razón por la cual las organizaciones al crecer requieren de un sistema jerárquico.

  Cuanto más grande sea la institución, tanto más separado estarán el hacer, el pensar y el decidir; no obstante (como ya vimos), la organización que precise reducir cierto efecto nocivo de las burocracias deberá crear mecanismos inteligentes para congeniar el hacer, el pensar y el decidir dentro de un esquema innovador.

El punto es que la institución burocrática ya ha aprendido y, en general, le resta poco por aprender; según SWIERINGA y WIERDSMA:

"...los problemas se «solucionan» afinando los procedimientos o enviándolos al siguiente nivel superior."

Está claro que la "debilidad" central de la burocracia es la falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios, entonces correspondería focalizarse en lo que le quita esta característica a la burocracia; cambiar es una condición necesaria para la super-

(13) SWIERINGA y WIERDSMA, *op. cit.* en nota (2), pág. 63.

vencia, mientras que el aprendizaje es una de las variantes de cambio para la supervivencia.

Los autores ([14]) apoyan la posición de BUSHE y SHANI al definir que "sólo cuando reglas ya no conducen a la conducta que redunda en los resultados deseados, surge necesidad de aprender en el plano organizacional". Esta afirmación, correctamente interpretada, indica que la institución puede aprender y acumular experiencia a partir de sus propios errores, pero aquí sí se puede plantear este interrogante:

¿Puede, la institución burocrática, darse cuenta qué debe cambiar?

Responder este interrogante nos conducirá a estudiar la capacidad de exploración del entorno que tenga la institución, la negativa explicaría por qué muchos consultores tienen trabajo en este terreno; por el otro lado, creer en la capacidad de percepción de los sistemas burocráticos, nos permitiría explicar cómo esta forma de organizar ha perdurado en el tiempo.

SWIERINGA y WIERDSMA ([15]) dejan sentado que no toda burocracia debe cambiarse que las debilidades sólo aparecen cuando se materializa la necesidad u oportunidad cambiar y aprender, veamos:

> "...las burocracias están dentro de un círculo vicioso. El potencial de aprendizaje es bajo, y así se mantendrá mientras no haya presión externa para cambiar."

(14) SWIERINGA y WIERDSMA, *op. cit.* en nota (2), pág. 40.

(15) SWIERINGA y WIERDSMA, *op. cit.* en nota (2), pág. 64.

RESUMEN DE DESVIACIONES PATOLOGICAS SEGUN LA OPINION DE DIFERENTES AUTORES

Autores	Desviaciones
HENRY MINTZBERG	• Desplazamiento de los fines a favor de los medios. • Estrechamiento de los controles del comportamiento. • Suele tender a la excesiva especialización. • Genera resentimientos en las áreas operativas.
PETER DRUCKER	• Se centra en el esfuerzo, conduciendo a la perfección de los procesos. • Se atiende más a quién tiene razón, mas no a lo que es válido. • Implica una dirección empresaria defectuosa, por estar orientada hacia lo operativo. • Tiende a anular la capacidad administrativa de sus miembros.
SWIERINGA y WIERDSMA	• No se adaptan fácilmente, porque no fomentan las críticas. • Tienen problemas de aprendizaje. • No tienen la necesidad, el valor, la voluntad, ni la habilidad para aprender.
BUSHE y SHANI	• No tienen capacidad para adaptarse. • No pueden aprender fácilmente ni cambiar.

6,4. QUE PODEMOS APRENDER DE LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES

6,4,1. FORMALIZACION *versus* INNOVACION

Para DAVID HURST ([16]), en la ausencia de racionalidad aparece la creatividad necesaria que hace surgir la novedad. La búsqueda por prueba y error se detiene cuando se encuentra la solución; el aprendizaje se detiene cuando se encuentra la rutina satisfactoria; la formalización y la innovación se vuelven dos elementos opuestos de una misma escala, tal como afirman BUSHE y SHANI:

> "La teoría de la contingencia en el diseño organizacional afirma básicamente que en un entorno estable lo mejor que se puede hacer es organizarse para la eficacia, y en un ambiente incierto, organizarse para la innovación..."

(16) HURST, *op. cit.* en nota (3), págs. 1 y sigtes.

En este punto, un gerente a la hora de diseñar o rediseñar su organización debería optar entre la formalización y sus ventajas asociadas o recurrir a esquemas innovadores con sus respectivas ventajas. Sabemos que cada uno de estos extremos responderá a una necesidad particular, y esto bien lo expresa DAVID K. HURST, a quien parafraseamos en el siguiente cuadro:

	Organización orientada hacia el aprendizaje y la innovación	**Organización orientada hacia el rendimiento y la formalización**
Gente	"Buscadores de oro." La gente se reúne alrededor de alguna oportunidad de negocio no explotada comercialmente. No hay señales o mapas que guíen el camino, con frecuencia se encuentran ante un camino inexplorado.	"Administradores de las minas." La búsqueda deja lugar al gerenciamiento de los recursos Los antiguos leones carnívoros se vuelven vegetarianos y, con frecuencia, no encuentran aliciente en la nueva jaula del rendimiento.
Roles	Se llevan delante de acuerdo con los conocimientos evocados o exigidos por el entorno o la situación. Los conocimientos que usan y los roles que cumplen son actividades que reflejan su capacidad natural y sus preferencias con las cuales responden a lo que sienten como oportunidad excitante.	Se transforman en tareas bien definidas con descripciones de puestos y procedimientos de trabajos estandarizados. La capacidad técnica se vuelve más importante que la persona.
Equipos	La naturaleza de la organización hace que se trabaje con un mínimo de estructura, esta concepción flexible es esencial si se quiere abordar la multiplicidad de temas que surgen durante los tumultuosos inicios de la organización joven.	A medida que la organización exitosa madura y las rutinas se definen y sus elementos se analizan, las mismas tareas y la responsabilidad de su realización se fragmenta y se engasta en estructuras formales jerárquicas destinadas a asegurar su repetición.
Redes	Los contactos son confusos y se establecen sobre la base de las necesidades que los miembros van experimentando.	Cuando la organización madura, los contactos confusos dejan lugar a redes de tratamiento de información densas y ricas en contenidos.
Reconocimiento	"Cuando no hay nada, se comparte el todo" el sistema de premios y castigos sólo puede distribuir recompensas psicológicas y subjetivas más que financieras.	Cuando se alcanza el rendimiento, las organizaciones reemplazan las recompensas simbólicas y psicológicas por recompensas financieras.

Indudablemente esta cuestión exige más que reglas empíricas para su construcción, requiere la presentación de un modelo de equilibrio entre las fuerzas imperantes en la institución y los condicionantes de la organización; acerca de la dificultad de este planteo, deberemos mantener presente los siguientes interrogantes:

- ¿Qué sucede cuando una organización (basada en la innovación) en un mercado que comienza a madurar se encuentra con la necesidad de adecuarse a un entorno estable y predecible?
- ¿La formalización debe ser uniforme para asegurar la eficacia que brindan los sistemas prescriptivos?

La formalización no tiene por qué ser uniforme (en el sentido vertical y horizontal), esta posibilidad da pie y genera la oportunidad para introducir algo de innovación allí donde sea necesario; las instituciones excelentes suelen manejar con destreza las áreas de investigación, mercadeo y finanzas, otorgándole mucha importancia al público interno y externo.

Introducir a la innovación como estilo de gestión implica un gran desafío; existen instituciones que desde su cuna la conocen y han sabido mantenerla al atravesar los distintos estadios del desarrollo empresarial, así como también existen instituciones que descubren la necesidad de incorporarla a partir de condicionantes del entorno.

Cada vez está más presente en la comunidad de negocios un consenso sobre la creciente incertidumbre en la cual deberán desempeñarse las empresas, volviendo necesario el entrenamiento para tolerarla.

En estos últimos años del siglo XX, la humanidad ha asistido a numerosos cambios, y países otrora símbolos de buena administración han sucumbido en crisis, arrastrando a organizaciones de muy diversos orígenes como un efecto no deseado de la economía globalizada, lo impredecible del ambiente donde se desarrollan los negocios hace que convivan necesidades de eficacia e innovación. Tales circunstancias sirven para indicar la conveniencia de mantener las ventajas de las organizaciones funcionales, burocratizadas, y a la vez preparar a la institución para que mejore su capacidad de adaptación en los tiempos de cambios.

Pasemos ahora a estudiar cómo las organizaciones suelen manejar esta problemática.

6,4,2. CUALES SON LAS VARIANTES QUE MANEJAN LAS INSTITUCIONES EXCELENTES

En el libro *En búsqueda de la excelencia* ([17]), en 1982, PETERS y WATERMAN JRS. centraron su estudio en la relación entre estrategia, estructura y efectividad; a partir de esto, se originó todo un suceso editorial, donde distintos libros comenzaron a tratar el perenciamiento de determinadas organizaciones llamadas "excelentes".

Un repaso de las características enunciadas en la obra mencionada nos ha permitido sintetizar las características estructurales de la siguiente manera:

a) *Dinamismo*: se relaciona con la estructura, se trata de la manera original en que disponen sus recursos; este tipo de organizaciones maneja una amplia gama de técnicas, que van desde las tradicionales prácticas de gestión hasta las modernas e innovadoras.

   Este tipo de organizaciones no se ata a ningún convencionalismo o modelos, cuando lo necesitan lo usan y si dejan de necesitarlo lo abandonan. Suelen recurrir a un manejo innovador del límite institucional, logrando que la institución mantenga su flexibilidad a la hora de expandir sus actividades o contraerlas.

   Por lo general, suelen ser estructuras más bien planas, con pocos niveles jerárquicos y con una fuerte orientación hacia la responsabilidad más que en la tarea. En este sentido, la estructura organizacional es interpretada como un vehículo para que las cosas sucedan, en lugar de ser considerada como una instancia necesaria.

   Suelen recurrir a grupos de tareas, comités, directivos integradores, estructuras paralelas, descentralizaciones, tercerizaciones, etc., todo con el propósito de mantenerse acorde con las necesidades del negocio.

b) *Flexibilidad*: es otro de los elementos que este tipo de organizaciones maneja de un modo singular; la flexibilidad se relaciona con el estilo de comunicación, donde se recurre a la comunicación informal para apoyar a la formal.

   La comunicación en las organizaciones excelentes es la fuente de reducción de tensiones y conflictos; típicamente generan canales de comunicación redundantes y se orientan al trabajo en equipo, soportan una menor economía (en términos de PETER DRUCKER), y asimilan la noción de que la redundancia es tolerable si agrega control y enriquece la comunicación.

([17]) PETER, T. y WATERMAN JR., R., *In search of excellence*, Harper & Row Publishers, Inc., 1982. Traducida al español por Ed. Norma (Buenos Aires, 1989) bajo el título *En búsqueda de la excelencia*.

Otro de los aspectos favorables de este estilo de comunicación se presenta al integrar a los miembros de la institución en el proceso de comunicación; esto suele incrementar la motivación del recurso humano, quienes al sentirse escuchados, se vuelven transmisores de los objetivos institucionales y fomentan la adaptabilidad a nuevas situaciones.

La adaptabilidad proviene del mayor protagonismo del individuo y sus iniciativas, aunque tarde o temprano requerirá la formalización de las condiciones que estimulan estas alternativas.

c) *Innovación*: la inflexibilidad de una institución nace en las mentes de quienes componen el cuerpo gerencial, cuanto más acotada sea su visión, tanto más dudarán en recorrer nuevos caminos; es justamente lo opuesto lo que parecen hacer estas instituciones, ya sea en materia de producto, cultura, métodos de trabajo, estilos de gestión, estructura organizativa, políticas, etcétera.

Nada dura para siempre, y estas organizaciones hacen un uso intensivo de esta afirmación; se vuelven tolerantes al error producido por la experimentación, mientras conviven con altos niveles de rendimiento. Es esta predisposición la que les resuelve sus problemas de aprendizaje y adaptación.

Si de aprender se trata, resultan apropiadas las palabras de SWIERINGA y WIERDSMA ([18]) al sostener que:

"...(un) prerrequisito esencial para aprender es estar preparados para correr riesgos. Por definición, las situaciones que necesitan aprendizaje implican riesgos, pues las nuevas circunstancias son desconocidas y podrían presentar sorpresas."

De lo expuesto el lector podrá inferir que difícilmente exista una forma particular de organizar una institución que cumpla con estos requerimientos durante un largo período; la clave está allí, las instituciones excelentes buscan la excelencia, mas no la perfección, procuran desarrollar ventajas competitivas de manera que sus habilidades particulares las hagan mejores que la competencia.

6,4,3. COMO REDUCIR LOS EFECTOS NO DESEADOS

Hemos sostenido que la formalización, la especialización y la funcionalidad son principios de diseño recomendables; pero que al ser implementados en exceso generan efectos no deseados (buropatología); para solucionar tales inconvenientes, existe la necesidad de limitar esas debilidades, veamos entonces cómo llevarlo adelante:

(18) SWIERINGA y WIERDSMA, *op. cit.* en nota (2), págs. 63 y sigtes.

a) El **manejo inteligente del tamaño** de la institución: si el problema es el crecimiento, deberemos buscar variantes para "conservar" el tamaño a pesar del éxito.

   En cierta medida, el crecimiento asociado al éxito es inevitable, lo que típicamente las organizaciones suelen hacer es mantener simple el diseño a través de la variable tamaño, acotando la problemática que se presenta en las organizaciones de envergadura, para ello recurren a soluciones como: aplanar la estructura, tercerizaciones, descentralizaciones, etcétera.

b) Por otro lado, encontramos a los **sustitutos** de la formalización, aquellos instrumentos que en las organizaciones pequeñas y medianas pueden reemplazar totalmente a la formalización. Estamos hablando de la capacitación, la profesionalización y el adoctrinamiento.

c) En tercer lugar, podemos limitar los efectos no deseados de la burocracia mediante **complementos**, tratamos aquí de agregarle algo de dinamismo a la organización grande y madura que requiere la formalización (por alguna de sus ventajas asociadas), pero que debe mantenerse ágil a los requerimientos del entorno, mencionaremos a las fuerzas de tarea y equipos, estructuras matriciales, equipos de tareas autónomas. Se trata desde ya de soluciones intermedias para enfrentar los problemas de la formalización.

d) Una última variante es establecer **mecanismos autorreguladores** del sistema burocrático, procurando evitar que la burocracia incurra en los excesos no deseados, hablamos aquí de las estructuras paralelas de aprendizaje ([19]), la cultura empresarial, etc. ([20]).

   A continuación, profundizaremos estos aspectos, partiendo de la realidad que las estructuras afectan el comportamiento de la gente y determinan la eficiencia con que una institución maneja su negocio.

6,4,4. EL MANEJO INTELIGENTE DEL TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES

El propósito aquí es conservar la adaptabilidad de la organización manteniendo simple su diseño, de modo que el común de la gente lo pueda aprehender. El agre-

(19) Introducidas por Sweeney y Winchell en la obra ya citada, quienes desarrollan las maneras en que, en su experiencia, han logrado limitar los efectos no deseados de los sistemas burocráticos.

(20) También corresponderían incluir los círculos de calidad, sin embargo, no serán tratados, dado que su inclusión produce efectos similares a los complementos en algunos casos y en otros se identifica con las estructuras paralelas de aprendizaje.

gado de capas a la estructura de mando de una institución aleja a la propiedad de la gestión de la institución, cuanto más grande sea la organización, ella recurrirá sin duda a la formalización.

El dilema que se presenta es:

¿O volvemos estable y simple el entorno o volvemos simple el diseño estructural?

Resulta claro pensar que muy pocas organizaciones pueden modificar algunas variables del entorno, por lo que la respuesta a este dilema provendrá del ingenio con que las instituciones manejen el diseño estructural.

A partir del aporte bibliográfico de PETERS y WATERMAN JR., se hizo evidente la concepción particular que determinadas instituciones realizan del límite de sus organizaciones; en especial, al recurrir a límites difusos y fomentar las estructuras planas.

Las organizaciones innovadoras manejan sus límites de una manera singular, llegando hasta donde les interesa, hasta donde están dispuestas a llegar.

Se puede afirmar que si la organización termina donde uno quiere, esto ya es una innovación, que nos permite ver más allá de lo evidente. La creatividad se presenta al concebir el límite como un concepto relativo; así, por ejemplo, podemos pensar que una organización llegará hasta el límite de la influencia económica; avancemos sobre esta idea.

Si lo anterior es verdadero, entonces, podríamos decir que la influencia económica de la organización llega hasta sus empleados, proveedores y clientes; si continuamos, podremos llegar a la conclusión, dependiendo de la empresa, que la influencia económica puede incluso llegar hasta el Estado nacional; por lo que es necesario volver aun más operativa esta definición.

Un buen punto de partida es que toda organización puede llegar hasta el límite de la influencia económica sustancial que le interese mantener.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, nos resulta necesario definir qué es relación económica trascendente/principal/sustancial, la cual precisaremos como la relación que existe entre dos personas físicas o jurídicas de manera que las decisiones de la propia organización pueden alterar el equilibrio económico financiero o más aun la viabilidad económica de las otras. Veamos en concreto cuál es el manejo particular de las instituciones emprendedoras.

a) Tercerización

¿Cuán útil nos puede resultar esto en la temática que estamos planteando? La respuesta está en que la organización que pretende crecer, si desea mantenerse, debe preservarse relativamente simple, entonces puede recurrir a la tercerización; de este

modo, las áreas tercerizadas pueden ser concebidas como parte del negocio, pero no necesariamente parte de la institución que estamos gerenciando.

Esto es posible por un manejo creativo de los límites institucionales, donde por un lado mantenemos dentro de nuestra influencia económica a las áreas tercerizadas, las cuales forman parte de nuestro negocio, pero luego restringimos la definición de límite y nos inclinamos por una definición jurídica de persona; con este último criterio, las áreas tercerizadas no forman parte de la institución, la diferencia estará en el análisis que se esté realizando.

Como es de esperar, no todas las áreas de una institución pueden o deben ser tercerizadas, este tipo de subcontratación depende de aspectos de la propia empresa:

a) Sistemas de control: las organizaciones tercerizan por razones económicas (trasladar ineficiencia) o de simplificación del modelo (para mantenerse simple); no obstante las ventajas que pueden presentar estas subcontrataciones, la institución debe conocer el resultado de esta decisión, para lo cual requerirá de un sistema de control de los resultados.

   Cuanto más importante y crítico sea el proceso tercerizado, tanto más sofisticado deberá ser el sistema de control de los resultados de la tercerización.

b) Importancia relativa que tenga para la institución el área: la lógica indica que se debe tercerizar todo proceso que no le resulte atractivo a la institución, sea por una cuestión económica (trasladar ineficiencia o capacidad ociosa), para concentrarse en las funciones específicas del negocio (es muy común tercerizar los servicios de apoyo en las grandes instituciones) o para mejorar algún subproceso de la organización (en determinados casos se ha presentado la necesidad de tercerizar por una cuestión de calidad de subproductos).

   Tercerizar no es una decisión simple cuando se apunta a reemplazar procesos que hasta ese momento realizaba la institución, implica decisiones sobre recursos humanos, económicos y hasta tecnológicos. Cuanto más importante y crítico sea el proceso a tercerizar, tanto más evolucionado deberá ser el proceso de decisión que lo soporte.

c) El equilibrio económico: conviene tercerizar cuando existe una ventaja y en especial cuando deseamos sacar "capacidad ociosa institucional" y cederla a proveedores; la organización que maneje el servicio tercerizado lo hará porque maneja un conocimiento o *expertise* particular, o porque maneja economías de escala.

Resulta claro que al tercerizar y sofisticar los sistemas de control de desempeño, se recurre a un punto intermedio entre el crecimiento y la simplicidad estructural. Como es de esperar, esta posición requiere profesionalizar el componente administrativo, para el seguimiento de las variables principales del negocio.

Un aspecto adicional es la necesidad creciente de profesionalizar el componente administrativo para el control, puesto que el desarrollo de mecanismos y/o procedimientos que constituyan un sistema más o menos eficiente de control de desempeño requiere conocimientos técnicos, lo que resulta en una estandarización a nivel de habilidades —conocimientos profesionales, en este caso— que proviene de una formalización del conocimiento.

El tema de la innovación en los límites institucionales no se agota con la definición de límite o la adopción de la tercerización, por el contrario, una postura bastante particular (a la que suelen recurrir las organizaciones excelentes) es el manejo interfuncional de algunos asuntos o cuando, en lugar de tercerizar, desean mantener la propiedad de las unidades y a la vez simplificar el diseño.

b) Divisionalización

La estructura funcional suele presentar inconvenientes cuando se trata de administrar negocios con múltiples productos, pierde claridad y se vuelve antieconómica y confusa.

Al intentar mantener la institución una organización funcional en esta situación, pierde la eficacia que normalmente es la principal ventaja de la especialización. ¿Por qué sucede esto?

- La especialización necesita economía de escala, alta producción, desarrollo de destrezas a partir de la repetición de tareas. Al trabajar con múltiples productos y negocios, es necesario cambiar de enfoque cuando analizamos cada negocio, esto le resta eficiencia y economía a la estructura.
- Desde un punto de vista comercial, se vuelve necesario diferenciar la atención a los clientes, y esto le resulta antinatural a la estructura funcional porque su atención es estandarizada; un ejemplo típico de esta necesidad lo constituyen las entidades bancarias que se agrupan en la mayoría de los casos en banca empresaria y banca individual (y dentro de ésta de acuerdo con el nivel de negocios). Sencillamente un banco con estas necesidades no podría agruparse funcionalmente.
- Finalmente, una debilidad de orden superior es que la organización funcional, al poner énfasis en la función, con frecuencia olvida los procesos. Orientarse a los procesos garantiza que se atenderán las necesidades de los clientes y de la organización, prestando atención a los procesos de trabajo; sin duda logrará identificar claramente la razón de ser de cada proceso, a quién debe satisfacer y quién es el responsable del mismo.

El desarrollo de experiencia de negocios en distintos mercados, lleva a que la gran organización funcional deba dividirse para atender las necesidades particulares de cada uno de sus negocios, a este proceso se lo conoce como divisionalización.

> "La forma divisional no es tanto una organización integrada como un grupo de entidades cuasi autónomas, unidas por una estructura administrativa central" ([21]).

Al divisionalizar, una organización considera al tamaño como una abstracción, comienza a gerenciar mediante una simplificación que consiste en reducir las funciones comunes a un estado mayor y a generar tantas pequeñas estructuras como negocios tenga la institución. De este modo, cada negocio tendrá sus propios recursos como para atender sus particularidades.

Se podrá pensar que esto conduce a la proliferación de recursos adicionales dado que cada unidad deberá disponer de recursos locales. No siempre esto es así, una organización puede divisionalizar sólo aquello que necesita ser divisionalizado y mantener en su estado mayor (o sede central) las funciones que económicamente le conviene mantener centralizadas.

PETER DRUCKER ([22]) trabajó sobre la divisionalización, llamándola "descentralización federal", en su trabajo indica que esta forma de organizar se conoce desde 1920 y que fue perfeccionada por General Motors y General Electric. Sus características quedan muy bien sintetizadas en la siguiente cita al autor:

"La descentralización federal presupone que las actividades que se desarrollan dentro de una empresa autónoma están organizadas sobre la base del principio funcional —aunque, por supuesto, no se excluye el empleo de equipos—. Las empresas autónomas de una estructura descentralizada están diseñadas de modo que sean suficientemente pequeñas para movilizar las cualidades de una estructura funcional, al mismo tiempo que neutraliza sus defectos."

La descentralización viene a resolver el manejo de distintos mercados, se trata de una organización que se orienta a los resultados; puesto que al dividirse la organización, surge la necesidad de integrarla y coordinarla con el resto del negocio. La descentralización parte de la pregunta ¿qué resultados perseguimos?, procura determinar primero la actividad apropiada, luego, se formula la pregunta ¿qué trabajos, esfuerzos, actividades fundamentales deben determinarse y organizarse dentro de la organización autónoma?

En opinión de PETER DRUCKER, la descentralización es la estructura que más se aproxima a la satisfacción de todas las especificaciones de diseño, posee claridad,

---

(21) MINTZBERG, *op. cit.* en nota (3), pág. 179.

(22) DRUCKER, *op. cit.* en nota (9), pág. 46.

estabilidad y economía centrada en los resultados. No obstante, como todo diseño estructural, exige determinados requerimientos:

a) *Fortaleza de la dirección superior*: el estado mayor que se establezca por sobre las unidades autónomas debe enfocarse en decisiones de orden superior, vigilar la rentabilidad del negocio y la armonía entre las unidades.

b) *Recursos humanos*: el manejo de unidades autónomas exige que el personal esté entrenado para asumir responsabilidades que típicamente le corresponden a la alta gerencia en el manejo de su propia unidad. Se trata de una forma de organizar que desarrolla ejecutivos.

c) *Controles centralizados y mediciones comunes*: este tipo de estructuras requiere la presencia de controles periódicos y precisos sobre cada una de la unidades, la alta gerencia debe desarrollar un esquema de seguimiento sobre la base de estos controles de modo de mantenerse informada para producir las correcciones que estimen convenientes.

d) *Posibilidad de dividirse en unidades y responsabilidad de las unidades autónomas*: el estado mayor deberá sin duda establecer la factibilidad de cada unidad, mediante la presencia de mercados bien diferenciados, disponibilidad de recursos humanos, capaces de asumir las responsabilidades autónomas. PETER DRUCKER resalta el hecho de que este tipo de organizaciones forma personas que pueden asumir responsabilidades del estado mayor en cada una de las divisiones.

Actualmente podemos avizorar el crecimiento de la complejidad e incertidumbre en los negocios, lo cual nos permite inferir un gran futuro para este tipo de organizaciones.

c) La estructura plana

El achatamiento de las estructuras de decisión es otra de las técnicas que utilizan las organizaciones que desean hacer un manejo inteligente del tamaño y consiste en eliminar tanto como sea posible niveles jerárquicos, expandiendo el ámbito [23] de control y reemplazándolo por un espacio de comunicación multidireccional.

(23) Ambito de control es el término con que los precursores del diseño estructural denominaban a la cantidad de empleados que una persona podía supervisar, para llegar a este número se han recurrido a las más ingeniosas variantes, alguna de ellas llegan a sugerir fórmulas logarítmicas; por su parte, el espacio de comunicación es una noción presentada por PETER DRUCKER, que apunta a diferenciarse del ámbito del control, en primer lugar, por que la comunicación es multidireccional (ascendente, descendente, lateral) en tanto la supervisión, concepto teórico del ámbito de control, es simplemente descendente

Al confiar en la comunicación tanto como en la supervisión para coordinar actividades, la organización está sacrificando claridad en el diseño estructural, dado que las relaciones de comunicación son menos predecibles y más dinámicas que las relaciones que se establecen por supervisión.

La introducción de este caudal de incertidumbre dinámica le permite a la institución incorporar las condiciones para el desarrollo de un cuerpo gerencial obligado a actuar, dando lugar al gerenciamiento de la acción. Un aspecto a observar dentro del "proceso de achatamiento" es que la incertidumbre debe ser manejada, se requerirá un importante nivel de capacitación del recurso humano elegido para el gerenciamiento de la abstracción mediante el manejo inteligente de situaciones, a través de modelos mentales.

Es bastante conocido el lento y paulatino proceso de eliminación de niveles jerárquicos que se han venido dando en la última década en algunas empresas argentinas, en especial en aquellas que fueron privatizadas; el esquema burocrático prescriptivo que habían desarrollado estas organizaciones era altamente ineficaz, y los nuevos dueños trabajaron en programas de retiros para reducir planteles y remover niveles jerárquicos enteros.

Este mismo proceso se vivió en instituciones privadas que debieron adecuar sus tamaños a las nuevas exigencias, algunas veces se han eliminado subgerencias, en otros se ha prescindido de jefaturas, este tipo de proceso que exige descentralización, *empowerment*, capacitación y profesionalización de los mandos medios, se caracteriza por una estructura de reducidos niveles.



La ventaja central apunta a la economía de funcionamiento y a la eficacia en el manejo de la incertidumbre; como es de esperar, este cambio estructural requiere algunas condiciones necesarias para su éxito:

a) *Capacidad del cuerpo gerencial*: los gerentes son quienes tienen un protagonismo central, tal como sostienen PETERS y WATERMAN JR.; en las organizaciones excelentes existe una mezcla de tolerancia por el error, pero una fuerte orientación hacia el logro de resultados extraordinarios.

Además encontramos en ellas una alta incertidumbre (por la eliminación de niveles jerárquicos), espacio que tiene que ser ocupado por la gerencia, la cual debe atender más temas, y adquirir una eximia capacidad en la administración de recursos, en especial, el tiempo.

Al coexistir en la organización esa combinación de factores determinantes de la conducta, se trata de una organización que exige mucho de sus gerentes los cuales deben soportar condiciones estresantes, aunque ellos prefieran llamarlas desafiantes.

b) *Utilización y comprensión de la información del ambiente*: el proceso de filtrado y tratamiento de la información se vuelve crítico, al estar su cuerpo gerencial exigido por la falta de tiempo, usualmente desarrollan ingeniosos sistemas de seguimiento y tratamiento de la información, es el terreno de los informes sintéticos, reuniones expeditivas y un sano manejo de la superficialidad, donde la profundidad sólo queda reservada para cuestiones importantes.

c) *Recursos humanos*: la experiencia parece indicar que este tipo de organizaciones requiere un personal entrenado, es una organización que debe destinar constantemente fondos para la capacitación de sus miembros. Se puede afirmar que estas instituciones valoran sus recursos humanos por su aptitud, pero fundamentalmente por su actitud.

d) *Tecnología y equilibrio institucional*: se trata de organizaciones que utilizan, por lo general, lo más avanzado de la tecnología ([24]), no sólo de infraestructura, sino informática, administrativa y de gestión. Esto requiere un manejo atento del equilibrio financiero y comercial de la institución de manera que no pierda de vista los objetivos y se concentre en los medios tecnológicos a ultranza.

Finalmente digamos que las organizaciones cuyas estructuras son planas exigen mucha capacidad de coordinación (por los movimientos laterales) y capacidad de trabajo de las personas que ocupan las posiciones de relevancia dentro de una institución con este tipo de estructura.

(24) Entendamos a la tecnología como el conjunto de conocimientos más experiencia empírica orientados al logro de resultados.

6,4,5. LOS SUSTITUTOS DE LA FORMALIZACION

La especialización del sistema de producción, y en menor medida de la administración de la institución, suele derivar en el aburrimiento del recurso humano, en su estancamiento, además de los problemas ya conocidos de coordinación. La motivación que se deteriora en los miembros de la institución, sumada a la pérdida de espacio para la crítica y la falta de adaptabilidad institucional, moviliza a las instituciones a procurar soluciones para atenuar estos inconvenientes.

Los sustitutos constituyen un manejo ingenioso de la prescripción del comportamiento de las personas. En este apartado, trataremos los mecanismos que la organización utiliza cuando desea mantener las ventajas asociadas a la organización funcional y a la vez atenuar los efectos nocivos de la especialización y la formalización ([25]), precisemos de qué estamos hablando:

a) *Capacitación*: el individuo entrenado tiene más posibilidades de incrementar su rendimiento, de recuperar su motivación, de encontrar mejores posiciones dentro y fuera de la compañía; pero, a la vez, también puede reducir la necesidad de una formalización costosa, el aprendizaje de unas cuantas técnicas que indiquen al individuo qué hacer y cómo debe hacerse le permitirá a la organización volver predecible el comportamiento del individuo.

b) *Profesionalización*: opera en los sistemas prescriptivos como una descentralización hacia las áreas medias de la institución, ya que el profesional no requerirá supervisión permanente y ganará autonomía para el desarrollo de sus tareas, puesto que trae consigo su formación superior.

c) *Adoctrinamiento:* se trata del sustituto individual menos utilizado, dado que su eficacia se ve reducida al esfuerzo coordinado que deben tener los procesos de selección. Es en ese momento, donde la institución tiene en claro cuáles son las características deseables para sus empleados, que reemplazarán la formalización.

Finalmente digamos que no es un mecanismo claro y que al tratárselo en forma aislada es altamente ineficiente como reemplazo de la formalización.

Estos sustitutos, típicamente, suelen aparecer en dos momentos bien definidos:

- Se trata de un intento tímido por mejorar el rendimiento de la institución en las etapas tempranas del desarrollo empresarial, donde se vuelve tangible la

(25) Aun la rotación, la ampliación y el enriquecimiento de los puestos pueden ser considerados atenuantes de los efectos nocivos, no constituyen sustitutos de la formalización por lo que no serán tratados en este trabajo.

necesidad de orientarse hacia la eficacia, pero la institución no está convencida de las ventajas de la organización prescriptiva.

Esto sucede especialmente con la aparición de los primeros profesionales en la institución que elevan el nivel de producción de sus colaboradores al traer a la institución nuevos métodos de trabajo.

- En segundo lugar, aparecen cuando la gran burocracia madura, que dispone de un sistema técnico altamente regulado y poco profesionalizado, desea reducir las desventajas de la alta especialización y la formalización, para lo cual amplía su repertorio de diseño, sustituyendo los costosos procesos de formalización por los más económicos sustitutos.

Los sustitutos aquí planteados se orientan al comportamiento individual, y no al grupal, dado que ellos por sí solos, aislados, no constituyen un poderoso sustituto de la formalización a gran escala; ante esta necesidad se deberá recurrir al más poderoso de ellos, que es la cultura organizacional, y puesto que se trata de un mecanismo superior, su esencia nos lleva a considerarlo como un mecanismo autorregulador y será tratado oportunamente.

6,4,6. LOS COMPLEMENTOS EN LOS SISTEMAS PRESCRIPTIVOS

Los complementos en los sistemas prescriptivos apuntan a mejorar algunos aspectos particulares de la burocracia, no apuntan a un cambio radical, simplemente tratan de incrementar la tolerancia de la incertidumbre y dotar de cierta agilidad estructural a la rigidez presente.

Los complementos intentan incorporar un poco de coordinación de acuerdo con las necesidades de la institución, se trata en sí de superposiciones a la estructura establecida, la cual puede ser funcional o agrupada sobre la base de mercado o descentralizada.

JAY GALBRAITH ([26]) en su trabajo orienta al "diseñador estructural" a reducir la incertidumbre mediante el tratamiento de las excepciones, si bien su trabajo es descriptivo y él se autodefine como enrolado en la teoría de las contingencias, el modelo presentado puede ser catalogado de burocrático, al interpretar a la institución como una red de procesamiento de información.

(26) GALBRAITH, *op. cit.* en nota (1)

HENRY MINTZBERG ([27]), por su parte, sostiene que cuando las estructuras no pueden lidiar con la coordinación por la complejidad de los requerimientos, la organización debe orientarse a privilegiar la adaptación mutua como mecanismo de coordinación. Continúa su exposición manifestando que en el pasado esas necesidades eran dejadas al azar, pero que a partir de los '60 las organizaciones han desarrollado toda una gama de dispositivos para cubrir esa necesidad. Entre ellos podemos citar:

a) *Posiciones de enlace superpuestas (temporales)*: cuando la institución precisa incorporar comunicación horizontal y algo de coordinación para el gerenciamiento de negocios, pero la situación no justifica el uso de autoridad o la dedicación de recursos específicos, se recurre a la formación de grupos temporales que periódicamente siguen la evolución de los aspectos que intentan solucionar.

   Las posiciones de enlace tienen fines temporales y desaparecen cuando su cometido ha sido cumplido.

b) *Fuerzas de tarea y comisiones permanentes*: cuando la problemática adquiere un nivel que hace necesaria la continuidad del dispositivo de enlace, entonces se le otorga estabilidad en el tiempo de modo que se establezcan reuniones de seguimiento periódicamente.

   Un requisito casi excluyente de estos dispositivos permanentes es la interdepartamentalidad de sus integrantes que le otorgan riqueza y rompen las barreras conceptuales de las estructuras funcionales.

c) *Gerentes integradores*: cuando las necesidades son superiores a las que pueden satisfacer las posiciones temporales superpuestas y las comisiones anteriores, cuando la problemática justifica la inversión en un puesto gerencial que se dedique enteramente a agilizar la coordinación, las instituciones recurren a los gerentes integradores.

   La particularidad de este complemento es la incorporación de la autoridad formal, la cual se orienta a los procesos, y no a las personas, para no colisionar con la autoridad departamental establecida.

d) *Estructuras matriciales*: por más que se intente cubrir todas las interdependencias posibles no se logrará hacerlo. Algunas instituciones que encuentran limitante su funcionalismo, pero no poseen diferentes negocios como para agruparse de este modo, o cuando no desean perder las ventajas del funcionalismo, lo solucionan adoptando una estructura matricial.

---

(27) MINTZBERG, *op. cit.* en nota (4), págs. 72 y sigtes.

La justificación económica y de funcionamiento debe ser poderosa para sostener la autoridad dual, los conflictos potenciales por áreas de incumbencia estarán a la orden del día y será una organización que necesitará tiempo para establecerse.

La adopción de estos complementos en los sistemas burocráticos, desde las posiciones de enlace hasta las estructuras matriciales, le restan economía y claridad a la institución, pero confían en las ventajas de una mejor coordinación.

Como es de esperar, la institución se vuelve lenta y más democrática en su toma de decisiones, reduce la economía de escala y la velocidad típica de las estructuras puramente funcionales, no reduce la estandarización, pero aumentan el control.

En general, no eliminan la funcionalidad, en algunos casos la recrudecen, pero incorporan sobreimpresiones de niveles jerárquicos, y como suprarrequerimiento, necesitan que el negocio sea lo suficientemente rentable como para sostener el peso de la estructura; por otra parte, se trata del ingenio típico de la burocracia que desea perdurar en lugar de transformarse.

6,4,7. LA LIMITACION DE LOS EFECTOS NO DESEADOS A TRAVES DE LOS MECANISMOS AUTORREGULADORES

Estos mecanismos tienen la clara intención de conjugar el difícil equilibrio entre las ventajas de las burocracias (control centralizado, especialización, funcionalidad, estandarización) y la agilidad de las organizaciones orientadas a la innovación, demostrando que no deben concebirse como extremos irreconciliables, sino que pueden ser complementados si se los mantiene en armonía. A continuación avanzaremos sobre sus particularidades, ventajas y desventajas.

a) Estructuras paralelas

Las estructuras paralelas son presentadas por BUSHE y SHANI como la solución a las necesidades conjuntas de eficacia e innovación en las instituciones. Partiendo de una estructura funcional, los autores afirman que las organizaciones deben aprender para cambiar e innovar, construyendo una superposición estructural similar a los complementos, pero con fines permanentes.

Las estructuras paralelas no están orientadas a dotarle a la institución de una mayor coordinación, como es el caso de los complementos, sino a enfocarse en desarrollar condiciones para el aprendizaje institucional.

Estas estructuras parecen resolver esta contradicción casi medular (funcionalidad - innovación) a partir de la utilización de comités permanentes que acunan las innovaciones; estas organizaciones presentan las siguientes características:

a) Se crea una estructura, una división con coordinación específica del trabajo, que perdura en el tiempo y cuyo único propósito es la generación de habilidades de aprendizaje y adaptación dentro de la institución.

b) Opera en forma "paralela" (conjunta o lateralmente) con la estructura formal, es un agregado con propósitos objetivos.

c) Tiene el propósito de aumentar el "aprendizaje", la creación y la implantación de nuevas ideas y conductas por parte de los empleados de una organización.

La mejor síntesis sobre qué son las estructuras de aprendizaje paralelo es la descripta por los propios autores:

> "...el aspecto más importante de estas estructuras es que crean un espacio y tiempo destinados a pensar, hablar, decidir y actuar en forma diferente de la que normalmente se adopta en el trabajo. Si usted no pone en práctica diferentes normas y procedimientos, no tendrá una estructura paralela. La tarea más importante y difícil para quienes crean este tipo de estructuras es desarrollar dentro de ella una cultura diferente..."

b) La cultura institucional

La cultura actúa en cada institución, generando un espíritu de camaradería y sentido de misión. Desde un punto de vista genérico se nutre de factores poco formales. Se trata de un poderoso vehículo de cambio del comportamiento que enmarca la realidad institucional. JEAN PAUL SALLENAVE la define de la siguiente manera:

> "La cultura es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas, las que siendo aprehendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirve objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una «colectividad» particular y distinta..." ([28]).

La profesora MARIA ESTER DE FREITAS, de la Universidad Federal de Ubêrlandia (Minas Gerais, Brasil), resalta la necesidad de comprender el fenómeno cultural, y señala la pérdida de autoridad en la sociedad actual "la cual es verificada tanto a nivel macro, evidenciada por la falta de confianza del público en las instituciones y en los líderes institucionales [...] como una pérdida de lealtad y compromiso [...] a nivel micro es percibido como una declinación en el deseo de mandar y ser mandado..." ([29]).

---

(28) SALLENAVE, J.P., *Gerencia y planificación estratégica*, Ed. Norma, Bogotá, 1991, pág. 264.

(29) DE FREITAS, M. E., *Cultura organizacional. Formação tipologías e impactos*, Ed. Makron-McGraw Hill, San Pablo, 1991

La estructura organizacional puede ser explicada por las fuerzas de división e integración que la componen, la cultura organizacional provee una interesante variante para la integración social, reproduciendo un orden particular, a través del consenso y de la solidaridad entre los miembros contra las tendencias de desintegración y conflicto. Este aspecto fue largamente estudiado en los últimos tiempos, encontrándose que la cultura se percibe cada vez más como una fortaleza institucional.

Nuestro interés radica en que la fuerza de integración y coordinación provista por la cultura es de naturaleza diferente y la mayoría de las veces superior a los resultados que se consiguen con la formalización y la profesionalización.

La adhesión, la reproducción, y la promoción de los valores centrales de la cultura nos enseñan cómo los individuos aceptan e internalizan la cultura. El conocimiento de sus componentes y su protagonismo en los sistemas sociales actuales muestra la relevancia de la misma; veamos entonces cuáles con los componentes de la cultura, según FREITAS:

1. *Valores*: son las creencias y conceptos básicos de una organización, forman el corazón de la cultura, definiendo el éxito para los distintos actores que confluyen en la organización y estableciendo patrones de conducta.

   Los valores señalan, finalmente, qué es importante como conducta dentro de una organización. En las instituciones excelentes, los valores representan la esencia de la filosofía para alcanzar el éxito, pues proveen un sentido de dirección común y una guía para el comportamiento de los miembros de la institución.

   Al mantener constante la atención en la visión, las organizaciones resaltan la necesidad de comportamientos acordes de sus integrantes, este comportamiento incluso es requerido a los más nuevos desde la inducción inicial que se les realiza; los cuerpos gerenciales son los grandes encargados de enseñar los valores muchas veces desde el ejemplo.

2. *Creencias y presupuestos*: expresan aquello que se considera bueno y verdadero para la organización [...] PETERS y WATERMAN JR. ([30]) señalan que son los gerentes quienes determinan y refuerzan las creencias y presupuestos al establecer su estilo de gestión.

   Su particular manera de llevar adelante la gestión transmite claramente quién es el mejor dentro de la organización y cuáles serán los comportamientos esperables de los miembros, cuáles son los límites para la innovación, y cuáles, sus caminos, por qué la organización la busca, cuál es la comunicación acorde y cómo estimular la informalidad.

(30) PETERS y WATERMAN JR., *op. cit.* en nota (17)

También se desarrollan conexiones conceptuales entre el éxito empresarial y el personal, de modo que esto funcione como supuesto en todas las conductas del individuo.

3. *Ritos, rituales y ceremonias:* son las actividades planeadas que por su significado trascienden los límites prácticos y expresivos, volviendo a la cultura organizacional tangible, su función es llamar la atención, comunicar, ejercer una influencia interna clara, guiando comportamientos y transmitiendo experiencias que la cultura valora.

   Se trata del "templo" de la cultura, estos eventos son típicamente los momentos de máxima comunicación de los restantes elementos de la cultura. Las instituciones excelentes festejan sus logros y analizan sus errores, con esfuerzos crean ámbitos críticos y espacios para definir sus objetivos.

   Este tipo de organizaciones necesita rituales de festejo, y la participación de los miembros los acerca más a la jerarquía, les quita formalidad, los hace más humanos; los miembros pronto comprenden que la misión de la organización está en las visiones compartidas de los recursos humanos.

4. *Historias y mitos*: consideramos historias a las narrativas basadas en eventos ocurridos, que ilustran sobre la organización, refuerzan el comportamiento existente y enfatizan el modo en que éste se ajusta al ambiente organizacional. Los mitos se refieren a historias consistentes con los valores de la organización, no necesariamente sustentados en hechos.

   Los gerentes tienen un interesante herramental para influenciar, comunicar prioridades, enseñar principios, focalizar la atención, y consagrar los valores institucionales, mediante las historias y los mitos.

   En las instituciones excelentes es tanta la comunicación que se genera para reforzar y transmitir, que a menudo el espectador puede sentirse confundido en pensar en la eficiencia del sistema, pero la dinámica de las historias hace que se refuerce la cultura del lugar.

5. *Tabúes*: orientan el comportamiento, marcando actitudes, al tener un alto componente intimidatorio, se los suele utilizar para marcar acciones censurables dentro de la institución.

   Los tabúes pueden ser de mucha utilidad en dos momentos del empleo de la cultura institucional como vehículo de cambio. En primer lugar, cuando se desea introducir la cultura de la excelencia, los tabúes son el primer artefacto cultural a derribar, los gerentes deben ser duros con ellos si no son válidos para la nueva cultura.

   En segundo lugar, una vez establecida la cultura, los gerentes deberán utilizarlos como una barrera invisible para el comportamiento.

6. *Héroes*: mientras los gerentes conducen la organización, son los héroes los responsables por la creación, pues éstos tienen el coraje y la persistencia de lo que todos anhelan y tienen miedo de intentar.

   En *La pasión por la excelencia* ([31]), PETERS y AUSTIN abundan sobre el comportamiento de los campeones (*skunks*) quienes encarnan el espíritu de la innovación; personas que normalmente no se detienen ante los límites y son capaces de obtener recursos para innovar y mantener viva una idea.

   En opinión de los mencionados autores su protagonismo es superlativo para el mantenimiento de la innovación; dado que ellos generan adherentes a sus ideas.

   Como características de los héroes podemos citar: su intuición, su visión, que son autogeneradores de tiempo, aprecian las ceremonias, son experimentadores.

   Es importante resaltar que este tipo de comportamiento no es normalmente aceptado en la organización prescriptiva; por el contrario, es censurado, poco valorado y hasta reprimido. Esto reafirma el principio que los elementos culturales no son buenos ni malos *per se*, sino que dependen de cada institución y de su ajuste a las necesidades del negocio. Como es de esperar, son los gerentes quienes deberán manejar estos comportamientos, preservando aquellos que se alineen con los valores culturales que se pretenden para la institución.

7. *Normas*: todas las culturas tienen "formas de hacer las cosas", que influyen en las personas. Las normas determinan el comportamiento de las personas, dado que regulan las tareas.

   Las normas son las grandes relegadas en las instituciones excelentes, se trata de la explicitación de la formalización. Cuando la norma aparece, surge la formalización, en especial en su variante escrita se consolida a través de los comportamientos que rige.

   En su defensa, podemos decir que en determinadas condiciones, las instituciones requieren la existencia de abundantes normas y procedimientos, en especial, los ambientes regulados; no obstante, suelen generar excesos.

8. *Comunicación*: finalmente encontramos a la comunicación como vehículo de transmisión de la cultura. Las instituciones excelentes estimulan el desarrollo de la comunicación informal mediante reuniones, mecanismos de coordinación, seguimiento de temas, pero también los integran a la rutina diaria como un suplemento de la comunicación formal y escrita.

([31]) PETERS, T. y AUSTIN, N., *La pasión por la excelencia*, Folio, Barcelona, 1984

Todos los elementos enunciados deben ser tenidos en cuenta en un proceso de adecuación de la institución a condicionantes del negocio, en especial, cuando se hace evidente la necesidad de cambio en la institución; importa ahora ver cómo surge la cultura y cuáles son las diferencias (culturales) entre las instituciones prescriptivas y aquellas que innovan.

El proceso de institucionalización aparece cuando una organización adquiere vida por sí misma, aparte de sus miembros, suele presentarse en etapas tempranas de la vida institucional, no obstante, puede ser creado a partir de un proceso planeado. Robbins ([32]) define claramente el propósito de este proceso:

> "...la institucionalización opera para obtener un conocimiento compartido entre los miembros acerca de lo que es un comportamiento apropiado, y fundamentalmente, con significado."

Comparemos ahora, los elementos esenciales establecidos por Robbins con los comportamientos típicos en las organizaciones prescriptivas y en las instituciones orientadas a la innovación:

Aspecto de la cultura	Organizaciones prescriptivas	Organizaciones orientadas a la innovación
Innovación y asunción de riesgos: el grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.	Tienden a evitar el riesgo, cuando se presentan errores, se soluciona ajustando los procedimientos y los comportamientos.	Estimulan la experimentación, los errores son tolerados si son parte del aprendizaje y de los procesos de innovación.
Atención al detalle: el grado hasta donde se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.	El detalle es seguido como parte del control, el cual está difundido en toda la organización.	La excelencia es la suma de infinitos detalles que se hacen mejor que la competencia.
Orientación a los resultados: el grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.	Se orientan al proceso, se preocupan por evitar errores más que por hacer bien las cosas.	Se orientan a los resultados, aunque desde un punto de vista económico reniegan un poco de eficiencia en pos de mejores condiciones para la innovación.

(32) Robbins, S., *El comportamiento organizacional, teoría y práctica*, séptima edición, Prentice-Hall, México, 1996.

Orientación a las personas: el grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.	Se administran personas por medio de las tareas.	Se administran tareas por medio de personas.
Orientación al equipo: el grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.	La definición de equipo está fuertemente condicionada por la especialización, la única unidad de trabajo generalmente admitida es la funcional.	Fomentan la interacción y la creación de equipos, en sus variantes más innovadoras como son la organización virtual, la estructura de redes y la organización sin fronteras la estructura se basa en equipos.
Energía: el grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.	La energía se canaliza en evitar los errores.	La energía se canaliza en la innovación.
Estabilidad: el grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del status quo en lugar de insistir en el crecimiento.	Son organizaciones que por condiciones del entorno o estilo de gestión, priorizan el mantenimiento del *status quo*.	Son organizaciones cuán condiciones del entorno y estilo de gestión fomentan la adaptabilidad del cambio, el gerenciamiento en condiciones de incertidumbre y la constante innovación.

Para conocer cuán conveniente puede ser confiar la prescripción del comportamiento a la cultura, se vuelve oportuno, establecer una relación entre ésta y el nivel de desempeño. MARIA ESTER DE FREITAS ([33]) concluye que más allá del interesante debate que se ha presentado sobre el tema, aún no hay abundantes estudios empíricos como para poder afirmar o negar la mencionada correlación.

([33]) DE FREITAS, *op. cit.* en nota [29], pág. 105 y sigtes.

No obstante y dado que en este trabajo suponemos la existencia de la rentabilidad, nos vamos a interesar en la relación que establece la autora a partir de diversas fuentes, cuyos resultados expresamos en la siguiente tabla:

Dimensiones culturales	Ambientes estables (prescriptivas)	Ambientes dinámicos (orgánicas)
Claridad de dirección: objetivos claros y planes compatibles.	++	+-
Alcance organizacional: metas osadas e innovadoras.	--	++
Integración: operar de manera coordinada, interdependencia. horizontal.	++	+-
Contacto con la administración superior: interdependencia vertical.	++	+-
Iniciativa personal: libertad de actuar, innovar y asumir riesgos.	+-	++
Resolución de conflictos: presencia de discusión de conflictos y críticas	+-	++
Claridad de desempeño: explicitar las expectativas de desempeño de la compañía.	++	+-
Énfasis en el desempeño: expectativas de altos niveles de desempeño y la responsabilidad personal de los empleados en alcanzarlos.	+-	++
Orientación para la acción: periodicidad de la toma de decisiones, sentido de urgencia para actuar.	+-	++
Compensación: percepción de los empleados sobre cómo están siendo pagos, competitivamente y con justicia.	++	++
Desarrollo de recursos humanos: oportunidad para crecer y desarrollarse en la institución.	++	++

Finalicemos este apartado, relacionando las características planteadas por FREITAS con las introducidas por SWIERINGA y WIERDSMA al considerar las diferencias culturales entre organizaciones prescriptivas e innovadoras:

	Organización prescriptiva (cultura de roles)	Empresa emprendedora (cultura de poder)
SWIERINGA y WIERDSMA	• Racionalidad y lógica • Eficiencia, hacer un buen trabajo • Estabilidad, reducción de la inseguridad • Formalista y mecanicista • Las reglas son las reglas • Sensible al *status* y la posición • Evitar conflictos	• Lealtad • Gran familia • Dedicación, ayuda mutua • Informalidad • Disciplina
	Instituciones con ambientes estables (prescriptivas)	**Instituciones con ambientes dinámicos (orgánicas)**
MARIA ESTER DE FREITAS	• Claridad de dirección • Integración • Contacto con la administración superior • Claridad de desempeño • Compensación • Desarrollo de recursos humanos	• Alcance organizacional • Iniciativa personal • Resolución de conflictos • Enfasis en el desempeño • Orientación para la acción • Compensación • Desarrollo de recursos humanos

Al leer las características culturales típicas de una organización prescriptiva, se encontrará que algunas de ellas son deseables en cualquier negocio que uno quiera llevar adelante; quién puede despreciar la racionalidad y lógica, quién puede desatender el llamado de la eficiencia, qué empleado puede desear la inseguridad laboral.

Quizás, el punto que estamos planteando resulte confuso, sin embargo, la clave está en que la organización prescriptiva es el resultado de la evolución de la organización simple en sus inicios, que le ha ido bien en sus negocios y ha desarrollado métodos de trabajo.

SWIERINGA y WIERDSMA orientan la discusión ([34]) a los problemas de aprendizaje, veamos:

([34]) SWIERINGA y WIERDSMA, *op. cit.* en nota (2), pág. 61.

> "...las organizaciones aprenden cuando, de manera colectiva, examinan problemas, investigan las causas, piensan y prueban nuevos enfoques; luego, el ciclo puede comenzar de nuevo [...] las burocracias están dirigidas, ya sea consciente o inconscientemente, a prevenir problemas, a veces hasta en los más pequeños detalles, y por lo tanto a impedir el aprendizaje [...] **sus características esenciales tienen el efecto de fortalecerse unas a otras y reforzar los procesos que hacen que carezcan de la necesidad, el valor, la voluntad y la habilidad para aprender.**"

El único aspecto que resulta criticable y necesariamente mejorable es la habilidad para aprender de la cultura prescriptiva, así, podemos concluir que los valores culturales que debe mantener una organización en crecimiento son diferentes de los que debe mantener la burocracia madura.

Las necesidades culturales son contingentes a la madurez empresarial, y las necesidades del ambiente institucional.

6,5. LA ORGANIZACION ORIENTADA A LA INNOVACION

Las organizaciones orientadas a la innovación intentan reducir los principales aspectos de la funcionalidad estructural (e incluso procuran eliminarlos) y confiar su estructuración a los equipos de gestión, sea por un motivo particular o por estrictas razones de conveniencia no queda claro por qué las organizaciones excelentes no han suprimido la mayoría de las veces de su funcionamiento a la agrupación funcional; hacerlo hubiera implicado la adopción de las más novedosas formas estructurales que estudiaremos a continuación:

- La organización **misionera** de HENRY MINTZBERG ([35]).
- La organización **virtual** de STEPHEN ROBBINS ([36]).
- La organización **basada** en la información de PETER DRUCKER ([37]).

Profundicemos el conocimiento de estas organizaciones a continuación:

([35]) MINTZBERG, *op. cit.* en nota ([3]), págs. 242 y sigtes.

([36]) ROBBINS, *op. cit.* en nota ([12]), págs. 564 y sigtes.

([37]) DRUCKER, P., *Las fronteras de la administración*, Sudamericana, Buenos Aires, 1987, págs. 199 y sigtes.

6,5,1. LA ORGANIZACION MISIONERA DE HENRY MINTZBERG

La organización misionera es introducida por el autor como la sexta configuración estructural, la cual confía su coordinación a la socialización, proceso de transmisión de los valores culturales. Como es de esperar, este tipo de institución confía plenamente en la cultura de la organización, todo gira alrededor de ella, se transforma en un sentido de misión que cohesiona y estimula.

Cohesiona como cultura distintiva de otras, donde cada uno de los miembros tiene internalizado los valores centrales de la cultura; adicionalmente, al requerir una fuerte alineación entre el sistema de valores de los individuos y el de la institución, constituye por sí solo una fuerte base de estimulación.

HENRY MINTZBERG sostiene que la organización misionera ¡es una forma de burocracia!, pero a diferencia de aquélla, no estandariza por reglas, sino por la misión, la cual al ser flexible y adaptable lleva a que todas las normas presentes en la institución puedan cambiarse y carezcan de estabilidad.

Lo que más las distingue de las burocracias prescriptivas es el hecho que se encuentra pobremente estructurada, en realidad, confía más en el sentido de la "lealtad" que en la técnica de organización de recursos.

Al confiar en la lealtad, se vuelven críticos ciertos aspectos de su funcionamiento:

a) *Institucionalización de la cultura*: si este proceso no está sólidamente instalado, de modo que la institución por sí sola tenga vida, la cultura no será fuerte; para esto, se vuelve un requisito esencial la fortaleza cultural para el éxito institucional.

b) *El proceso de socialización*: debe garantizar la transmisión de los valores culturales, si se relaja este proceso, entonces la institución podría recibir recursos humanos que no tengan internalizada la esencia del lugar.

c) *La alineación de los valores individuales y los institucionales*: la falta de alineación podría distorsionar el sentido de la institución, y la institución no lo percibiría rápidamente, porque carece de los controles típicos de las organizaciones prescriptivas.

d) *Capacidad gerencial*: este tipo de instituciones requiere un fuerte liderazgo; resultará mejor que los líderes sean formados como gerentes que a la inversa, y esto es justamente una limitación, por lo cual será difícil que una estructura funcional termine transformándose en una organización "misionera".

En términos de PETER DRUCKER, estaríamos en presencia de una institución poco clara, dado que los puestos se encuentran pobremente definidos, donde se da una alta rotación de la tarea en lugar de recurrir a las ventajas de la especialización.

Se encuentra altamente descentralizada, con lo cual no es de las más económicas, sacrifica eficiencia en pos de la innovación que acuna, una de sus principales limitaciones para su funcionamiento es la incapacidad para evolucionar y crecer, en este sentido HENRY MINTZBERG afirma que debe mantenerse simple, de lo contrario (si precisa crecer) terminará recurriendo cada vez más a unidades basadas en mercado.

Se trata de una organización que confía fuertemente en la coordinación que logra la cultura y casi prescinde de la formalización, del sistema de autoridad, del planeamiento de la acción y del control del desempeño. Finalmente, dadas sus características, digamos que "organización misionera se nace", dado que es muy difícil que el cuerpo gerencial adopte este tipo de organización si no hay un fuerte alineamiento de valores.

6,5,2. LA ORGANIZACION VIRTUAL DE STEPHEN ROBBINS

La organización virtual está compuesta por una pequeña sede administrativa que puede estar en un país y sus unidades funcionales o agrupadas sobre la base del mercado pueden estar dispersas por todo el globo, en términos estructurales está muy centralizada porque no delega los aspectos esenciales del negocio y tiene escasa o nula departamentalización, pero lo combina con una fuerte dispersión geográfica.

Si una institución requiere la máxima flexibilidad posible, entonces deberá transformarse en una institución virtual, concentrándose en los aspectos esenciales del negocio y reteniendo aquello que mejor sabe hacer.

Como es de esperar necesita sofisticados métodos de control de calidad, aunque a veces esto también puede ser tercerizado o si se trata de productos de consumo masivo, hasta pueden "delegar" esta función en sus clientes, puesto que si el producto no tiene una adecuada combinación precio/calidad, con seguridad no será comercializado.

Cuando la organización se vuelve madura y maneja su "saber hacer" con la suficiente habilidad, entonces el cuerpo gerencial advertirá que puede crear réplicas de la institución y este es quizás el mejor ejemplo de la organización virtual: la franquicia.

La tarea del estado mayor se concentra en supervisar los resultados y en coordinar, se trata de organizaciones que hacen un uso intensivo de la alta tecnología informática y de gestión, en especial en su sede central, la cual tratan de mantener lo más cercana al aprendizaje y la innovación, a la vez que orientan a sus unidades descentralizadas al rendimiento.

Indudablemente, un aspecto a clarificar es en qué mecanismo de coordinación confía, cuál es el grado de formalización. En primer lugar, la coordinación en la sede administrativa se realiza con abundante ajuste mutuo, los valores culturales centrales son ampliamente compartidos con lo que requiere escasa formalización; en segundo lugar, la coordinación con las unidades subcontratadas se basa más en el interés económico que en recurrir a un mecanismo de coordinación convencional.

En términos de PETER DRUCKER, se trataría de una organización clara, centrada en la economía de escala, con un fuerte sentido de visión, pero problemática cuando las unidades subcontratadas adquieren relevancia e influencia sobre la sede central, es justamente debido a esto que la sede central retiene las funciones claves del negocio.

6,5,3. LA ORGANIZACION BASADA EN LA INFORMACION DE PETER DRUCKER

PETER DRUCKER, en 1985, redactó un artículo ([38]) sobre la organización basada en la información; para el autor, en armonía con otras autoridades de la administración, la información estaba ganando un protagonismo central en el proceso de organización de empresas.

Veamos cuáles son sus principales características:

a) *Morfología*: se trata de una institución que puede parecer convencional, pero que confía en una estructura plana, con muchos menos niveles que la convencional, para lo cual se vuelve aplicable todo lo enunciado precedentemente para este tipo de estructuras.

   El aplanamiento de la estructura se lleva adelante mediante la eliminación de niveles jerárquicos orientados a la provisión, coordinación y traslado de información; cuya tarea es absorbida en sus aspectos esenciales por el personal altamente entrenado que pasa a poblar la organización.

b) *Comportamiento*: la organización basada en la información requiere de profesionales autodisciplinados; por eso su comportamiento institucional se relaciona con líderes solistas que aceptan temporariamente el trabajo en grupo.

   Es la información más que la autoridad lo que permite a los miembros de la institución funcionar como grupo; es la responsabilidad la base de la coordinación y es la cultura el aval de la cohesión institucional.

([38]) El artículo al que nos referimos se llama "La estructura basada en la información" En Drucker, *op. cit.* en nota (37), págs. 199 y siguts.

La única forma de garantizar que la "mezcla" del recurso humano se mantendrá con las características deseables es: a través de la inducción en el proceso de incorporación del recurso humano, en el desarrollo del recurso humano existente, pero fundamentalmente a través del desarrollo cultural de la institución.

c) *Desplazamiento del concepto de autoridad por el de responsabilidad*: al confiar en el comportamiento de los individuos más que en el sistema de autoridad, se puede afirmar que estamos en presencia de un desplazamiento del concepto de autoridad por el de responsabilidad.

Al igual que la organización misionera y la virtual, requiere de una alineación de valores, aunque la naturaleza puede ser distinta, dado que este tipo de organización le brinda a los profesionales una excelente oportunidad de desarrollo en lugar de la lealtad o la ventaja económica.

Expuestas estas particularidades de las organizaciones basadas en la información, resta preguntarnos qué tipo de requerimientos tendrá una organización para transformarse en una organización basada en la información.

En primer lugar, debe tener la necesidad de cambiar, sea por estilo de gestión o por requerimiento entorno. En segundo lugar, debemos considerar la capacidad gerencial y en especial la voluntad política para llevar adelante la transformación, lo que no siempre estará presente y típicamente requerirá de cierta flexibilidad mental.

En tercer lugar, si pensamos en la estructura plana y el comportamiento con atención en el esfuerzo y la responsabilidad, considerando que este tipo de organizaciones parecería requerir una alta disciplina de especialistas calificados que estén dispuestos a "sacrificarse" en pos de la innovación, podremos concluir que esta institución precisa un recurso humano particular.

6,5,4. LA CULTURA COMO SUSTITUTO DE LA FORMALIZACION

Robbins afirma que la cultura se institucionaliza cuando adquiere inmortalidad e independencia de los miembros de la organización, también expresa que una cultura es fuerte cuando los valores centrales son sostenidos con intensidad y se comparten ampliamente; nuestro interés por este tipo de culturas radica en que tienen un impacto superior sobre el comportamiento de los miembros de la institución y están fuertemente relacionados con una menor rotación de empleados.

Una cultura fuerte mejora la consistencia en el comportamiento al confiar la armonía de funcionamiento en el sentido de pertenencia, la cultura así gerenciada se

trasforma en un poderoso sustituto de la formalización. Veamos cómo es concebida la cultura en las organizaciones basadas en la innovación

Dimensiones culturales	Misionera	Virtual (sede central)	Basada en la información
Claridad de dirección	Sí	Sí	Sí
Alcance organizacional	Relativo	Alto	Alto
Integración	Escasa	Escasa	Buena
Contacto con la administración superior	Escaso	Escaso	Escaso
Iniciativa personal	Muy buena	Muy buena	Buena
Resolución de conflictos	Buena y lenta, confía en los valores	Buena y rápida, confía en los valores	Buena y rápida por la descentralización
Claridad de desempeño	Buena	Buena	Buena
Enfasis en el desempeño	Alto	Alto	Alto
Orientación para la acción	Buena	Buena	Buena
Compensación	Regular	Muy buena	Buena
Desarrollo de recursos humanos	Bueno y basado en los valores	Regular desarrollo, buen éxito económico	Buen desarrollo

Para ROBBINS ([39]), la cultura desempeña funciones importantes, se encontrará una fuerte asociación con las enseñanzas de las instituciones excelentes y serán estas funciones las que creen condiciones para la introducción de las características que estamos ponderando, veamos:

1. *La cultura institucional crea diferencias entre una organización y las demás*: la cultura cohesiona a los miembros de una misma organización; cuanto más fuerte sea la cultura, mayor será la diferenciación con otras organizaciones; cuando los valores centrales de la cultura no son compartidos por la mayoría de los miembros de la institución, entonces la aparición de las subculturas impedirá tarde o temprano el desarrollo de la innovación.

(39) ROBBINS, *op. cit.* en nota (32), página 687 y sigtes.

2. *Genera un sentido de identidad entre los miembros de la institución*: la alineación de los valores fomenta la identificación, las organizaciones excelentes requieren que la mayoría de las personas esté identificada con la cultura de la institución, esto es así porque al trasladar su funcionamiento basado en la formalización a un trabajo basado en las personas, necesitará que ellas roten lo menos posible.

   Esto es así porque las organizaciones basadas en la innovación reducen controles, descentralizan, ganan en adaptabilidad, supliendo la eficiencia con innovación (confianza en que los miembros de la institución harán su trabajo correctamente).

3. *Genera un sentido de compromiso entre los miembros*: trascendiendo ese interés común a las expectativas particulares de las personas que en ella trabajan. Este tipo de compañías, presta mucha atención a su recurso humano, dado que es crítica su permanencia en la institución, lo cual, sumado a que la mayoría comparte los valores institucionales y tiene un sentido de identidad, genera un fuerte compromiso entre los miembros y de ellos para con los resultados económicos de la institución.

4. *Fomenta la estabilidad del sistema social*: al reducir la rotación del personal, en especial, en las culturas fuertes.

5. *Modela el comportamiento de los individuos*: sirve como mecanismo de control y sensatez, regulando comportamientos. Aquí encontramos la clave por la cual la cultura se transforma en un sustituto de la formalización, porque las organizaciones basadas en la innovación reducen sus controles.

Expresemos como síntesis que las instituciones orientadas a la innovación transforman la cultura en un aspecto viviente de la institución, la cual cohesiona a los miembros y permite que se identifiquen con los valores institucionales.

6,5,5. DE LA CONVENIENCIA A LA CONVICCION

Las organizaciones orientadas a la innovación (misionera, virtual, basada en la información), además de la estructura plana y la estructura paralela, constituyen un nuevo estadio en el diseño de las organizaciones. Por un lado, se trata de organizaciones que sacrifican el protagonismo de los tradicionales mecanismos de coordinación basados en la conveniencia económica (adaptación mutua, supervisión directa, estandarizaciones) y recurren a la coordinación mediante mecanismos que apelan a la convicción (comunicación, lealtad, responsabilidad).

Por otro lado, encontramos a organizaciones dispuestas a obtener resultados en forma indirecta, invirtiendo en la cultura institucional, en algunos casos de una ma-

nera básica y simple (estructura plana, estructura paralela y organización virtual) y en otros de un modo completo y abarcativo (organizaciones misionera y basada en la información).

Hemos visto que la innovación es un objetivo deseable en cualquier institución; y hemos señalado que su adopción dependerá de las necesidades del negocio; a continuación, ilustraremos la inserción de la innovación en el crecimiento y su mantenimiento en la madurez, mediante la historia del señor Argañaraz ([40]):

> Santiago del Estero, al margen de ser la ciudad más antigua del territorio argentino, se caracteriza por ser para muchos la cuna del folclore; en esa ciudad calurosa vive el señor Argañaraz, quien se dedica a fabricar bombos, instrumento musical y uno de los recuerdos típicos que suelen comprar los visitantes de aquella ciudad.
>
> Fabricar bombos implica una serie de tareas diversas, como la selección de la madera, el cuero de los tientos y parches; también hay bombos pequeños, medianos y grandes, los hay decorados o bien simples. La coordinación de estas tareas no representaba ningún inconveniente, pues el señor Argañaraz era quien la realizaba. Para adquirir un bombo del señor Argañaraz, bastaba con llegarse hasta su casa, dejar una seña y él anotaba en un viejo cuaderno el tipo de bombo que el cliente requería; así, los pedidos comenzaron a llegar mes tras mes y la ambición del señor Argañaraz iba en aumento.
>
> Encontró en uno de esos tradicionales asados a un viejo amigo de la escuela primaria y como era medio ducho con las manos le ofreció que le ayudara con los bombos de manera de poder cubrir los pedidos que llegaban cada vez más a su humilde taller.
>
> El nuevo colaborador, el señor Carabajal, se mostró desde el principio muy interesado en aprender el oficio y colaborar con su amigo; como la fama del señor Argañaraz de artesano de bombos había traspasado las fronteras de su provincia, comenzaron a llegar pedidos que demandaban que los bombos fueran confeccionados por el señor Argañaraz.
>
> Para satisfacer a sus clientes el señor Argañaraz dividió las tareas, el señor Carabajal se encargaría de los trabajos preliminares con la madera, la preparación de los tientos, la compra de los materiales, mientras que el señor Argañaraz trabajaría en la terminación. Al principio, al señor Carabajal le costó manejar su tiempo, dado que las compras le insumían un trabajo considerable, pero al cabo de algunos meses el hombre se puso ducho.
>
> Las necesidades de coordinación de las tareas eran simples, en el galpón sólo convivían dos personas, para solucionar cualquier inconveniente se

(40) Inspirada en la historia de la Sra. Raku de HENRY MINTZBERG, relato que por su calidad didáctica nos resulta insuperable.

comunicaban informalmente, recurriendo a una charla para enfrentar la excepción.

Al cabo de seis meses nuevamente el galpón del señor Argañaraz se encontraba lleno de pedidos, era tiempo de incorporar un par de peones, pero esta vez el señor Argañaraz no podía tomar a dos peones que no conocieran el oficio, porque le demandaría mucho tiempo de dedicación enseñarles y con ello se retrasarían los pedidos, es así que buscó a dos peones que ya hubieran trabajado... "en esto de hacer bombos".

Cuando ingresaron los dos nuevos peones, aparecieron algunos inconvenientes, un día el señor Argañaraz se quemó su mano derecha con un hierro caliente que uno de sus peones había dejado en un lugar inapropiado, en esa misma semana se omitieron algunos detalles en la terminación de los bombos.

Al recuperarse totalmente, el señor Argañaraz tuvo una sobrecarga de tareas por los detalles de terminación que corrían por su cuenta. Para ese entonces, un intermediario cordobés le ofreció comprarle una cantidad mensual y fija de bombos para comercializarlos en su provincia y en la región de Cuyo.

Ante esto, el señor Argañaraz conversó "largo y tendido" con el señor Carabajal, y en conjunto decidieron que era tiempo de incorporar algunos peones más, que el señor Argañaraz se abocara más a los temas comerciales, y en materia de producción sólo se dedicara a los detalles de terminación y a la firma de los certificados de autenticidad de los bombos, y para algunos clientes especiales marcaba de puño y letra los bombos.

Con toda esta dinámica decidió formar una empresa unipersonal, y nombró al señor Carabajal al frente del galpón para coordinar los temas de la producción de los bombos; al poco tiempo, decidieron incorporar otros productos, como lazos, boleadoras, ceniceros, estatuillas, artesanías en cuero, ponchos, y todo lo que fuera autóctono de la provincia.

El galpón siguió creciendo y se decidió formar una sociedad anónima a la que denominaron "El Galpón S.A.", siendo socios el señor Argañaraz, su hijo, y el señor Carabajal; buscaron a un contador para que les llevará los papeles y decidieron abrir una cuenta corriente bancaria.

Con el tiempo, la sociedad continuó progresando, el contador les dio algunas pautas para organizar de una manera más eficiente el lugar, a partir de entonces los roles quedaron definidos. Cada persona seguiría un grupo de instrucciones específicas sobre cómo realizar su tarea y cómo mantener la calidad del producto que él ayudaba a producir.

Fue así que llegó el momento en que "El Galpón S.A." debió plantearse si podía seguir atendiendo al público minorista o debía especializarse en los pedidos mayoristas que les hacía llegar su grupo de representantes de ventas que tenía en todo el país; parte de su producción era enviada

a Buenos Aires, Bariloche, Cataratas del Iguazú y otros centros de atracción turística del país.

"La ambición puede traerle a uno muchas cosas, pero nunca la felicidad", dijo en cierta oportunidad el señor Argañaraz, en verdad tenía razón, pues al poco tiempo su incipiente empresa convocó a otros artesanos especialistas en recuerdos autóctonos e incorporó en "El Galpón S.A." trabajos de talabartería, orfebrería, tapicería, mueblería en algarrobo, por supuesto, todo esto mientras mantenía los rubros tradicionales.

El dinero llama al dinero, así pronto se vio el señor Argañaraz envuelto en un par de pequeños hoteles de la zona de La Falda, que le sirvieron para comercializar sus productos y para entrar en el negocio del turismo. Así, tuvo que dividir su empresa y designó a un responsable para cada una de las actividades empresariales.

Luego de un tiempo, "El Galpón S.A." comenzó a mostrar síntomas de estancamiento, ya sus márgenes de rentabilidad no eran los de antes, la competencia obligaba cada vez más a reducir los costos, algunos ex empleados habían descubierto negocios colaterales, abandonando la institución, transformándose en alguno de los casos en competencia.

Detengamos nuestro relato y puntualicemos que el mantenimiento de la innovación durante el crecimiento está relacionado con el esquema escogido para preservarla.

Los nuevos gerentes de "El Galpón S.A." les sugirieron a los dos hombres fuertes de la organización (Argañaraz y Carabajal) que debían contratar un consultor para que les aconsejara qué hacer; así [...] el consultor apareció y les dijo:

Cambiar una organización implica cambiar sus conductas, cambiar una organización es cambiar lo que las personas hacen, es dar las cartas de nuevo, es hacer de otro modo lo que estamos haciendo. El cambio requiere compromiso del fundador y del cuerpo gerencial, y más que compromiso requiere el involucramiento mediante un protagonismo central.

Cuando "El Galpón S.A." llegó a la etapa de madurez y percibió que debía incorporar la innovación para adquirir adaptabilidad y tolerancia a la incertidumbre, el fundador (señor Argañaraz) y el cuerpo gerencial se debieron comprometer con la modificación de conductas. En tal sentido son oportunas las siguientes citas:

•Bushe y Shani afirman que:

"Una de las causas del fracaso en el campo del desarrollo organizacional (como cambio dirigido) es intentar desarrollar un nuevo conjunto de conductas dentro de una estructura que respalde conductas anteriores..." ([41]).

([41]) El paréntesis es del autor

- SWIERINGA y WIERDSMA ([42]) sostienen que:

"En cualquier cambio organizacional es mucho más importante entender la manera en que la percepción o la interpretación de la organización influyen en la conducta, que lo que aquella es en realidad."

- DAVID K. HURST ([43]) expresa que:

"[...] *alojamiento intelectual de los diseñadores y los gerentes del proceso* mismo de cambio debería identificarse como la causa principal del fracaso de estos esfuerzos por cambiar."

Si consideramos las variantes que una institución tiene, encontraremos que la organización *misionera* debe adoptarse en el mismo momento en que surge la compañía, mientras que la organización *virtual* o la *basada en la información* pueden ser adoptadas con posterioridad.

Cuando no sea posible adoptar una de estas organizaciones, y en especial cuando el fundador haya sido sucedido por un cuerpo gerencial profesionalizado, se producirá un giro hacia las organizaciones prescriptivas; los gerentes, por su capacitación tenderán a recurrir a las ventajas de la formalización; aun así, si el grupo percibe la necesidad de mantener la innovación, típicamente recurrirá a los suplementos de la formalización, dado que retendrían las ventajas de la formalización y la innovación en el crecimiento. Esto se vuelve especialmente valedero cuando nos encontramos ante una institución que produce uno o pocos artículos.

El consultor se reunió con el Sr. Argañaraz y el Sr. Carabajal y les dijo que para lograr el cambio, "El Galpón S.A." debe compartir información y luego que los miembros puedan interpretar la información se puede pensar en involucrarlos, manteniendo esta conducta se logrará el compromiso. El cuerpo gerencial debe tener presente que el cambio implicará sacrificar eficiencia por un período, tal que la inversión que representa esa ineficiencia sea rentable cuando el cambio esté finalizado.

Lo que el consultor les intentaba transmitir era que poco a poco se haría evidente que la adaptabilidad no puede producirse, en primera instancia, a través de estrategias, estructuras y todo lo relacionado (reglamentos, reglas y procedimientos), sino mediante la ayuda de la propia gente: son las personas quienes deben crear y cambiar la organización.

([42]) SWIERINGA y WIERDSMA, *op. cit.* en nota (3), pág. 17.

([43]) HURST, *op. cit.* en nota (5), pág. [illegible]

Típicamente las instituciones recurrirán en la madurez a:

- Manejo de sustitutos de la formalización, de manera de reducir el impacto del cambio en la institución, incrementar la motivación y atenuar los efectos nocivos de la especialización.
- De lo contrario, se recurrirá a la utilización de los complementos de las organizaciones prescriptivas: incorporando grupos de tareas (temporales o permanentes), gerentes integradores y estructuras matriciales.
- Si los requerimientos del negocio hacen insuficientes las dos instancias anteriores y el cuerpo gerencial es permeable al cambio, se confiará en los mecanismos autorreguladores: incorporación de estructuras paralelas de aprendizaje, o cambiar la cultura del lugar.
- Finalmente si la crisis hace evidente la necesidad de un cambio radical, el cuerpo gerencial (si aún sobrevive) de la institución recurrirá a los manejos inteligentes del tamaño: tercerizaciones, divisionalizaciones, estructuras planas.
- Pero si nada de lo anterior alcanzara, y las condiciones del entorno se vuelven exigentes en extremo, requiriendo aprendizaje e innovación, la institución deberá evolucionar hacia las organizaciones orientadas a la innovación (misionera, virtual, basada en la información).

Sobre este último punto, conviene aclarar que la organización madura (prescriptiva) sólo podrá optar por la organización basada en la información, dado que tendrá serios desafíos (de velocidad y transición) para transformarse en una organización virtual y le resultará imposible tornarse una misionera.

Volvamos a nuestro relato...

"El Galpón S.A." siguió los consejos sabios del consultor, y tan pronto como empezó el cambio los indicadores de rendimiento, que el cuerpo gerencial había desarrollado con mucho trabajo para que sean simples y comprensibles para el Sr. Argañaraz y el Sr. Carabajal, mostraron que la compañía se tornaba menos competitiva.

Un día, los antiguos miembros del legendario galpón le pidieron una entrevista al Sr. Argañaraz, en ella le expresaron que estaban contentos con este cambio y para demostrarle su adhesión estarían dispuestos a reducir sus salarios un 5 %, Argañaraz se emocionó y les agradeció el gesto, prometiendo redoblar esfuerzos para que esto no volviera a suceder. Lo mismo comenzó a suceder con otras personas en los distintos negocios en que estaba involucrada la compañía, el cambio fue por momentos caótico y por momentos claro para la mayoría de la gente, sin embargo, el cuerpo gerencial demostraba su compromiso con el cambio, hacían cosas que antes no se animaban a hacer, se volvieron el ejemplo de entrega y sacrificio para la institución.

Luego de un par de años donde la institución adquirió un renovado protagonismo comercial, se había desprendido de algunos negocios y había desarrollado un fuerte compromiso con la sociedad donde realizaba sus negocios. El legendario galpón se transformó en un museo de arte autóctono y, a la vez, un monumento a la cultura de la institución.

Finalmente, cuando los ya veteranos Argañaraz y Carabajal estaban conformes con el cambio, le preguntaron al consultor cuáles eran los próximos pasos...

El señor Argañaraz se encuentra ante un interrogante; su organización ha atravesado rápidamente las etapas artesanal, empresarial, burocrática y se encuentra descentralizando su organización sin conflictos. Todo ha ido bastante bien y esto no siempre sucede, más bien por el contrario, el mantenimiento de la innovación requiere importantes exigencias:

a) *Mantenimiento de los valores culturales*: las organizaciones orientadas a la innovación requieren que se mantengan los valores como un estandarte, para eso el fundador (señor Argañaraz) debe fomentarlos mediante la comunicación y si el éxito lo aleja rápidamente de la base de la institución, debe tener la habilidad para transmitirlo al cuerpo gerencial.

b) *Transmisión "asintomática" del protagonismo*: implica el traspaso (del señor Argañaraz) hacia su sucesor perteneciente a la familia o hacia el cuerpo gerencial que se haya formado, claramente se trata de un proceso crítico donde el nuevo número uno de la organización tiene que mantener los valores culturales y el espíritu de innovación.

¿Cómo mantener las características de la cultura de "El Galpón S.A." ya que se ha logrado el objetivo del cambio?

Paradójicamente, la respuesta que recibieron (Argañaraz y Carabajal) era que debían confiar en sus gerentes, dejar la gestión y preservar la propiedad de la institución como garantes de la cultura, lo cual se llevaría adelante mediante la formalización de la comunicación y transmisión de la cultura a las sucesivas generaciones de empleados, pero también se necesitarán elementos que formalicen su contenido, que la estandaricen por medio de las tradiciones y ritos.

Un día, ya viejo, el señor Carabajal se puso a tomar mate con el señor Argañaraz en la antesala de una asamblea de accionistas y le dijo: "cómo ha cambiado todo, cómo hemos llegado hasta aquí, eran tan lindos aquellos tiempos sin tantos números, sin tantas reglas, sin tantos caminos cruzados... Se me da por extrañar aquella confusión". Argañaraz respondió: "yo también, pero adoro los dividendos de la época actual".

6,6. CONCLUSIONES SOBRE EL COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL

Hemos visto que en las organizaciones orientadas a la innovación, la cultura se transforma en el sustituto más poderoso de la formalización, su protagonismo fomenta la utilización como mecanismos de coordinación principales a la comunicación, la lealtad y la responsabilidad.

Toda institución atraviesa etapas y en cada una de ellas encuentra límites y desafíos. El primer límite es la necesidad de aprender para que sus negocios evolucionen; encuentra en la rutina y en su repetición la economía necesaria para volverse eficiente, luego percibe que ya no es posible seguir aprendiendo mediante ajustes a sus procedimientos, puesto que le resta poco por aprender: se sabrá grande y pesada. Deberá aprender a ser ágil y para ello tendrá que renunciar un poco al rendimiento, a las reglas y a los procedimientos.

Se centrará en el cambio, descubrirá las ventajas de los nuevos mecanismos de coordinación orientados hacia la convicción, comprenderá el papel de la cultura y la fortalecerá hasta que adquiera vida, manteniendo sus miembros alineados con los valores centrales de la institución.

Finalmente, una vez que haya terminado el cambio que desea, percibirá que deberá formalizar la transmisión de la cultura y el comportamiento de sus individuos, ya no más por reglas, esta vez por cultura.

Hemos analizado distintos cursos de acción posible para la institución que desea atenuar o abandonar a la organización prescriptiva, hemos advertido que las organizaciones llamadas excelentes no han eliminado por completo a la forma funcional de sus estructuras, lo que nos lleva a la conclusión de que no existen reglas fijas.

Este es un trabajo que no tiene más pretensiones que enunciar las líneas de acción para las instituciones que desean incursionar en el dilema formalización e innovación; dado que no pretende ser determinista, no incluye una correlación empírica. Simplemente enunciaremos algunas hipótesis sobre el comportamiento institucional:

- *Hipótesis de la forma de organizar como habilidad distintiva*: la forma de organizar una organización (en su sentido instrumental) puede transformarse en una ventaja competitiva, de modo que sea percibida como una habilidad distintiva por el entorno de la institución.
- *Hipótesis de comportamiento de la organización emprendedora*: la organización en sus inicios tiene la ventaja de que su figura principal es (casi por definición) un emprendedor, es él quien descubre una oportunidad de nego

cio, conduce la institución y mantiene la viabilidad económica, es la guía a través de las etapas de crecimiento; luego, en vísperas de la sucesión, le transmite los códigos del negocio y la esencia cultural a su sucesor o cuerpo gerencial, capacitando sobre las claves del negocio, y finalmente diseminando comunicación, en el sentido básico de la palabra.

Si el cuerpo gerencial sabe interpretar las necesidades del negocio, el espíritu del emprendedor logrará mantener la innovación; por el contrario, si la innovación sólo dura mientras el fundador exista, en muy poco tiempo la organización estará en problemas.

- *Hipótesis de comportamiento de la organización prescriptiva*: la institución que transita su etapa de madurez ha desarrollado suficientes reglas, algunas de ellas han sido traspasadas de una generación a otra; luego, si su entorno se vuelve dinámico y hostil, su estado mayor tomará conocimiento de la situación.

  Si el cuerpo gerencial sabe interpretar las necesidades del negocio y logra encaminar los recursos institucionales hacia el cambio, entonces la institución tendrá ciertas posibilidades de adaptarse y sobrevivir, de lo contrario, la crisis que devendrá afectará la viabilidad del negocio.

- *Hipótesis de la eficiencia en los procesos de cambio*: durante los procesos de cambio, la eficiencia del sistema organizacional se ve reducida, sea por la mayor utilización de recursos o por la reducción en los niveles de producción.

  Si el cuerpo gerencial logra minimizar el tiempo del proceso de cambio o minimizar la reducción de los niveles de eficiencia y, a la vez, llevar a cabo el cambio, entonces la institución podrá restablecer el nivel de eficiencia anterior e incluso mejorarlo, de lo contrario, el cambio será improductivo.

- *Hipótesis del gerenciamiento por modelos en entornos complejos*: la evolución humana hace prever un futuro lleno de situaciones impredecibles o poco permanentes que harán necesario el gerenciamiento bajo condiciones de incertidumbre.

  Si el cuerpo gerencial dispone de modelos que simplifiquen la complejidad, los pone en práctica y absorbe la incertidumbre, podrán adecuar la organización a las necesidades del entorno, de lo contrario, su viabilidad se verá comprometida.

- *Hipótesis de la fuerza cultural*: cuanto más fuerte es la cultura, es decir, cuanto más se sostienen y comparten los valores centrales de un cultura, tanto menor será la necesidad de formular reglas y programas de trabajo.

Si el cuerpo gerencial puede fomentar el mantenimiento de estos valores centrales y esto se ajusta a las condiciones del entorno, entonces la institución se volverá más flexible y adaptable a las exigencias que se le puedan presentar.

Por el contrario, cuando el cuerpo gerencial fomente este comportamiento y el entorno no lo requiera, o cuando el entorno lo requiera y el cuerpo gerencial no pueda crear estas condiciones, la organización afrontará problemas de adaptación y podrá peligrar su subsistencia.

- *Hipótesis de las necesidades para el mantenimiento de la cultura requerida*: las organizaciones prescriptivas, burocratizadas y maduras que pretendan innovar deberán generar ámbitos y situaciones para que confluyan el hacer, el pensar y el decidir; por su parte, las organizaciones emprendedoras, simples y nuevas deberán hacer un manejo inteligente del tamaño para el mantenimiento de la simplicidad, y no distorsionar sus valores culturales.

La formalización y la innovación son extremos opuestos, pero no irreconciliables, cada institución recurrirá a una combinación particular en función de las exigencias del negocio, pero fundamentalmente de acuerdo con la capacidad y la audacia del cuerpo gerencial.

FORMALIZACION E INNOVACION

(LA INNOVACION MAS ALLA DE LA ORGANIZACION PRESCRIPTIVA)

La innovación más allá de la organización prescriptiva

CAPITULO 7

PASADO Y PRESENTE DEL MANAGEMENT

MANAGEMENT Y CALIDAD TOTAL

POR ANTONIO FOVAKIS

7,1. INTRODUCCION

Al comenzar este tema, debemos aclarar que usamos la palabra inglesa "*management*" como sinónimo de "administración", a pesar de que su real traducción debería ser "gestión", palabra que en castellano tiene una connotación diferente, al menos en la Argentina.

PETER DRUCKER afirma, en su obra *La gerencia efectiva*, que esta palabra en inglés es mucho más poderosa que en su traducción a otros idiomas, y, de hecho, es usada en todo el mundo para expresar el comportamiento administrativo.

Cuando administramos, nos ocupamos de hacer racional y productivo el uso de recursos, que pueden ser materiales y humanos. Pero esa administración de recursos se hace dentro de organizaciones. Las organizaciones son sistemas sociales, y la ligazón que une los sistemas sociales es la conducta humana.

Hablar entonces de administración es ocuparse de ese recurso tan importante que es el ser humano, de las relaciones que establece con otros seres humanos, y de la posibilidad de interferir en esas relaciones a través de herramientas que permiten *intervenir* el comportamiento humano, como la motivación, la capacitación, el adoctrinamiento, o, para citar un ejemplo más, la instalación de un modelo cultural.

7,2. LA CULTURA DE LA ORGANIZACION

El primer trabajo, el primer paso que damos como actitud administrativa, es el planeamiento.

Y entre otras cosas que tenemos que planificar, una de las grandes es la cultura. Una de las estrategias sobre las cuales se edificará y se hará posible toda la organización.

La palabra "cultura" tiene muchas acepciones. En administración, nos interesa aquella que usan los antropólogos, es decir, la que expresa como concepto el conjunto de manifestaciones que representan las tradiciones y el conocimiento de la gente.

Una palabra que expresa claramente este concepto, que es aceptada por la mayoría de las personas, es "**folclore**". Esta palabra proviene de dos inglesas: *folk* y *lore*, que significan respectivamente pueblo y conocimiento. El concepto implícito en esta palabra, conocimiento del pueblo, es precisamente el que nos interesa en administración. Porque el sistema pueblo es asimilable al sistema organización.

La cultura del sistema es una de las estrategias que inexorablemente deberá definir el administrador, a los efectos de hacer posible un estilo de *management*.

Al hablar de estilo, podemos entonces pensar en varios posibles, uno de ellos es el que se inscribe dentro del marco de la calidad.

Si bien en el título de este capítulo mencionamos la calidad total, pensamos que se debería hablar de calidad, que no supone conceptos parciales. La calidad como concepto, cuando existe, siempre es total. El marketing de la calidad total hizo que ésta sea la denominación que se debe usar actualmente. Aunque muchas veces lo único que está ausente sea la calidad, prueba de lo que podemos dar cuenta todos cuando analizamos diversas situaciones que se producen en las distintas relaciones que establecemos todos los días en diversos ámbitos.

Dado que entendemos que el tema de la calidad es cultural, y que forma parte de la cultura y de la percepción que podamos tener del mundo que nos rodea, vamos a tratar de hacer un raudo viaje por el pasado para tratar de ver como pudo haberse comportado el ser humano ante situaciones que pudieran estar relacionadas con esta visión.

7,2,1. LA ANTIGÜEDAD

Hace aproximadamente 10.000 años, en el Neolítico, se produce una de las mayores transformaciones culturales de la humanidad. El hombre pasa de mero recolector a formar parte de la economía de producción, es decir, comienza a convertirse en sedentario y a producir y administrar sobrantes. Comienza el comercio, y también, las guerras económicas.

Si bien es cierto que se iniciaba la historia económica del hombre, no podemos hablar de un *management* de la época, por cuanto eran comportamientos demasiado rudimentarios y ligados a los sentimientos más primarios del individuo.

Pasada la Prehistoria, y ya en la Antigüedad, se tiene la certeza de que cada cultura desarrolló sus propios métodos y procedimientos para crear y administrar riqueza, así como también sus organizaciones políticas, por cierto complejas.

Tenemos aquí suficientes ejemplos de lo que el ser humano puso en juego, tanto en Asia como en las civilizaciones griega y romana. En éstas encontramos un claro ejemplo en la democracia, que es también una forma de *management* (la división de poderes es prueba suficiente), la administración de los dominios que el Imperio Romano poseía en el mundo, y el aporte que hace el mundo judío a la civilización occidental, la familia, como unidad y célula social alrededor de la cual giraba toda la planificación de la sociedad, que hace reconocer en Occidente un estilo de vida en la sociedad judeocristiana.

Es demasiado vasto el tema del *management* de la época y encontramos suficiente material que informa sobre el comportamiento de los administradores tanto en los libros de Historia como en los textos sagrados. ¿Existía entonces el concepto de productividad? ¿Existía explicitado el concepto de calidad para expresar los métodos y las relaciones humanas en estos términos? ¿Podríamos darle asesoramiento en esa época a los dueños de esas "organizaciones", si pudiésemos viajar en el tiempo, con nuestros actuales conocimientos?

Seguramente no hubieran servido de mucho nuestros consejos, pues nos faltaría la **percepción** de esa sociedad. Este es un tema clave de todo discurso que tenga que ver con el *management*. Desde que nuestra disciplina comenzó a explicitarse como teoría, el comportamiento humano, junto con todos los factores que lo condicionan, sean éstos internos o del contexto, pasó a ser la médula del discurso en administración y el componente más importante en el análisis del *management*.

Por eso, con nuestro caudal de conocimientos actual, si pudiéramos aconsejar a esos administradores para la resolución de los problemas de esa época, las acciones que hubiéramos podido sugerir estarían divorciadas de la realidad y serían imposibles de aplicar por carecer del sentido común o del estilo apropiado para ese momento. El *management* ya existía, pero era diferente, porque la percepción del individuo era diferente al estar condicionado por el inconsciente colectivo y los valores de la época.

7,2,2. LA EDAD MEDIA

Si bien la Historia nos muestra grandes lapsos de oscuridad, no sólo tenemos el renacimiento de las artes en el siglo XII, que produce maravillas como el estilo gótico, que supone excelencia en la administración del trabajo. Los mandatos de Carlomagno son un ejemplo de lo que decimos:

"Las tierras de Francia en el siglo XI estaban organizadas en abadías, las cuales estaban divididas en una cantidad de fundos llamados «fiscs». Cada uno de estos fiscs estaba subdividido en tierras señoriales y tierras tributarias y estaba a cargo de un administrador.

Las tierras señoriales eran administradas por los monjes, quienes delegaban esa tarea en un administrador. Las tierras tributarias, eran recibidas de la abadía por distintos arrendatarios que las usufructuaban.

La función primordial del administrador era cuidar que todos hicieran correctamente sus tareas y tenía derecho a exigir a cada uno de los arrendatarios dos clases de trabajo: trabajo de campo y trabajo manual.

El cumplimiento de todos los deberes de los arrendatarios era exigido por el administrador. Era un hombre muy activo y cuando se leen los setenta mandatos distintos y minuciosos que CARLOMAGNO dirigió a sus administradores, no se puede dejar de compadecerlo: debía obtener todos los servicios de los arrendatarios, indicarles cada semana su tarea y, asimismo, vigilar que la cumplieran. Debía cuidar que entregaran la cantidad convenida de productos de granja y además debía vigilar a los siervos de la casa y hacerlos trabajar. Debía hacerse cargo del almacenamiento, la venta o el envío al monasterio de los productos del fundo y de las rentas pagadas por los arrendatarios. Todos los años debía presentar al abad un informe completo y detallado de su administración. Disponía de una parcela de tierra propia, por la que a su vez debía pagar servicios y tributos y CARLOMAGNO exhortaba a sus administradores a que fueran puntuales en sus pagos a fin de que dieran el ejemplo.

Probablemente, sus obligaciones oficiales le dejaban muy poco tiempo para trabajar en su parcela de tierra, y tal vez se veía obligado a emplear a otro hombre en esas tareas, tal como el mismo CARLOMAGNO aconsejaba que se hiciera. No obstante, a menudo el administrador solía contar con funcionarios subordinados, llamados deans, y algunas veces la responsabilidad de recibir y cuidar de las provisiones de la casa grande corría por cuenta de un despensero que se dedicaba exclusivamente a esa tarea."

En este relato, podemos observar que en la Edad Media ya existía una vocación por administrar lo suficientemente compleja como para justificar la necesidad de manuales. No otra cosa son los mandatos de CARLOMAGNO que verdaderos manuales de procedimientos, que proveen de sistemas de control apropiados y hasta una pequeña estructura para posibilitar el cumplimiento de las obligaciones.

No podemos dudar de que el administrador del que hablamos asumía un comportamiento administrativo racional, y que planificaba (incluido el diagrama de GANTT de nuestra época), coordinaba a los arrendatarios y, sobre todo, controlaba. Resulta entonces apropiado hablar de la existencia del *management* en la Edad Media y también de la existencia de un proceso racional.

En los setenta mandatos de CARLOMAGNO había todo un planteo estratégico de las necesidades y una correcta evaluación de los requerimientos financieros que se traducía en los impuestos que se ordenaba cobrar. Incluso se predicaba con el ejemplo, cuando se exhortaba a los administradores a ser puntuales con sus pagos.

Muchos años más tarde, DRUCKER habla sobre el verdadero control de la organización, cuando al referirse a las decisiones que se toman sobre la gente, y dice que más allá de las premisas que se pregonan, se debe predicar con el ejemplo, ya que las verdaderas acciones de la organización son las que observa la gente y a partir de las cuales se logra la verdadera identificación cultural.

¿Qué le podríamos enseñar a CARLOMAGNO y sus administradores hoy? Seguramente muchas y diversas técnicas que, por supuesto, lograrían eficiencia en su trabajo. Pero en lo que se refiere a su trabajo como administrador y al sustento de una filosofía de *management*, no sólo no podríamos enseñarle muchas cosas, sino que por el contrario es muy probable que pudiéramos aprender otras tantas.

Es necesario aclarar que en estos ejemplos que exponemos no se pretende agotar el tema del *management* en la Edad Media ni extenderse en cada cita sobre la amplitud de las técnicas disponibles hoy que podrían tener su analogía en el siglo XI. Sí es importante referirse a la existencia del concepto de *management* y a la ausencia de tratados sobre administración, porque las pautas del comportamiento en las cuales se basaban eran lo suficientemente conocidas y aceptadas por las personas en esa época, y, lo que es más importante, no existían las organizaciones que justificaran la necesidad de pensar en el tema.

Nuevamente, la percepción que hoy tenemos de la época no es la misma que tenía la gente, y cualquier decisión que tomáramos a partir de nuestra estructura de pensamiento seguramente sería errónea.

7,2,3. LA EDAD MODERNA

Para este período, he elegido un ejemplo que a mi juicio habla por sí mismo de los antecedentes que se pueden encontrar en el pasado y que hoy sorprendería a más de un lector en temas administrativos modernos.

a) Las misiones jesuíticas. San IGNACIO DE LOYOLA

San IGNACIO DE LOYOLA fue un militar que, después de ser herido en el año 1521, en Pamplona, abandonó la milicia y estudió en Alcalá, Salamanca y París. Fundó la Compañía de Jesús en 1534. Los jesuitas manejaron su organización a partir de los preceptos de su jefe.

Veamos algunos de ellos:

1. *"El mayor capital de una empresa son las personas."*

Concepto éste que se comenzó a plantear en la literatura administrativa moderna no hace tantos años.

2. *"Cada uno procurará encontrar la paz interior. No es conveniente tomar decisiones en estado de postración, por la fatiga, o bajo el impacto de un hecho adverso."*

En el lenguaje de San IGNACIO DE LOYOLA, esta premisa propone la búsqueda de la objetividad y el enfoque positivo del problema que se debe tratar.

3. *"Ninguno hablará con los otros sobre el punto de deliberación a fin que ninguno sea arrastrado por la persuasión de otro."*

Observemos que la confrontación de opiniones se propicia para después de la presentación de las ideas. Hoy vemos con bastante frecuencia en cualquier reunión de directorio cómo los sujetos dominantes anulan la opinión de los demás.

4. *"Cada cual se imaginará ser ajeno al grupo, para no quedar condicionado efectivamente en un sentido o en otro."*

Como si se estuviese analizando el problema de una empresa ajena, no de la propia, a los efectos de lograr objetividad.

5. *"Fijar un día para examinar todas las razones en contra de la constitución de una orden religiosa y otro día para analizar todas las cuestiones a favor."*

Existen directivos que adoptan decisiones sin conocer todas las objeciones en contra, porque no les agrada oírlas o porque sus subordinados no se atreven a exponerlas.

6. *"Sobre la ley vivida y la ley escrita.*

El fundador no debe escribir una regla para la organización que funda. El ideal que anima interiormente el corazón de cada jesuita es suficiente. Es la ley viva, escrita en el corazón de cada uno."

Una empresa saldrá adelante cuando en sus empleados exista afecto por ella y orgullo de pertenecer a la misma y el placer de participar.

7. *"Delegación de autoridad*

El gobierno no es una máquina, sino una organización viva de personas. El superior más alto es el que menos aparece, y, por lo mismo, ha de ser humilde y ha de ir comunicando su autoridad con amor y confianza, sin temor de que esto le quite prestigio ni perjudique a los negocios particulares, los cuales piden siempre conocimiento de muchas menudencias, que no llegan a las altas esferas.

Yo quiero que vos allá uséis de los medios que sean más convenientes y os dejo en libertad para que hagáis lo que mejor os pareciere."

Es bueno preguntarse si la autogestión, la gestión grupal, la descentralización, la delegación efectiva y hasta la misma cultura de la organización que hace factible lo anterior, son conceptos tan novedosos como creíamos. No olvidemos que la bibliografía especializada habla de estos temas hace relativamente poco tiempo.

8. *"Aun cuando tuviese para los negocios toda la habilidad posible, es mejor poner a otros en ellos, porque los hombres hacen naturalmente con mayor gusto aquellas cosas que tienen por más propiamente suyas. Ese es el camino para personalizar una empresa."*

Aquí aparece el tema de la descentralización que nos insinúa que el perfil de cada funcionario debe adecuarse a la tarea que va a desempeñar.

9. *"Para delegar mucha autoridad, se debe poner cuidado en la selección de la gente. Para la responsabilidad de conducción, se deben buscar personas de gran ánimo y liberalidad."*

Existe temor a la *"mediocridad"* y la *"turba"*. No por una concepción elitista, todo lo contrario, él se ocupa personalmente de los pobres, de lavar a los enfermos, etc. Existe el conocimiento del *expertise*.

10. *"Cuando uno ve que la orden dada por el superior tendrá resultados negativos, no puede lavarse las manos pensando que cumple órdenes. El subalterno está obligado a representar al superior los inconvenientes que se seguirían de la orden dada, si revisten cierta gravedad. Agotado ese recurso, el súbdito puede, y a veces debe, acudir a un superior mayor, sin que nadie se sienta ofendido. El ideal de la obediencia es que todos ayuden y se dejen ayudar por los demás."*

La lectura de este párrafo exime de todo comentario. En el *management* de hoy, con política de puertas abiertas y trabajo en equipo, con evaluación del desempeño hacia abajo y hacia arriba, es difícil encontrar lo expuesto y me atrevería a decir que en la práctica no existe tanta apertura en ninguna gran empresa del mundo occidental.

11. *"Se debe decidir por sí mismo, sin disculparse después de haber sido mal asesorado."*

San Ignacio de Loyola aceptaba y propiciaba el consejo de consultores previo a la toma de una decisión, pero no les confería la responsabilidad sobre los efectos de estas decisiones.

12. *"Debe saber ganar la confianza, pero debe saber entrar en el mal, de necesitarlo, porque si se ata las manos con escrúpulos, será vencido por los malos y así todo terminará peor."*

Esta es una verdadera lección de realismo político, aprendida por demasiados gobernantes y directivos. De nada sirve que los santos pregonen honestidad, si en la vida real sólo es posible salir adelante utilizando artimañas no muy católicas. San Ignacio de Loyola no aparece como un predicador celestial, sino como un realizador.

San Ignacio de Loyola enfrentó a la primera generación de discípulos de Maquiavelo con un sistema alternativo de gobierno, basado en la confianza, la amistad social, la participación y la iniciativa personal.

Como podemos ver, del ejemplo elegido para hablar de esta época se desprende claramente una forma de pensar, una percepción del mundo que no necesitaría de nuestro consejo como *managers* de hoy para enfatizar la necesidad de crear una cultura que tenga en cuenta las necesidades del ser humano o la motivación que se le podría dar, o la explicitación de una conducta para dirigir reuniones y tantas cosas más.

Estamos acostumbrados a pensar en la historia de la doctrina administrativa pensando en Taylor y Fayol como los clásicos antes de los cuales no existía nada. Inclusive, hemos leído y escuchado muchas veces que el ser humano ha sido tenido en cuenta en la administración a partir de Elton Mayo. Porque antes que él, el concepto de autoridad era considerado divino y por lo tanto incuestionable, lo que significa que el ser humano no era tenido en cuenta en ninguna política de recursos humanos. La pregunta que surge es inmediatamente la siguiente: ¿Es realmente así después de haber leído lo anterior?

b) La Revolución Industrial

Otro tema, dejando ahora a San Ignacio de Loyola, que conviene recordar de la Edad Moderna es este impresionante fenómeno de cambio que se dio en llamar "Revolución Industrial".

Fue una serie de fenómenos de industrialización y comercialización que se inició en Gran Bretaña a mediados del siglo XVIII. Los estudios de Papin, sobre la máquina de vapor, continuados por Newcomen, en 1705, y por Watt, en 1767; el descubrimiento de la lanzadera mecánica, en 1733; el de la hiladora de algodón, en 1741, etc., y su posterior desarrollo, motivaron el aumento de la producción, la disminución y especialización de la mano de obra, y, en cierta forma, una honda transformación social, con la aparición de nuevos sistemas de transporte, emigración del campo a la ciudad, etcétera.

Revolución significa cambio rotundo. Cambian las instituciones, cambia la cultura y permite el *aggiornamento* de la filosofía del sistema social que justamente lo hace flexible y permite su supervivencia. Es la negentropía del sistema, como diría Katz y Kahn.

El cambio sufrido por el mundo después de la Revolución Industrial es comparable, como cambio de civilización, al que está viviendo el mundo hoy.

Todo cambio plantea un mundo diferente y las organizaciones deben comenzar a adaptarse al nuevo que emerge inexorablemente ante ellas y plantea estímulos que requieren respuestas diferentes de las que se acostumbraban dar.

La Revolución Industrial planteó la revolución de la producción masiva. Más productos podían ser producidos a menores costos y se necesitaban menos personas para lograrlos.

El poder, al decir de GALBRAITH, pasó de ser punitivo a compensatorio. Las personas comenzaron a desear formar parte de las organizaciones, y éstas eran distintas de todo lo que se conocía hasta ese momento.

Las organizaciones comenzaron a plantear, como respuesta al nuevo mundo que tenían que enfrentar, nuevas necesidades que llevaron a las observaciones que con el tiempo explicaron TAYLOR y FAYOL. Claro que ellos pudieron hacerlo muchos años después. La percepción de las nuevas demandas y la capacidad de definirlas y transmitirlas para darles satisfacción a través de nuevas herramientas y lograr el consenso para hacerlo aparecieron mucho tiempo después de que el fenómeno revolucionario se había producido.

Esto surge claramente a los ojos del lector después de una conveniente lectura de la obra de DRUCKER, *La sociedad postcapitalista*. Y sirve para plantearse el nuevo cambio, la nueva revolución, la nueva percepción del mundo que le da lugar y la respuesta que cada administrador deberá buscar para satisfacer las demandas que comenzaron a plantearle **ya** las organizaciones.

Ya no alcanza estudiar las teorías de los autores con los que nos nutrimos todos los días y pensar que todavía son aplicables como fueron escritas. El tiempo corre rápidamente y el cambio las modifica a una velocidad que a veces supera la del momento disponible para detenerse a meditarlas. ¿Alguien se preguntó tal vez al leer los parámetros de diseño organizacional de HENRY MINTZBERG, por ejemplo, si éstos son los mismos parámetros que su autor plantearía hoy si reescribiera su obra?

¿Alguien podría asegurar que el material que leemos "recién traducido y editado" es todavía vigente?

Mi recomendación es que miremos un poco hacia atrás y aprendamos de la Historia cómo fueron evolucionando los comportamientos y cuáles fueron los estímulos externos que le dieron origen, para poder entender nuestra actitud frente al *management* y poder dar prioridad a las cosas que debemos realmente conocer para trabajar sobre el tema.

Creo profundamente que cualquier cambio que el mundo plantee en el futuro para las profesiones que conocemos podrá borrar del ámbito académico muchas de

ellas o transformarlas en otras nuevas. La administración, como la filosofía, es una actividad humana que difícilmente se pueda replantear más que en sus técnicas y herramientas. La actitud, que es lo que la hace esencialmente humana, no cambiará.

7,3. LA IMPORTANCIA DE LA PERCEPCION Y EL CAMBIO DE LOS PARADIGMAS

En los últimos años, se ha escrito abundantemente sobre el pensamiento lateral y sobre la necesidad de recurrir a él para buscar soluciones en el terreno de la innovación, como también sobre las respuestas creativas a los problemas cotidianos que se presentan en todos los niveles de la estructura organizativa.

Poco se ha escrito, en cambio, sobre la percepción. Es aquí donde reside la clave de este enfoque.

7,3,1. PERCEPCION Y REALIDAD

La realidad es el patrón ante el cual el ser humano contrasta todos los juicios, para poder calificarlos de objetivos.

Los metodólogos han clasificado las ciencias en formales, fácticas y sociales. Las ciencias formales validan sus enunciados en las propias estructuras intelectuales que crean. Las ciencias fácticas validan sus enunciados en el hecho empírico, es decir, el que surge de la realidad.

¿Pero es la realidad tan objetiva como parece? ¿Existen distintas realidades o hay una sola?

Cuando decimos que el césped del *green* de golf es verde, ¿estamos seguros de que todos vemos el mismo verde? Al escuchar un tango, o una obra de Queen, ¿podemos empíricamente demostrar que todos escuchamos lo mismo? Nos referimos a la sensación que produce en nosotros o al ruido "real" que escuchamos. ¿Es el mismo?

Si observamos la gama definida en el espectro electromagnético de colores, notamos que el rango que podemos percibir está por debajo de los ultravioletas y por encima de los infrarrojos, lo que está representando una escasa porción de la gama total. Otro tanto ocurre con la escala auditiva.

Sin embargo, existen seres vivos que ven gamas de colores que nosotros no vemos y escuchan sonidos que nosotros no oímos. También nosotros podemos ver y oír, siempre que contemos con los aparatos apropiados para hacerlo. ¿Cuál es entonces la medida concreta y *objetiva* que tenemos para afirmar cuánto vemos y oímos?

¿Y si aceptamos la premisa por la cual nos resulta difícil establecer exactamente los patrones que tienen que ver con lo físico, cuánto más lo sería la medición de la realidad abstracta?

Por eso es importante analizar el papel que juega la percepción, que es la responsable de la realidad de cada individuo, tanto en el nivel físico como en el abstracto. Es el producto de una gran cantidad de factores que tienen que ver con la *psiquis*, con la cultura, con el medio, con las circunstancias individuales. Los parámetros a considerar son tantos, que resulta casi imposible encontrar dos *gestalts* iguales.

7,3,2. CALIDAD Y PERCEPCION

Para concluir con el objetivo de esta exposición, debemos conectar cada uno de los "trabajos" que constituyen la tarea del administrador con el concepto de calidad.

Calidad es una palabra harto utilizada por la bibliografía, por los profesores, por la publicidad, por los que declaman las bondades de sus productos o servicios, por los arquitectos de las políticas empresarias y sociales, etcétera.

A decir verdad, la palabra "calidad" ha sido manoseada en forma permanente por el marketing del *management*, pero calidad es lo que adolece esta sociedad, hecho que comprobamos en la vida diaria muy a menudo.

Y comenzamos a ponerle rótulos a la calidad, y la publicitamos en forma casi abusiva, pretendiendo que el consumidor se convenza de la calidad de lo que le damos por el discurso recurrente.

Calidad también es percepción. Para tener calidad, debemos percibir claramente lo que el consumidor o usuario necesitan. Ofrecer algo con el compromiso íntimo de estar cumpliendo con un ritual insoslayable en cada cosa que proyectamos, hacemos o controlamos.

A veces la productividad mal entendida, porque deja de lado la calidad, se convierte en improductividad. Y muestra que el consumidor entendió la ausencia de la calidad.

A veces los recursos humanos en las organizaciones perciben que el discurso es incompatible con la realidad y todo el enorme gasto que las empresas hicieron en divulgar la cultura de la organización, "pensada para hacer posible una empresa moderna, flexible y apta para desarrollar sinergia", se pierde en la demostración de la vaciedad del discurso a partir de las verdaderas decisiones que se toman.

Por eso el *management* debe ser, antes que ninguna otra cosa, percepción. Una percepción adecuada del mundo, de la organización, de la gente, de la cultura adecuada, del mercado, de los sistemas de información que se requerirán, de los contro

les que se implementarán y de cada una de las variables que van a requerir un **comportamiento** adecuado a los objetivos de la organización, que también deberán ser planteados con calidad porque se la habrá percibido antes adecuadamente.

Para eso, además de conocer las técnicas, las herramientas brindadas por las ciencias que interactúan con la administración, el pasado reciente, los nuevos conceptos que modifican el comportamiento del mundo y el de los propios administradores, debemos conocer la Historia. Debemos poder relacionar estímulos y respuestas producidos en las organizaciones del pasado, y además ubicar esas relaciones en el mundo en el que se produjeron. Esa actitud, sumada a una visión ética del mundo, que no excluya al ser humano, nos permitirá ver la calidad y actuar en función de ella.

Sin duda, los resultados serán mejores y habremos contribuido desde el *management* a una sociedad mejor.

7,4. BIBLIOGRAFIA

DRUCKER, P.F., *La sociedad postcapitalista*, Sudamericana, Buenos Aires, 1994.

DRUCKER, P.F., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1975.

POWER, E., *Gente de la Edad Media*, EUDEBA, Buenos Aires, 1994.

Capitulo 8

Comportamiento

Individuo. Grupo. Organizacion

por Daniel J. Romero

Reconocimiento: a la licenciada Silvia Esposito; por sus conocimientos y experiencia profesional volcados en la detallada revisión de este trabajo

8,1. INTRODUCCION

La multiplicidad de las investigaciones y estudios sobre las organizaciones desarrollaron un campo propio conocido como *comportamiento organizacional.*

En un principio fueron investigadores enrolados en las ciencias sociales los que incursionaron a través de estudios aislados y orientados a objetivos diferentes.

Pero la organización —referente ineludible a la hora de caracterizar este conflictuado siglo XX— desarrolló su propio continente científico, integrado a partir de una amplia gama de disciplinas.

La importancia que han adquirido las organizaciones radica en su capacidad para convocar en su seno al hombre con todas sus condiciones —intelectuales, físicas, sociales— y desarrollarlo, extrayendo sus potencialidades como no ha ocurrido nunca en la historia.

Para afirmar esta hipótesis, DRUCKER (1) dice que:

> "...la sociedad de todos los países desarrollados se ha convertido en sociedad de instituciones. Todas las tareas importantes, trátese del desempeño económico o el cuidado de la salud, la educación o la protección del medio, la búsqueda de nuevos conocimientos o la defensa, se confían hoy a grandes organizaciones. El desempeño de la sociedad moderna —o incluso la supervivencia de cada individuo— depende cada vez más del desempeño de estas instituciones."

---

(1) DRUCKER, P., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

8,2. APORTES DESDE LA PSICOLOGIA

La psicología aporta diferentes conceptos que es necesario conocer para entender las causas que llevan a las personas a comportarse de una manera determinada, asociarse en grupos y ejercer su influencia en las organizaciones.

Partiremos del concepto de personalidad y de sus características.

8,2,1. PERSONALIDAD

Vamos a definir el concepto. Primero, diremos que es la disposición que toma, en el transcurso de la historia de un individuo, el conjunto de los sistemas promotores de su conducta.

ALLPORT (2) define la personalidad como "la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determinan los ajustes del individuo al medio circundante".

El *carácter* es una peculiaridad de la *personalidad*, su aspecto expresivo. Se compone de un conjunto de rasgos que conforman distintos tipos caracterológicos.

La *psicología* realiza disquisiciones sobre los conceptos de personalidad, carácter, individualidad:

- *La personalidad es única*, un individuo tiene una personalidad que le es propia, aunque ciertos rasgos se encuentren también en otros individuos.
- *La personalidad es una mezcla de funciones*, desde un enfoque sistémico es una integración y se relaciona con el concepto de sinergia.
- *La personalidad es temporal*, porque el individuo vive en un espacio temporal, vive históricamente pese a que hablamos inocentemente del fin de la historia.
- *La personalidad es una variable intermedia*, no es *input* ni *output*, se afirma a través de la *conducta* y por medio de ella.

(2) ALLPORT, *Personality. A psychological interpretation*, 1937. Citado por FILLOUX, J.C., *La personalidad*, EUDEBA, Buenos Aires, 1968

8,2,2. CONDUCTA

"*Conjunto organizado de operaciones seleccionadas en función de las informaciones recibidas sobre el medio, por las cuales el individuo integra sus tendencias*", FILLOUX ([3]).

La descripción de las conductas permite entender cómo se forma la *personalidad*. Las conductas son encadenamientos, es decir, se producen como secuela de conductas previas, esto indica que: **la presencia de un tipo de conducta determinaría la probable aparición de otras similares**.

La conducta produce operaciones que integran tensiones o tendencias en un proceso de interacción continuo que origina nuevas tendencias.

8,3. COMPONENTES DE LA PERSONALIDAD

8,3,1. CONSCIENTE E INCONSCIENTE

Según FREUD ([4]):

"...llamaremos, pues, consciente a la representación que se halla presente en nuestra conciencia y es objeto de nuestra autopercepción..."

La actividad racional que desarrollamos a diario condiciona al consciente. Somos propensos a identificar este concepto con el de pensamiento. La presencia del consciente en la vida diaria es menos importante de lo que se cree habitualmente.

Nuestra vida está gobernada por el *inconsciente*, éste es un elemento importante en el comportamiento organizativo.

El *inconsciente* está formado por representaciones latentes. Estas se hallan contenidas en la vida anímica como sucede con la memoria.

La representación inconsciente no es percibida, el autor dice:

"...el propósito existe en forma latente (inconsciente) en el ánimo del sujeto, hasta el instante en que pasa a hacerse consciente."

---

(3) FILLOUX, J.C., *La personalidad*, EUDEBA, Buenos Aires, 1968.

(4) FREUD, S., *Los textos fundamentales del psicoanálisis*, Ediciones Altaya, Barcelona, 1996

En el *inconsciente* se localizan los *instintos* e *impulsos.*

Instinto: una necesidad que indefectiblemente debe satisfacerse, los individuos no pueden vivir si no satisfacen sus instintos —hambre, sed y sueño—.

Impulsos: nos llevan a querer una cosa, por ejemplo, los impulsos de conservación, de poder, sexuales. Los impulsos manipulan la agresión, la presencia de una situación de insatisfacción. Un impulso no satisfecho puede provocar una conducta agresiva.

Hay ciertos factores que se reconocen como causantes de una conducta agresiva:

1. La intensidad del impulso coartado en su satisfacción.
2. El número de estos impulsos frustrados.
3. Los efectos derivados de la insatisfacción de los impulsos son acumulativos.

En ciertos casos, el comportamiento agresivo no está producido por una situación interna, sino que se origina por una imposición cultural —conducta de masas—, por ejemplo, el individuo que realiza un acto de violencia a la salida de un estadio deportivo, amparado en la imposición cultural de sus compañeros. Muchas conductas no deseadas se producen dentro de las organizaciones, originadas en imposiciones culturales.

Recordemos los estudios de MAYO, en Hawthorne, donde los niveles de producción impuestos tácitamente por el grupo eran la norma y nunca fueron superados.

Los impulsos y las actividades que desarrollamos a diario contienen importantes dosis de energía, si bien las personas poseen más energía disponible aún.

A partir de su accionar, los impulsos e instintos cargados de energía nos llevan a la acción. La energía tiende, de esta forma, a transformarse en movimiento.

El hecho de querer una cosa nos acerca a otro concepto importante: la necesidad.

Los impulsos e instintos nos provocan "estados de necesidad" y nos hacen desarrollar *comportamientos* determinados para cumplir con ciertos fines. Ejemplo: necesidad (sed), comportamiento (beber), fin (saciar la sed).

Según hemos visto, si se bloquea la satisfacción de un impulso se produce una situación de frustración, lo que deriva en una conducta determinada.

La frustración es una limitación a la capacidad del contexto para satisfacer los deseos; normas culturales que no permiten cumplir con un deseo determinado, escasez de recursos, voluntades opuestas.

La respuesta a la frustración no debe ser inexorablemente agresiva, sino que produce un desplazamiento hacia un fin sustituto.

La situación deriva en distintos tipos de conductas. La respuesta puede ser la ira, pero también puede surgir la ansiedad, como un reajuste a la situación; o, por otra parte, el individuo intentará tomar distancia alejándose de la situación, a través de un proceso de negación (renegando de la realidad a través de una visión mágica del motivo que produce el hecho).

8,3,2. TRES INSTANCIAS EN LA PERSONALIDAD

La personalidad se compone de tres instancias claramente definidas que interaccionan entre sí: Yo, Súper Yo y Ello.

Estas instancias se pueden comprender desde la perspectiva del objeto, definiéndolo como algo sobre lo que queremos guardar información, un estado, un comportamiento, una identidad.

El Ello: indica todo lo que se localiza en el inconsciente: *instintos, impulsos, represiones, agresión.* Durante el tercer o el cuarto año de vida, una parte de este inconsciente se separa y empieza a constituir un nuevo nivel psíquico, el *Yo.* El resultado es que el niño a partir de esta etapa comienza a expresarse en primera persona.

Veamos el siguiente ejemplo que se puede escuchar una tarde en Buenos Aires. De paseo con su madre, un niño (2 años) le realiza este comentario:

"Gabriel quiere otra vuelta en la calesita." A partir de la constitución del Yo su comentario sería el siguiente en tono afirmativo: "Yo quiero otra vuelta en la calesita".

Esta sensación de autoconciencia lleva al niño a expresarse afirmativamente sobre sí, ya que ha cambiado su situación relativa con el medio, ahora está separado como un ser independiente.

El Súper Yo: esta instancia contiene todos los elementos referidos a las prohibiciones, normas y tabúes transmitidos principalmente por el padre al niño y se origina en las siguientes cuestiones:

1. *Las normas éticas en el niño*, impuestas por la religión (por ejemplo: los mandamientos).
2. *Las normas morales*, impuestas por la sociedad (por ejemplo: (tabúes sociales).
3. *Las leyes*, impuestas por el Estado: (por ejemplo: amenaza de prisión).

El Yo: se encuentra en una posición intermedia entre el Ello y el Súper Yo y canaliza de esta manera las demandas del Ello, reorientándolas a su satisfacción mediata o inmediata para alcanzarlas.

A través de la educación, los padres irán trasmitiendo al niño las prohibiciones del Súper Yo reprimiendo las actitudes del Ello.

Vemos que el Yo se encuentra en el medio de una situación que tiene como actores al Ello por una parte y al Súper Yo, por la otra. Todo inmerso en un contexto que desborda al individuo por las situaciones conflictivas que se presentan.

En consecuencia, podríamos afirmar que el individuo que alcanza un desarrollo apropiado de su personalidad, lo logrará en la medida en que pueda afirmar vigorosamente su sentido de valor personal.

Un Yo abatido genera sentimientos de inferioridad. En cambio, cuando se encuentra afianzado, incrementa su autoestima.

8,3,3. AUTOESTIMA

Un sentimiento de estima apropiado responde a un modelo psicológico complejo en el cual se distingue la presencia de varias condiciones.

El grado de coincidencia del Yo y el Ideal del Yo deben ser lo más altos posible: debido a que en el Ideal del Yo se depositan todos los valores transmitidos como buenos. Una marcada diferencia entre ambos enfrenta al individuo con una situación de crisis. Cuanto más amplia sea esta diferencia, más inexorable será el deterioro del sentimiento de autoestima.

Conformidad moral: este sentido es un componente muy importante del Súper Yo. Los padres transmiten el sentido moral durante la infancia y en forma periódica el individuo lo adecua. En este proceso, debe conciliar su moral (incorporada en la infancia) con las situaciones que le requieren adecuarla para no deteriorar su autoestima. El hombre es un ser gregario que debe experimentar el reconocimiento de los demás, el adulto lo realiza a través del proceso de comunicación que lo une a los otros.

Valoración por los demás: las necesidades sociales contienen dentro de sí una fuerza que le impide al individuo ignorarlas y lo hacen dependiente en cierta medida de las opiniones de los demás, es el que dirán.

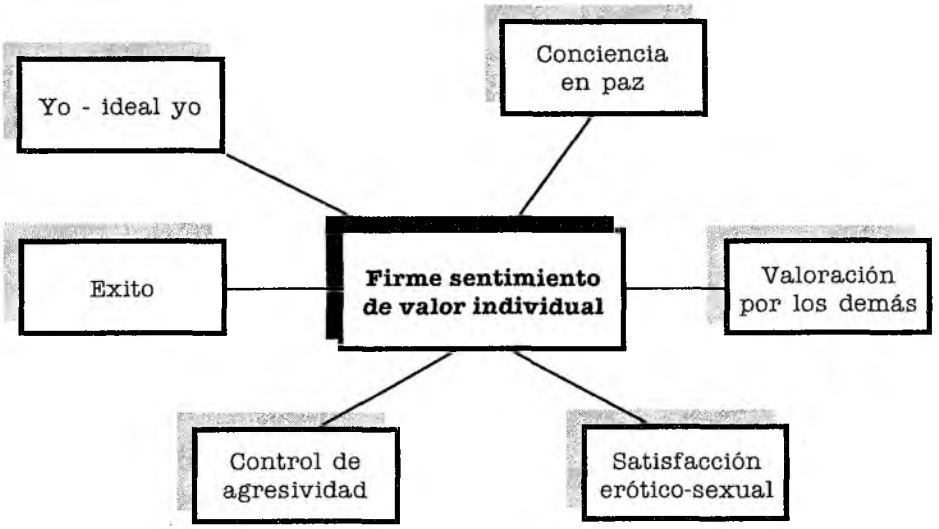
Exito profesional: lo podemos identificar con el sentimiento de valor personal. Por ejemplo, el reconocimiento por un trabajo bien realizado que no adquiere su real dimensión si no es reconocido por los demás, este reconocimiento afianza el valor personal del individuo.

Estas características llevan a las personas al altruismo, y a realizar aportes a la sociedad, TAYLOR lo pone de manifiesto cuando relata esa antigua anécdota de la administración clásica, que habla de la falta de voluntad del operario en el trabajo, mientras que a través de sus relaciones sociales puede desarrollar actividades comunitarias que le insumen generosas dosis de energía.

Agresividad controlada: si consideramos que el hombre dispone de mucha energía y que la utiliza de manera restringida, será necesario que aprenda a convivir con esta situación adecuando y controlando su agresividad. El equilibrio sólo se alcanza, si el individuo aprende a someter y orientar socialmente estas energías mediante el entrenamiento permanente.

La figura que se presenta a continuación muestra cómo el valor personal le brinda al individuo seguridad en su vida de relación, si se lo refuerza mediante un desarrollo adecuado.

Las restricciones en la afirmación de la autoestima personal producen:



- Excesiva dependencia del medio externo, falta de convicción para actuar ante una situación determinada.
- Percepción de un grado elevado de inseguridad, para enfrentar diferentes situaciones.
- Insatisfacción sexual.
- Necesidad de fama y éxito.

Como conclusión podemos afirmar que una apropiada relación afectiva con su madre permite al niño desarrollar de manera conveniente y sana su personalidad a partir de los primeros años de vida. En consecuencia, será importante para la sociedad invertir en la educación de la mujer, ya que es un factor determinante en el desarrollo de la personalidad.

El individuo adulto requiere de los demás un apoyo constante que le permita mantener una estructura de personalidad psicológicamente sana.

La necesidad de reconocimiento y comunicación con los otros es una constante en la vida del hombre. Su aislamiento lo lleva a un inexorable deterioro, que puede evidenciarse a través de la regresión, que retrotrae al individuo a conductas infantiles.

En estos tiempos, el flagelo de la desocupación no permite al individuo su expresión como miembro de la sociedad, haciéndole perder su identidad y sentirse marginado.

Estas carencias de autoestima y valoración personal se pueden transformar en un sentimiento de inferioridad. Veamos en qué consiste y por qué es importante.

Es apropiado afirmar que el individuo que sufre un proceso de marginación, cualquiera sea su origen, presentará un sentimiento de inferioridad.

Podemos encontrar dos tipos de sentimiento de inferioridad, según sea su origen:

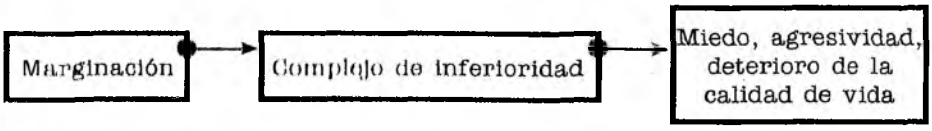
Innato y adquirido: que en conjunto forman el tan conocido complejo de inferioridad.

El sentimiento de inferioridad innato se relaciona con la endeble naturaleza del hombre en sus primeros años de vida, situación que lo marca por su dependencia con el mundo exterior y proyecta en su desarrollo un alto grado de inseguridad.

Al *sentimiento de inferioridad adquirido,* en cambio, lo podemos identificar mediante la capacidad de decisión individual. Sus limitaciones generan la sensación de que está anulado para resolver diferentes situaciones. Este cuadro se puede llegar a convertir en crónico, lo que desembocaría junto con el primero en el llamado complejo de inferioridad.

Cuando se ahonda el deterioro en el sentimiento de valoración personal, se produce el de miedo. Esta sensación se profundiza, si el individuo no percibe su origen con claridad.

La reacción ante el miedo puede manifestar agresión. De extenderse en el tiempo, se irá perdiendo paulatinamente la calidad de vida e irá descuidando las relaciones interpersonales que le impone el medio.



8,4. LAS EMOCIONES

Las *emociones* permiten a la persona captar señales del entorno y poder evaluarlas según su sentido de valor personal. Como resultado se obtiene un determinado estado de ánimo (emociones): optimista o pesimista.

Es importante para el gerente el manejo de las emociones, pues directamente afectan la relación con los demás a través del inconsciente, así pueden también condicionar el cumplimiento de los objetivos que aquél se haya fijado.

Podríamos decir que la objetividad de la que disponen las personas para interpretar los hechos de la realidad es una sensación sutil e inasible. Depende totalmente del estado de ánimo del que debe instrumentarla. Las emociones que siente el individuo se yuxtaponen con su capacidad de objetividad.

En una experiencia llevada a cabo en una universidad de los EE.UU., se realizó el siguiente ejercicio: un grupo de alumnos de posgrado se reúne en un aula al comienzo del curso. Seguidamente se presenta el profesor para el dictado, en el mismo momento que un individuo entra al aula y con un arma dispara contra el profesor. Este cae al suelo ensangrentado ante la consternación del alumnado. Momentos después el profesor, supuestamente herido, se levanta e invita a los alumnos a realizar como primera tarea una descripción de lo acontecido.

Los diferentes relatos realizados por los alumnos describieron al agresor con diferentes características personales: un hombre blanco; un hombre de raza negra; un encapuchado, etcétera.

La objetividad con que pudieron describir los hechos estuvo indudablemente influida por el estado emocional de cada alumno que había presenciado la escena.

Aquí, vemos que la forma de captar el hecho determina la descripción de la misma situación de maneras diferentes.

Esta descripción está influida por factores internos, emoción y miedo.

Un concepto importante relacionado con las emociones es la **percepción**, y se origina en la limitada capacidad de nuestros sentidos para interpretar la realidad.

8,5. EL CONCEPTO DE PERCEPCION

A través de la percepción, los individuos se relacionan con el contexto. Vista, oído, tacto, gusto y olfato son los sentidos que le permiten a la persona incorporar la información del ambiente. La percepción colabora para organizarla y le da sentido.

Veamos diversas definiciones:

"La percepción es una variable que le permite a las personas otorgar significado al contexto.

También es un proceso a través del cual los individuos seleccionan, interpretan y organizan la información de sus impresiones sensoriales pudiendo crear una imagen significativa del mundo..."

Las personas se encuentran en la realidad, pero ¿en qué realidad?, ¿la que surge a partir de su experiencia, filtrada y modelada por sus sentidos? (¿cuál es la verdad en el ejemplo anterior?). La realidad indudablemente es otra.

Veamos cuáles son los elementos que intervienen en un proceso de percepción de la realidad:

- **Perceptor**: es la persona o actor del fenómeno o hecho perceptual.
- **Objeto**: el elemento percibido por la persona que vive el hecho.
- **Contingencia**: es la situación que incorpora al perceptor y el objeto de la percepción en los hechos que producen la realidad.

El siguiente relato corresponde a una situación empresaria ocurrida tiempo atrás y que clarifica el proceso de percepción:

En una empresa de primer nivel se verificó que algunas personas del plantel cumplieron sobradamente el límite de edad requerido para jubilarse. Ante esta situación, se decide conversar con ellas para que se acojan al régimen, los agentes involucrados son personas que han mantenido durante muchos años su relación con la empresa, la cual, por otra parte, tiene definidas políticas flexibles y orientadas a las personas.

En este contexto, una antigua empleada es requerida por la gerencia de RR.HH., en la reunión se le hace saber que deberá jubilarse en el término de un año, ya que excede sobradamente la edad requerida. Para ello le será duplicado el sueldo durante ese período con el objeto de que incremente sus aportes y al momento de retirarse como atención se le otorgará la indemnización por despido.

Finalizada la reunión con el gerente, la empleada es consultada por sus compañeros con el objeto de conocer los pormenores de la misma, ya que éstos no ha-

bían sido informados; la respuesta tajante que realiza la empleada a sus compañeros fue "me despidieron".

Seguidamente, veremos como las personas le asignan causas a las conductas de los otros, expondremos para ello la teoría de la atribución.

8,5,1. ATRIBUCION

Si asignamos un origen interno (disposicional) o externo (situacional) a la aparición de una conducta en la persona.

Cuando conceptualizamos *atribución*, hacemos referencia al carácter objetivo de las situaciones en apariencia tan común, pero tan difícil de hallar, ya que como individuos estamos rodeados de subjetividad.

Podemos describir dos situaciones relacionadas con la manera de percibir la realidad:

1. Cuando percibimos objetos inanimados.
2. Cuando percibimos personas.

En el segundo caso, la percepción de un hecho que involucra a determinada persona se verá afectada por nuestras experiencias previas, lo cual nos lleva a juzgar su conducta de acuerdo con el significado que demos a la misma.

Los significados podrán ser internos o disposicionales, y externos o situacionales.

Cuando interpretamos o juzgamos la conducta de una persona como originada en su voluntad, estamos atribuyendo el origen de la misma a un elemento disposicional

Si asignamos el origen de la conducta a una situación del medio, este elemento será el responsable de la misma, por lo tanto estaríamos ante un factor situacional o externo a la persona.

Existen tres criterios para determinar si la conducta se origina por factores exteriores o interiores:

1. *Consenso*: al encontrarse frente a una situación determinada, ¿la mayoría de las personas actuaría igual? Si la repuesta es sí, deberíamos atribuirlo a la situación externa.
2. *Diferenciación*: la conducta de la persona ante los hechos ¿es inusual? Si la respuesta es sí, la atribuiremos a una situación externa.
3. *Consistencia*: se relaciona con la permanencia en el tiempo de determinada conducta.

Existen errores de atribución: el error de atribución fundamental es abrir un juicio sobre una persona a partir de información limitada.

Existe una tendencia a atribuir con mayor frecuencia la causa de las conductas a criterios disposicionales y minimizar los criterios situacionales, cuyo origen es externo.

8,5,2. FACTORES QUE DETERMINAN LA PERCEPCION

Son características propias de los individuos que influyen en cómo éstos van a interpretar esa realidad.

- **Estereotipo**: se refiere a la generalización cuando se opina sobre determinada situación, una creencia generalizada y simplificada. El individuo tiende a simplificar ciertos eventos sin detenerse a razonar sobre la situación.

  Por ejemplo, la opinión de un hombre sobre las mujeres que ocupan cargos de dirección, o los hombres sobre la edad de otras personas para el desempeño de un cargo.

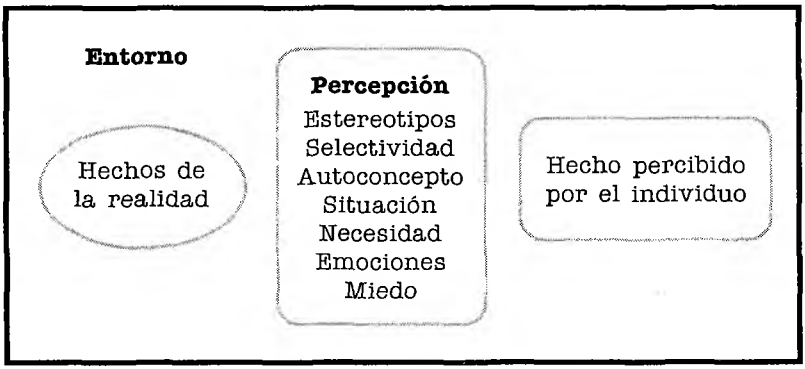
- **Selectividad**: el criterio que utilizan las personas para seleccionar la información recibida magnifica ciertos hechos que coinciden con experiencia previa, intereses y actitudes de los protagonistas; la información excedente es sencillamente dejada de lado.

- **Autoconcepto**: se produce un paralelismo entre los criterios que debe utilizar el ejecutivo en el proceso de evaluación de sus colaboradores y determinadas características personales, que probablemente sean las que busque en sus subordinados.

- **Situación**: las circunstancias que afronta un individuo determinan la forma en que soportará la realidad. Ante una marcada falta de tiempo, un individuo dejará de lado ciertos detalles e insistirá en otros.

- **Necesidades**: los deseos y necesidades determinan lo que queremos ver en ciertas situaciones, burlando nuestra objetividad.

- **Emociones**: una situación emocional aguda actúa como un elemento altamente distorsivo de la percepción.



8,6. NECESIDADES Y MOTIVACION

Para extendernos sobre el tema, hablaremos de **necesidad** comentando algunas definiciones e intentaremos señalar la importancia de este concepto en el proceso de motivación y su consecuencia para la actividad de las organizaciones.

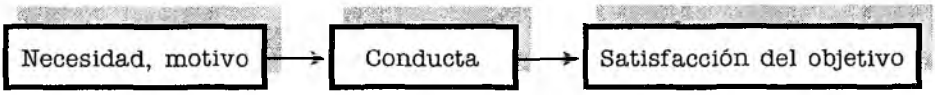
¿Que es una necesidad? "Una necesidad es una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos...", ROBBINS (5).

"Una necesidad es la deficiencia que experimenta el individuo en un determinado período de tiempo...", GIBSON y otros (6).

Según KOTLER, "es un estado de privación que siente una persona...".

Quien padece determinada necesidad, se ve obligada a actuar para satisfacerla, generándose una conducta para lograrlo, KOTLER (7).

Veamos la siguiente figura:



(5) ROBBINS, S., *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, Prentice-Hall, México, 1995.

(6) GIBSON, J.L. y otros, *Las organizaciones*, Irwin, España, 1996.

(7) KOTLER, P., *Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1986.

Es decir que las necesidades o privaciones promueven conductas. Para ser satisfecha, se origina una actividad de conducta que elimina esa sensación.

8,6,1. ACERQUEMONOS A LA MOTIVACION

Hemos comentado una serie de conceptos que nos muestran el origen y el desarrollo de las necesidades, pero no nos hemos preocupado mucho en aclarar el concepto de motivación, que es el que nos convoca.

Veamos algunas definiciones del término:

"La voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal", ROBBINS ([8]).

"Fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta", GIBSON y otros ([9]).

FREUD dice al respecto:

> "Las fuerzas psicológicas modelan la conducta del ser humano y éste ni os consciente de ello, las personas reprimen muchos impulsos en el desarrollo de su personalidad, estos impulsos nunca son superados totalmonte, tampoco pueden ser controlados, aparecen en los sueños, en el comportamiento neurótico etc. Efectos del inconsciente, así que una persona no comprende por completo su motivación."

A partir de la hipótesis pulsional debemos separar las tendencias positivas y las negativas, la búsqueda del placer y el alejamiento del dolor, separaremos:

- *Los reflejos*, respuestas impulsivas automáticas, se presentan cuando un estímulo provoca una respuesta, pero no hay motivación.
- *Las fuerzas* adquiridas a partir de un hábito inducen a evitar el riesgo.
- *Las tendencias*, necesidades que exigen objetos externos definidos a través de operaciones adecuadas (podrán moderar la tensión).

En este caso, se puede hablar de motivación (no de fuerza), ya que existe una tensión que orienta el organismo hacia el objeto que es capaz de reducir la tensión y, en consecuencia, capaz de producir satisfacción.

---

(8) ROBBINS, *op. cit.* en nota (5)

(9) GIBSON, *op. cit.* en nota (6)

"La motivación sería una fuerza, pero no toda fuerza es motivación, para ello hace falta que la fuerza se inserte positivamente en un objeto-fin positivo", FREUD ([10]).

El término motivación vemos que está ligado a otros conceptos como los de percepción, al que nos hemos referido, y necesidad.

Las necesidades activan todo un proceso orientado a su satisfacción, promueven conductas para alcanzarlas.

FREUD establece sobre el desarrollo del Yo:

"...la evolución de la personalidad consciente está ligada estrechamente a la adquisición del sentido de realidad, el cual conduce al individuo a tomar en cuenta los obstáculos previstos y las vías prescritas para lograr la satisfacción de los fines últimos.

Pero no todos los obstáculos pueden ser salvados y automáticamente las necesidades satisfechas, algunos generan insatisfacción, ésta puede ser temporaria o definitiva; si la privación es temporaria, entonces nos vamos a referir al concepto de privación, si la insatisfacción fuese definitiva estaríamos ante una situación de frustración (en este caso, los deseos no son satisfechos por el mundo exterior), ya que, por ejemplo: intransigentes normas culturales, prohíben expresamente la satisfacción", FREUD ([11]).

Según la ley de frustración-agresión, existe una estrecha relación entre la frustración y la agresividad:

"La existencia de un comportamiento agresivo presupone siempre la existencia de la frustración e inversamente la existencia de frustración conduce a alguna forma de agresión...", DOLLARD y otros ([12]).

Como decíamos, la intensidad de la respuesta agresiva depende de tres factores:

— Intensidad de la necesidad frustrada.

— Número e importancia de los obstáculos.

— El efecto de la frustración, que es acumulativo.

Ahora bien, investigaciones posteriores dan cuenta de que las respuestas (ante la frustración) pueden ser variadas, el contenido agresivo puede ser orientado hacia otro fin (un fin sustituto).

---

(10) FREUD, *op. cit.* en nota (4).

(11) FREUD, *op. cit.* en nota (4).

(12) DOLLARD, J., MILLER, N. E. y SEARS, R. R., *Frustration and aggression*, 1939. Citado por FITTOUX, J.C., *op. cit.* en nota (1).

En estos casos, la conducta agresiva depende de las pautas del grupo, que es una imposición cultural. La conducta agresiva dirigida a un fin sustituto, represión etc., da lugar a la aparición de ansiedad, como signo de dificultad de adaptación para el logro de ese fin.

La negación es otra forma de adaptación, mediante la cual se pretende negar de una manera mágica lo desagradable de la realidad.

La posibilidad de crear conductas que alienten a los individuos hacia fines sustitutos es un factor de adaptación importante, ya que por medio de ellos las tendencias frustradas finalmente se satisfacen. Este proceso de transferencia de la motivación de un fin a otro fin que reemplaza al primero, que lo sustituye, lo designa STAGNER como "**principio de gratificación sustituida**", y conduce a la persona a la valoración de nuevos objetos. De esta forma la satisfacción se produce dentro del marco social.

El desarrollo de herramientas de gestión de RR.HH. como los círculos de calidad, cumple este objetivo. Se desarrollan actividades que enriquecen el puesto de trabajo orientando a los individuos hacia objetivos complementarios.

8,6,2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA TAREA

Podemos afirmar que la psicología de la motivación es sumamente compleja.

Lo que nosotros buscamos son simples respuestas a las preguntas:

¿Qué es motivación?

¿Cuál es el método más simple, práctico y seguro para lograr que alguien haga algo?

Si le pedimos a alguien que haga algo, puede contestarnos que no quiere hacerlo; o bien puede contestar que no comprende lo que le pedimos, etcétera.

Por otro lado, podríamos pagarle por hacerlo o podríamos enseñarle a hacerlo, etcétera.

También podríamos obligarlo, un cachorro doberman responde rápidamente ante un rollo de diario.

Indudablemente, éste no es un método motivador aunque cumplimos con nuestro fin, fue muy usado antiguamente y hoy tiene vigencia.

Sin embargo, presenta algunos inconvenientes; por ejemplo, el individuo objeto de la motivación se puede enojar. Para evitarlo, buscaríamos otra estrategia, por ejemplo, hallar la manera de que germine en nuestro oyente un sentimiento de culpa o

preocupación por situaciones que interpreta, pero que no domina (preocupación por su futuro en la empresa, dobles mensajes etc.), y de paso lo haríamos cumplir con nuestro deseo.

¿Cuál es el resultado que como individuo motivador obtengo a través de este procedimiento de sanción física o psicológica sobre el individuo al que pretendo motivar? Prácticamente ninguno, ya que el motivado es el que aplica la medida, el cachorro supuestamente objeto de la motivación simplemente se mueve (y siempre que no se enoje).

Ahora bien, otra alternativa que se puede aplicar como instrumento de motivación sería dar al individuo un incentivo. Esto generalmente será interpretado como motivación, el empleado pretende un premio y yo pretendo que haga algo.

¿Podemos pensar que de esta manera nos encontraríamos ante un escenario definible como motivación? Si lo ponemos en consideración de un auditorio de empresarios la respuesta sería en general positiva, sin embargo, si lo relacionamos con los conceptos expuestos anteriormente, nos encontraríamos simplemente ante un reflejo (reflejos: respuestas impulsivas automáticas, cuando un estímulo físico provoca una respuesta).

Este enfoque nos lleva a realizar un análisis de las situaciones que afronta el individuo objeto de nuestro interés, al ser motivado negativa o positivamente (castigo o incentivo).

Cuando apliquemos este método, el interlocutor se moverá, y cuando yo pretenda que vuelva a moverse, tendré que actuar de manera similar, ¿hasta cuándo? Las organizaciones aplican con mucha displicencia estos métodos, que sólo logran generar "actos reflejos" en respuesta a estímulos y que cada vez inciden más onerosamente sobre sus recursos, que al mismo tiempo deben competir buscando la eficiencia perdida.

8.6.3. TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION

La motivación generó muchos estudios y diversas teorías.

La siguiente es una clasificación de los mismos:

- **Teorías del contenido de la motivación**: los elementos internos que disponen las personas y que promueven y movilizan sus conductas.
- **Teorías sobre el proceso de aplicación**: cómo externamente se estimulan conductas, para lograr que se movilicen, se estabilicen y que en determinado momento concluyan.

Veremos en primer lugar las teorías sobre el contenido.

TEORIAS DEL CONTENIDO REFERENTE A LA MOTIVACION	
MASLOW	Jerarquía de las necesidades.
ALDERFER	Teoría E.R.C.
HERZBERG	Teoría de los factores.
MCCLELLAND	Teoría de las necesidades aprendidas.

a) Jerarquía de las necesidades

Vamos a recrear algunos conceptos elaborados por MASLOW ([13]). Este psicólogo realizó sus investigaciones sobre la jerarquía de las necesidades humanas. Es un factor clave para explicar cómo influye la motivación en el comportamiento organizativo.

¿Cuáles son las necesidades que una persona debe satisfacer?

¿Cómo podemos clasificarlas?

Según lo que propone la teoría, las necesidades humanas se pueden clasificar en tres tipos:

- Físicas.
- Sociales.
- Psíquicas.

Necesidades físicas: ya nos hemos referido al comienzo del capítulo sobre cuáles son las situaciones a las que nos exponen las mismas, hambre, sed, inseguridad.

El individuo debe satisfacerlas mediante instintos e impulsos que reducen la tensión.

Necesidades sociales: estas necesidades comprenden el instinto gregario del hombre, su adaptabilidad y convivencia con sus semejantes. A partir de este tipo de necesidad podemos incorporar el concepto de grupo.

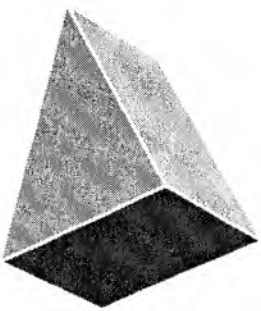
Necesidades psíquicas: este tipo de necesidades se relacionan con el sentido de valoración personal (fama, éxito, autorrealización, poder).

(13) MASLOW, A., *Motivation and personality*, Harper & Row, Nueva York, 1954.

El pensamiento *fantasioso* (con poca distinción entre sueño y realidad) es perfectamente normal en la infancia, pero no lo es en la edad madura. En el adulto sería la expresión de las reacciones patológicas surgidas como consecuencia de la *frustración* que se originó por la insatisfacción de las *necesidades psíquicas.*

En distintas situaciones, nuestra sociedad promueve estas reacciones, ya que sitúa al individuo en condiciones de una frustración constante debido a que los deseos no son satisfechos por el mundo exterior, que genera a su vez la posibilidad de lograr satisfacciones alucinatorias.

Los estudios de MASLOW han quedado plasmados en su clásico modelo conocido como "pirámide de necesidades".



- 5 AUTORREALIZACION
- 4 DEL YO
- 3 SOCIALES
- 2 SEGURIDAD
- 1 FISIOLOGICAS

Pirámide de necesidades de MASLOW.

El criterio puesto de manifiesto en este modelo surge de considerar los distintos niveles jerárquicos, respetando un orden ascendente a partir de las necesidades básicas (fisiológicas) culminando con las de autorrealización.

Esto quiere decir que el individuo buscará satisfacer en forma secuencial cada nivel.

Una vez que el individuo satisface las necesidades del primer nivel, se abocará a las del segundo, tratando de cubrir sus requisitos de seguridad.

Los niveles segundo y tercero se relacionan con el afecto, el amor. En el hombre se encuentran asociados a las necesidades de seguridad y pertenencia, es decir, en relación con el prójimo. El niño, cuando nace, vive a través del amor de la madre que le brinda protección, seguridad y afecto.

Entonces podemos afirmar a modo de síntesis que el modelo se compone de diferentes variables dispuestas en niveles, las mismas son variables cualitativas, por lo tanto, el traspaso de un nivel a otro no ocurre cuando la persona lo ha satisfecho en toda su magnitud. Se produce una situación de convivencia entre distintos niveles. El grado de satisfacción obtenido dependerá de la percepción del individuo en el proceso de superación de la necesidad.

b) Teoría de los factores

FREDERICK HERZBERG ([14]), especialista en motivación de personal, aporta un modelo muy interesante que agrega luz al tema de la motivación humana en las organizaciones.

Factores higiénico y factores motivadores

En sus estudios, este autor expone sus fundamentos separando las necesidades en factores: higiénicos, correspondientes a las necesidades básicas, y motivadores, correspondientes a las necesidades superiores.

El análisis se realizó con ingenieros y contadores, en busca de una respuesta con respecto a las actitudes de las personas en el trabajo.

Nota: en la hipótesis pulsional FREUD expresa que el individuo busca separar las tendencias positivas y las negativas, a través de la búsqueda del placer y el alejamiento del dolor.

Los resultados de estos estudios indican que los factores que causan *gratificación* en el trabajo son independientes y diferentes de los que causan *insatisfacción*. En consecuencia, y esto es lo importante de su teoría: **la satisfacción en el trabajo no es opuesta a la insatisfacción**.

Lo opuesto de satisfacción no es insatisfacción, sino ***ausencia de satisfacción***.

Por ejemplo: el reconocimiento del superior por el trabajo bien realizado genera satisfacción, pero su ausencia no genera insatisfacción.

Por consiguiente:

Lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino ***ausencia de insatisfacción.***

Por ejemplo: se espera que las condiciones de trabajo sean las adecuadas, pero esto por sí solo no genera satisfacción, sino ausencia de insatisfacción.

Cuando hablamos de las personas y las conductas, encontramos dos tipos de necesidades que las afectan.

1. Un tipo de necesidad surge de su naturaleza y es la disposición heredada a evitar el daño producido por el medio.

---

(14) HERZBERG, F., *Una vez más ¿Cómo motiva Ud. a su personal?*, Administración de Empresas, Ed. Contabilidad moderna, tomo I A, enero/febrero, Buenos Aires, 1968.

La propensión adquirida se encuentra condicionada por las *tendencias biológicas básicas*, por ejemplo: comer es una necesidad básica, para satisfacerla es necesario ganar dinero lo que la convierte en *básica.*

Los estímulos que se orientan a evitar daño (*básicos*) se encuentran en el *medio del trabajo.*

2. El otro tipo de necesidad se relaciona con la aptitud de realización del ser humano que le permite el desarrollo psicológico.

   Los estímulos para estas necesidades surgen en el ambiente empresario por el *contenido del trabajo (desarrollo).*

Los factores motivadores (desarrollo) son: oportunidad de realizar, reconocimiento, responsabilidad, capacitación, desarrollo.

Los factores higiénicos (evitar el daño) son: política de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, remuneración, *status*, seguridad, etcétera.

Los resultados de las investigaciones indicaron lo siguiente:

— Los factores motivantes fueron la principal causa de satisfacción.

— Los factores higiénicos fueron la mayor causa de insatisfacción.

Según los estudios, se pudo observar que el 81 % de los factores productores de satisfacción fueron los **motivadores**.

Los factores productores de insatisfacción, es decir, de los llamados **higiénicos**, alcanzan el 69 %.

Como conclusión, se puede inferir que los factores higiénicos, colaboraron en un 19 % a producir satisfacción y los factores motivadores actuaron negativamente en un 31 %.

Resultado de las investigaciones de HERZBERG

	Satisfacción	Insatisfacción
Factores higiénicos	19 %	69 %
Factores motivadores	81 %	31 %

Los criterios tradicionales de la administración

Se pueden definir tres criterios básicos

1. Enfoque mecánico de ingeniería: incentivos y eficiencia en el uso de las personas.
2. Enfoque teoría de la organización: la racionalidad en la organización del trabajo desembocará en favorables actitudes hacia la tarea.
3. Enfoque conductista: sentimientos del grupo y de las personas con clima social y psicológico adecuado.

El enfoque sobre la motivación desarrollado por HERZBERG busca el *enriquecimiento de la tarea* para que el personal aumente su rendimiento. El concepto de *enriquecimiento del trabajo es diferente de la ampliación del trabajo.*

El enriquecimiento busca el efecto psicológico en profundidad, mientras que la ampliación tiende al desarrollo horizontal del trabajo, veamos los postulados del enriquecimiento.

1. *Eliminar controles*, manteniendo los que permitan registrar y premiar los esfuerzos del personal por el trabajo bien hecho (reconocimiento).
2. *Aumentar las oportunidades del personal de obtener merecimiento* por su trabajo (responsabilidad y reconocimiento).
3. *Elevar la autoridad de los empleados* para que realicen su trabajo con mayor autonomía (oportunidad de realizar), diminuir la especialización vertical
4. *Manejar los informes con el empleado, limitando la supervisión directa* en la coordinación de la tarea (responsabilidad, reconocimiento).
5. *Asignar nuevos desafíos* (desarrollo, capacitación).

Es evidente que a partir de estas propuestas se debería evitar:

- Incrementar la cantidad de tareas básicas que se exigen al individuo (si las contingencias no requieren lo contrario).
- Evitar el agregado de tareas que no estén orientadas a los resultados. Se deben salvaguardar las interdependencias entre tareas.
- No insistir en la rotación de tareas entre el personal más de lo operativamente necesario.
- No simplificar las tareas, quitándoles las dificultades, con la excusa de simplificarlas para evitar esfuerzos.

El mensaje nos indica que no deberíamos derrochar los escasos recursos con que cuenta la organización agregando más de lo mismo, sino hacer hincapié en los factores motivadores para *desarrollar* el recurso más perfectible y maleable que disponemos en la organización: los hombres, para que generen resultados a partir de una relación laboral más adulta, democrática y efectiva.

c) Teoría de las necesidades aprendidas

La propuesta de McClelland ([15]) sostiene que la motivación puede ser explicada a partir de tres diferentes necesidades: *logro*, *afiliación* y *poder*, y que se satisfacen con su búsqueda. Cuando la necesidad es muy intensa motiva al individuo a satisfacerla.

Basándose en la aplicación del test TAT (test de apercepción temática), se obtienen relatos del entrevistado que lo relacionan con las necesidades enunciadas.

El autor basa su hipótesis en que el crecimiento económico de una sociedad se apoya en la *necesidad de logro* de sus miembros, y que la intensidad de ésta puede ser estimulada por la organización.

Las críticas se originan en investigaciones que revelan que, *la motivación* se desarrolla durante la niñez, siendo muy poco probable que pueda ser alterada durante la edad adulta.

Necesidad de realización (n. de logro): es el deseo de destacarse, de acuerdo con ciertos estándares para alcanzar el éxito.

Hay personas que quieren hacer mejor las cosas, le escapan al azar, ya que éste no depende de lo realizado, buscando metas intermedias que impliquen desafíos y aceptan la responsabilidad por el triunfo o el fracaso.

La teoría sostiene que para afianzar una *n. de logro* se deben seguir ciertos pasos

1. Disponer las tareas para que los empleados reciban *feedback* sobre los resultados para que puedan realizar los ajustes.
2. Presentar a los empleados que sean modelos de logro, difundir los logros importantes, dar a publicidad los mismos.
3. Contribuir a que los individuos mejoren su imagen, crezcan a través del compromiso.

(15) McClelland, D.C., "Business drive and national achievement", Harvard Business Rev., Nueva York, 1962.

4. Los empleados buscan resultados realistas por lo cual deberán manejarse seriamente los asuntos relacionados con el trabajo, promoción, recompensas, oportunidades etcétera.

El empresario dispone en su personalidad de una n. de logro ampliamente desarrollada.

Necesidades de poder (n. de poder): corresponde al deseo de lograr que los demás se comporten de una manera en que por su propia voluntad no lo habrían hecho.

Las personas con un alta *n. de poder* se comportan buscando situaciones de competencia y lucha, suelen preocuparse más por el prestigio y la posibilidad de influir en los demás que por un efectivo rendimiento laboral.

La presencia en un directivo de una *n. de poder* muy marcada estaría asociada a un estilo gerencial autoritario, pero su ausencia extrema empobrecería la gestión del gerente.

Necesidades de afiliación (n. de afiliación): implica la necesidad de mantener relaciones interpersonales amigables y estrechas

Las personas con un alta n. de afiliación buscan situaciones de afecto y amistad, en lugar de competir buscan cooperar a través de una comprensión recíproca.

La presencia de estas necesidades en forma desmedida, o la carencia de ellas, limita la posibilidad de desarrollo de individuos positivamente motivados.

d) Teoría E.R.C.

Su autor, ALDERFER ([16]), sostiene la existencia de tres grupos de necesidades: **existencia, relación y crecimiento** (E.R.C., en inglés *E.R.G.*).

Existencia: se deben satisfacer requisitos básicos que para MASLOW son las necesidades básicas y de seguridad.

Relación: búsqueda de relaciones sociales importantes, coincidentes con el tercer nivel de MASLOW.

Crecimiento: busca el desarrollo personal, se enfoca a los niveles más altos, lo que MASLOW presenta como autorrealización.

(16) ALDERFER, C., "A critique of Salancick and Pfeffer's examination of nerdsatisfaction theories", Administrative Science Quarterly, 1977

La teoría expresa que:

1. Varias necesidades pueden actuar a la vez.
2. La imposibilidad de satisfacer una necesidad de orden superior genera mayor énfasis en la satisfacción de necesidades de niveles inferiores a ella.

Nota: La frustración (definida anteriormente como una limitación a la capacidad del contexto para satisfacer los deseos) frena la satisfacción de la necesidad y produce el desplazamiento hacia un fin sustituto. La situación que se genera ante la frustración puede derivar en distintos tipos de conductas. La respuesta puede ser la ira, pero también puede surgir la ansiedad como forma de reajustarse a una situación del medio y la persona tratará de alejarse de la situación a través de un proceso de negación (renegando de la realidad y recortándola a su medida o bien creando una realidad propia).

8,6,4. TEORIAS SOBRE EL PROCESO DE LA MOTIVACION

Vamos a ver en las páginas siguientes cómo se estimulan externamente las conductas, para lograr que se movilicen, se estabilicen y que en determinado momento concluyan.

El cuadro siguiente contiene teorías sobre las aplicaciones de este proceso.

Teorías y aplicaciones sobre el proceso de la motivación	
Teoría del refuerzo	Se fija en el entorno laboral.
Teoría de la expectativa	Diferencia entre necesidades, percepciones y creencias.
Teoría de la equidad	Relaciones por actitudes hacia los *inputs* y resultados con prácticas recompensadoras.

a) Teoría del refuerzo

Se basa en que los *refuerzos,* elementos que aumentan, mantienen o hacen cesar la respuesta de los individuos, condicionan la conducta. Un *refuerzo* aplicado rápidamente después de la conducta refuerza la presencia, luego, de conductas similares.

- *Relación estímulo respuesta*: es un condicionamiento de la conducta. Los refuerzos condicionan e intervienen en las conductas que se pretende obtener.

- *Refuerzo positivo*: se utiliza para lograr que se manifieste una conducta considerada adecuada.
- *Refuerzo negativo*: permite que el individuo desarrolle una conducta para evitar un estímulo doloroso.
- *Extinción*: la falta de refuerzo para la aparición de una conducta logrará que esta conducta desaparezca.

b) Teoría de la expectativa

El desarrollo realizado por VROOM ([17]) indica que los términos en los que se basa la teoría asumen que el individuo controla y promueve sus conductas voluntariamente.

Formula que:

- Los resultados de primer nivel se asocian a la realización de la tarea: productividad, baja calidad.
- Los resultados de segundo nivel son los premios o castigos derivados de los resultados de primer nivel: aumento de sueldo, promoción.

Según se lo propone, un empleado afronta una serie de resultados de **primer nivel** y selecciona uno, basándose en cómo la elección se relaciona con los resultados del **segundo nivel**.

Las preferencias del individuo se sustentan en la fuerza (valoración) del deseo que siente por conseguir el **segundo nivel**, ya que percibe la obtención de un beneficio debido a la *relación entre los resultados del primero y del segundo nivel.*

La fuerza de una tendencia que actúa de cualquier manera depende de la fuerza de la expectativa de que el acto produzca un resultado determinado y lo importante que resulte ese resultado para el individuo.

Se presentan tres relaciones básicas:

1. *Atracción (valoración)*: importancia que la persona le otorga a las recompensas laborales
2. *Vínculo entre rendimiento y recompensa (instrumentalidad)*: el individuo debe considerar la relación entre su esfuerzo y el premio que puede obtener por el mismo
3. *Vínculo entre esfuerzo y rendimiento (expectativa)*: probabilidad de que un valor de esfuerzo pueda conducir a un rendimiento.

([17]) VROOM, V., *Work and motivation*, John Willey & Sons, Nueva York, 1964.

Ahora bien, el rendimiento de un persona dependerá de varias cosas, de la idea que tenga sobre su fuerza para lograr algo.

Y si lo logra:

¿Recibirá un premio adecuado?

¿Ese premio será lo suficientemente satisfactorio?

¿Cuáles serán las posibilidades combinadas de esta situación?

1. ¿Qué resultados positivos brinda el trabajo?: **(valoración)** sueldo, capacidades desarrolladas, seguridad. O bien negativos, pérdida de tiempo, cansancio. Vemos que la realidad no importa. Lo importante, la percepción.
2. ¿Cuál es la atracción de estos resultados?: **(instrumentalidad)** subjetivamente son valorados en forma positiva o negativa.
3. ¿Qué conducta acerca al empleado a la meta?: **(expectativa)** "hacer las cosas bien", ¿el empleado, lo tiene claro?
4. ¿Qué probabilidad tiene de alcanzar el éxito?

Principios en que se sostiene la teoría

Las siguientes relaciones nos indican tres postulados básicos de la teoría:

1. El rendimiento está en función de la motivación y habilidad.

$$R = f\,(M * H)$$

2. La motivación está en función de la valoración de cada resultado de primer nivel y de la expectativa percibida de que a esa conducta le seguirá un resultado de primer nivel.

$$M = f\,(V_1 * E)$$

3. La valoración asociada a un resultado de primer nivel está en función de la suma de las valoraciones, en conexión con todos los resultados de segundo nivel y de los instrumentos que tienen los resultados del primer nivel para conseguir cada resultado de segundo nivel.

$$V_1 = V_2 * I$$

No hay un principio universal que permita explicar la motivación de todo el mundo. El hecho de que conozcamos las necesidades que pretende satisfacer un in

dividuo no garantiza que desarrolle un alta performance. Podemos decir que esta teoría parte del concepto de maximización del placer que otorga una recompensa.

Por otra parte, debemos conocer el valor que las personas le otorgan a las mismas.

Conclusión: *es importante que el individuo conozca qué se espera de él y cómo se lo va a evaluar.*

Carecería de importancia si algo es real o no, ya que las *expectativas* que el individuo tiene sobre su propio rendimiento, resultados y premios van a estar determinadas por la cantidad de *esfuerzo* que realice, y no por el resultado del mismo.

o) Teoría de la equidad

Ubicación y diferencias de una persona a partir de su comparación con los demás, el empleado se compara con sus compañeros sobre la base de la recompensa que obtiene por su esfuerzo. Observamos una íntima relación con la teoría del equilibrio de MARCH y SIMON ([18]).

8,7. LOS VALORES

En la antigüedad, muchas doctrinas equiparaban el *ser* con el *valor*. Digamos que los valores son cualidades abstractas, porque carecen de corporalidad.

El individuo, desde su más temprana infancia, va conformando una **estructura de valores** que le permitirá desenvolverse en su vida de adulto de manera segura. Lo va a lograr consolidando esa estructura de acuerdo con su experiencia y la herencia trasmitida por sus padres.

¿Cuáles son sus *características*?

1. El valer: la bondad, la belleza no son cosas reales ni ideales. Son valiosos o sea que su realidad es el valer, no el ser.
2. Objetividad: no depende de las preferencias individuales. Mantienen su realidad más allá de toda apreciación y valorización.
3. Dependencia: están necesariamente adheridos a las cosas, hacen referencia al ser.

(18) MARCH, J. y SIMON, H., *La teoría de la organización*, Ariel, Barcelona, 1969.

4. Polaridad: no es indiferente como en otras realidades. A la belleza se contrapone la fealdad.
5. Cualidad: carecen de la capacidad de cuantificación, no se pueden relacionar con magnitudes.
6. Jerarquía: el conjunto de los valores se ofrece en una tabla ordenada jerárquicamente, este concepto es importante debido a la ubicación de los valores en la estructura valorativa de los individuos.

8,7,1. ¿QUE ES UN VALOR?

Analicemos algunas definiciones desarrolladas por diferentes autores:

"*Las líneas de actuación y las creencias que utiliza una persona para enfrentarse con situaciones en las que debe tomar una decisión entre varias*", GIBSON ([19]).

"*La convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contrarias u opuestas*", ROBBINS ([20]).

"*Las normas y valores constituyen el saber más primitivo [...] las normas son predicciones atribuidas a los objetos del contexto. Los valores, en tanto, le otorgan significado al mundo.*

El conjunto de normas y valores son producto del pasado individual, no son hereditarios, pero se comunicaron al individuo a través del contexto social", GOMEZ FULAO ([21]).

"*Los seres humanos, en una sociedad dada, tienen muchas creencias y valores. Los valores centrales tienen un alto grado de persistencia. Estas creencias y valores se pasan de padres a hijos y refuerzan las instituciones sociales. Los valores secundarios son más susceptibles al cambio. Por ejemplo, la creencia en la institución del matrimonio es una creencia básica, la convicción de que los seres humanos deberían casarse jóvenes es una creencia secundaria [...]. Los valores primarios son persistentes, en cambio los valores secundarios producen cambios culturales*", KOTLER ([22]).

---

(19) GIBSON, *op. cit.* en nota (6).

(20) ROBBINS, *op. cit.* en nota (5).

(21) GOMEZ FULAO, J.C. y otros, *Incursiones en management. Ensayos sobre gestión*, Cima Profesional, Buenos Aires, 1996.

(22) KOTLER, *op. cit.* en nota (1).

¿Por qué son importantes para comprender el comportamiento de la organización?

Los valores son responsables de nuestra conducta, o sea que ante determinada contingencia vamos a responder ejecutando determinada conducta (emprenderemos una acción).

La contingencia a la que nos hemos referido, situación contextual, eventualidad ambiental, va a producir en nosotros un comentario sobre lo que conocemos, opinamos, o si debemos tomar una decisión a través de la parte *cognoscitiva* del valor. Es decir, efectuaremos un *juicio de valor* sobre la misma.

Este proceso genera una *reacción emotiva* ante tal situación que nos lleva a mantener una *actitud* que culmina en *conducta* asumida.

Siguiendo el análisis anterior, ¿por qué los valores son importantes para el desempeño de la organización?

"Porque los valores son los responsables directos de las conductas individuales asumidas."

Los individuos buscan comportamientos consistentes.

Las ecuaciones *actitudes - actitudes* y *conductas - actitudes* no deben entrar en contradicción con los valores personales.

En la medida en que el individuo reniegue de sus valores mediante conductas opuestas a ellos, desarrollará distintas actitudes influidas por procesos de *negación* o *frustración.*

Serán más intensos, según la presión del proceso que los genere.

Se producirá una respuesta sustituta que concilie actitudes con conductas, evitando el conflicto.

8,8. CULTURA

Pudimos observar que la conducta del individuo es fuertemente influida por el medio social. A partir de su relación con otros, el individuo logra anclarse en la realidad. El hombre aislado no se desarrolla, si lo hace, va a ser de manera limitada, con graves consecuencias en su personalidad.

Antropólogos y sociólogos desarrollaron estudios en sociedades primitivas que permitieron descubrir importantes correlaciones entre el tipo de cultura y el de personalidad.

Esta situación llevó a definir un nuevo concepto, más específico que el de *sociedad*, el concepto más preciso de **grupos sociales**. Las investigaciones realizadas con el fin de evaluar la relación entre cultura y personalidad son muchas y corresponden a autores de diferentes orígenes.

Distintos autores definen el concepto:

"Percepción que comparten todos los miembros de la organización; sistema de significados compartidos", ROBBINS ([23]).

"Conjunto de normas y valores estándar de comportamiento, que traducen el modo de vida del grupo [...] se refiere a todo aquello que, con un substrato en las estructuras sociales participa directamente del comportamiento de los miembros de un grupo", FILLOUX ([24]).

"Una cultura es el modo de vida de un pueblo, en tanto que una sociedad es el conjunto organizado de individuos, la manera en que éstos se comportan constituye su cultura", HERKOVITZ ([25]).

"Pautas explícitas e implícitas adquiridas y transmitidas por medio de símbolos, que constituyen el logro distintivo de los grupos humanos, incluyendo su materialización en artefactos", GIBSON ([26]).

Observemos que la cultura debe:

1. *Ser aprendida*: se adquiere y transmite.
2. *Ser compartida*: individuos, grupos y sociedad deben compartirla.
3. *Ser transgeneracional*: se acumula y pasa de una generación a otra.
4. *Influir en la forma en que se perciben las cosas*: conformando comportamientos y estructurando la forma de percibir el mundo.
5. *Tener capacidad de adaptación*: por la capacidad de cambio del hombre.

"*La cultura es el determinante fundamental de los deseos y conductas [...] las personas absorben casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismos y con los otros*", KOTLER ([27]).

---

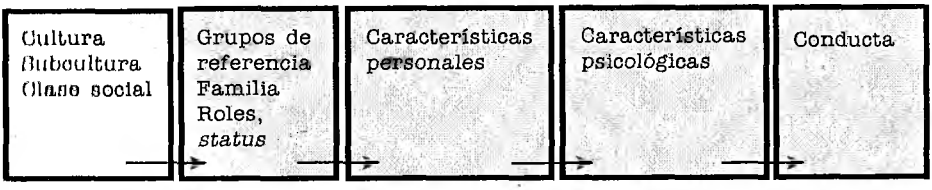
(23) ROBBINS, *op. cit.* en nota (5).

(24) FILLOUX, *op. cit.* en nota (3).

(25) HERKOVITZ, M.J., Man and works, The science of cultural antropology. En FILLOUX, *op. cit.* en nota (3).

(26) GIBSON, *op. cit.* en nota (6).

(27) KOTLER, *cit.* en nota (1).



Desde el punto de vista antropológico, algunas características de la cultura son:

1. Tendencia a mantener cierta independencia de quienes se desenvuelven en ella. El concepto que se desprende es el de *subcultura,* se compone de elementos compartidos solamente por "algunos" miembros. Arribamos así a un concepto muy importante en la actividad de la organización que es el de **segmentación**. Este se entiende como el "*proceso que permite clasificar a los consumidores en grupos que muestran necesidades, características o conductas diferentes del resto y similares entre sí*".

2. La cultura se presenta a través de *modelos* que son admitidos, compartidos y estandarizados. Estos modelos de conducta se adquieren a través de un proceso de **endoculturación**, es decir, el individuo se integra a la cultura, genera un comportamiento que es admitido por el grupo social.

3. La cultura a través de costumbres, creencias morales, filosóficas, etc., define la interpretación del mundo físico. Esta situación se refleja en las conductas de sus miembros, que produce la íntima relación entre cultura y personalidad.

La endoculturación colabora en la creación de diferentes tipos de personalidad deseables que serán incorporadas mediante las instituciones básicas.

El concepto de *personalidad básica* se refiere a la identidad de los aspectos de la personalidad formados en condiciones culturales comunes.

> "La personalidad básica está determinada por las instituciones primarias (familia, normas, costumbres) y determina a su vez las instituciones secundarias (religiones, sistemas de valores, etc.)", KARDINER [28].

La personalidad básica expresa el estilo de vida de una sociedad (grupo social) mediante la combinación de rasgos que comparten los individuos, a partir de los cuales elaboran sus estilos.

(28) KARDINER, A., *The individual and his society*, 1937. (Versión en español: FCE, 1945).

La participación que le corresponde a un individuo dentro de una cultura depende de su *posición en la estructura social*, o sea, su *status*. En consecuencia, la personalidad básica varía según el *status*, LINTON ([29]).

Las conductas *apropiadas* incorporadas en el aprendizaje social, enmarcan la posición del individuo en la sociedad. Por consiguiente, definimos el concepto de **rol** *como la suma de las formas culturales de conducta que están asociadas a un* status *particular.*

Los *roles* que desempeña el individuo no son siempre obligatorios, lo que le permite al individuo adaptarse.

Los roles pueden ser generales si corresponden a todos los miembros y particulares cuando están asociados a categorías y marcan más al personaje que a la persona.

El *status* cumple la función de vincular al individuo a la realidad, le marca un referente definido. Es un elemento esencial en el *sentimiento de seguridad.*

Según NEWCOMB, *status* y rol sirven como sistemas de referencia para que los individuos se comuniquen entre sí.

Pero la adquisición del *status* que impone un rol determinado puede ser una fuente de conflicto personal. Lo mismo ocurre cuando deben desempeñarse roles opuestos entre sí.

Un ejemplo lo encontramos en la típica estructura funcional, la definición de cargos produce compartimientos en los cuales las personas se ubican cumpliendo roles diferentes, el desempeño de los mismos puede llevar a la oposición de los objetivos contenidos en la función con los objetivos organizacionales.

La búsqueda de una calidad superior en el área de producción de una empresa puede ser contradictoria con las políticas de reducción de costos.

En otro caso, una enfermera desempeña eficientemente su rol definido a través del cargo, pero políticas orientadas a mejorar la rentabilidad conducen a la misma a realizar actividades de mucama, incrementando el nivel de riesgo en la prestación del servicio sanitario.

Existen ciertas características que representan la esencia misma de la cultura de la organización, según G. HOFSTEDE, B. NEULJEN, D. OHAYV y G. SANDERS.

1. *Identidad de los miembros*: identificación de los empleados con la organización.

(29) LINTON, R., *Estudio del hombre*, FCE, México, 1936.

2. *Énfasis en el grupo*: organización del trabajo sobre la base del grupo, y no del individuo.

3. *Enfoque hacia las personas*: la preocupación en la empresa por las decisiones que afectan a las personas.

4. *Integración en unidades*: comunicación y coordinación entre los sectores.

5. *El control*: a través de qué criterios se controla la conducta de las personas.

6. *Tolerancia al riesgo*: si se fomenta el cambio y la innovación entre los empleados.

7. *Criterios de recompensa*: cuáles son las pautas para recompensar el rendimiento, o por el contrario, la antigüedad o el amiguismo.

8. *Tolerancia al conflicto*: se considera como un factor de crecimiento.

9. *Orientación hacia los objetivos*: la empresa enfoca a los resultados.

10. *Sistema abierto*: la capacidad de respuesta al contexto.

Los conceptos tratados describen el alto grado de diversidad que produce la ultura en las organizaciones y a través de las mismas.

Sin duda, serán muchos los interrogantes que se podrá formular el lector, pero importante es reconocer que no existen fórmulas mágicas, que las prescripciones n el ámbito de la organización y de la sociedad, sencillamente, no sirven. Será nesario, partiendo de conceptos claros, desarrollar los modelos apropiados para dar spuestas efectivas a las diversas contingencias.

Respondamos el siguiente interrogante:

¿Es posible que un gerente con destacados valores morales pueda respaldar las ormas de una cultura organizacional orientadas, de forma ambigua, hacia conducas éticas difusas?

8.9. PODER

"De la misma manera que la autoridad puede verse desde la influencia, también puede reconocerse desde la sumisión", Gómez Fulao ([30]).

(30) Gómez Fulao, *op. cit.* en nota (24)

Indudablemente esta frase que explica el concepto de autoridad, nos permite ahondar en otra cuestión: *¿qué es el poder?* Veamos:

"La posibilidad de imponer la propia voluntad y anular planes contrarios a ella", BRECHT (31).

"Habilidad para conseguir que otros hagan lo que uno quiere", GIBSON (32).

"A tiene poder sobre B, en la medida en que puede conseguir que B haga algo que de otra forma no haría", DAHL (33).

La ciencia política distingue entre poder y autoridad.

"La autoridad implica el poder formal de una persona por su posición en la organización. Está basada en el poder (para imponer decisiones) y la identificación (para lograr su aceptación)", GOMEZ FULAO (34).

Para WEBER (35), el poder supone fuerza y coerción, la autoridad, en cambio, supone ciertas características:

1. Está contenida en el cargo.
2. El subordinado la acepta.
3. Se distribuye de manera descendente.

Por su parte, el **poder** implica:

1. *Potencial*: puede existir en la persona o el grupo aunque no se ejerza o no se aplique.
2. *Dependencia*: cuanto más dependa B de A, mayor será el poder de A.
3. *Discrecionalidad*: de B sobre su propia conducta, lo que en un extremo le restaría a B la posibilidad de elegir.

Al definir poder, necesitamos hablar de otros conceptos relacionados:

- *Coerción*: es el aspecto más fuerte y contundente del poder, implica hacer obedecer a otros aunque éstos no lo quieran. Se logra bajo amenaza de fuerza.
- *Manipulación*: se logra cumplir con los objetivos buscados sin que los sujetos involucrados tengan conciencia de que están siendo manejados. Se

(31) BRECHT, *Teoría política*, Ariel, Barcelona, 1963.

(32) GIBSON, *op. cit.* en nota (6).

(33) DIAL, *The concept of power behavioral science*, 1957. En GIBSON, *op. cit.* en nota (6).

(34) GOMEZ FULAO, *op. cit.* en nota (21).

(35) WEBER, *Theory of social and economic*, Free Press, Nueva York, 1947.

utiliza la confusión, la ignorancia, la mistificación y la inconsciencia sobre los procesos a los que se ven sometidos los sujetos.

- *Influencia*: es el proceso por el cual un sistema afecta el comportamiento de otro, cualquiera sea su forma o grado (FRISHKNECHT).

Si las organizaciones:

"...no tienen objetivos, sino personas que los fijan [...] que luego se operacionalizan en la cadena de fines y medios, surgiendo el espacio que da lugar a los sistemas de influencia", GOMEZ FULAO ([36]).

En consecuencia, los procesos de influencia son el eje por donde se desliza el poder.

Podemos reconocer los siguientes:

1. *Sistema de autoridad.*
2. *Sistema cultural.*
3. *Sistema de habilidad.*
4. *Sistema político.*
5. *Sistema de premios y castigos.*

Indudablemente, a partir de los procesos de influencia encontramos el escenario donde circula el poder.

Siguiendo a FRENCH y RAVEN ([37]) existen cinco bases de poder:

1. *De coacción.*
2. *De recompensa.*
3. *Del experto.*
4. *Legítimo.*
5. *Referente (personalidad).*

ROBBINS ([38]), a los efectos de comprensión del término, diferencia **bases** y **fuentes** de poder y reconoce

([36]) GOMEZ FULAO, *op. cit.* en nota ([21])

([37]) FRENCH, J. y RAVEN, B., *The bases of social power*, AD. Castwright, Universidad de Michigan, Michigan, 1959.

([38]) ROBBINS, *op. cit.* en nota ([3])

Bases de poder

1. *De coacción*: generar miedo.
2. *Para recompensa*: producirlas y otorgarlas.
3. *De persuasión*: las recompensas serán simbólicas y dependen de alguna característica del que ejerce el poder. Una persona puede tener el poder de aprobar o no un nombramiento, quedando un margen amplio a discreción de ella.
4. *Del conocimiento*: el individuo maneja información que es demandada por otros.

Fuentes de poder

1. *Por la posición*: depende del cargo que ocupa el individuo.
2. *Personal*: determinadas características individuales que otorgan poder.
3. *Del experto*: experiencia, conocimiento, e información.
4. *De oportunidad*: estar en el lugar justo y en el momento adecuado.

El poder se origina en determinada fuente que coloca a la persona en el rol de la acción. Las fuentes hacen que el individuo se encuentre con el poder.

Este ejercicio debe ser sustentado, lo que podrá lograrse a partir del acceso a una o varias bases de poder.

Por ejemplo, a un empleado que maneja cierta información solicitada por los clientes podríamos ubicarlo en una *fuente de poder de oportunidad* (punto 4), y su base podría ser *el poder de conocimiento.* MINZTBERG ([39]) denomina "*porteros*" a los empleados de la empresa que manejan información importante, por ejemplo: los compradores que manipulan información reservada sobre los proveedores, esta información puede resultar de interés para los directores. También dentro de la organización, por ejemplo, cuando la información es filtrada por algún funcionario (portero) de investigación y desarrollo que se la hace llegar el sector de marketing.

La relación entre poder y realidad es difícil y conflictiva, se la analiza reduciendo su alcance, según lo manifiesta LABOURDETTE ([40]).

---

(39) MINTZBERG, H. y otros, *El proceso estratégico*, Prentice-Hall, México, 1991.

(40) LABOURDETTE, S., *Política y poder*, A•Z Editora, Buenos Aires, 1993.

La hipótesis que sustenta este excelente trabajo indica que el poder cumple un papel estratégico en la **creación de realidad**, no sólo organiza el armazón de las estructuras sociales, sino que interviene en cómo se estructuran esos acontecimientos y articula los mecanismos productores de esa realidad.

El poder se forma con todos los elementos que hacen a la realidad, y los organiza dotándolos de capacidades de imposición o de creación.

Estas situaciones dan lugar a intervenciones, influencias, dominaciones; el poder es capacidad para tomar decisiones, es capacidad para demorar, obstaculizar e inmovilizar, para ofrecer alternativas distintas y a veces contradictorias.

Efectos del poder en la creación de la realidad:

1. *Es producción social*: no se trata como un objeto del que pueda apropiarse.
2. *Es asimetría*: es una desigualdad en la reciprocidad de las relaciones sociales.
3. *La amplitud del poder abarca un espectro extenso y profundo*: se crean relaciones dominante-dominado en lo político, cultural, ideológico, empresario. La creación del proceso de dirección, orientación, influencia de las relaciones sociales. Toda desigualdad surgida de relaciones sociales genera una dominación.
4. *Es hacer e impedir hacer.*
5. *Está sustentado en voluntad de mando y/o subordinación o en la existencia misma del desequilibrio.*
6. *Está en todas partes, diseminado por todos lados*: el error de muchas concepciones consiste en ignorar esta característica, cuando se lo focaliza en un núcleo exclusivo (poder del Estado, autoridad legítima, alta dirección, etc.).
7. *Se genera en todos los espacios sociales, pero en dosis diferentes.*
8. *El modelo de poder dominante-dominado es una óptica reduccionista*: ya que el poder no se da en una relación **poder ⟷ no poder, sino que la diferencia entre ambos polos es una cuestión de grado. Ambos manejan espacios de poder. Esta situación crea diferentes eventos en el escenario donde se ejercita la relación**.

   El subordinado legitima el poder del superior, pero se reserva cierto grado de discrecionalidad.
9. *En una relación social utópica se carecería de relaciones de poder*: las relaciones de poder igualitarias se refieren a un fin último o valor a alcanzar por la sociedad

10. *Tiene su propia dinámica y genera tensión en la relaciones*: sea ésta para bien o para mal.

11. *El poder no lo es todo en el fenómeno social*: pero cualquier elemento de la realidad puede ser un componente del poder.

12. *Existen diversos tipos de poder en la vida social*: *autoridad, influencia, coerción, manipulación.*

También el poder es un acertijo, siempre es más lo que encubre que lo que exhibe abiertamente.

"Hay personas que tienen una fuerte necesidad de poder que se manifiesta en el deseo de influir en los demás", McCLELLAND ([41]).

8,10. POLITICA

"...pero fueron esas experiencias vividas por PLATON, fue la conmoción que soportó cuando Atenas, donde él era un ciudadano destacado, condenó judicialmente a muerte a su amigo y maestro SOCRATES. Todo eso, le instó a reflexionar sobre los propósitos involucrados en las actividades sociales y distinguir lo bueno de lo que no lo era tanto...

Por regla general, el individuo no está preparado en nuestra cultura para las hostilidades y luchas que lo esperan; se le ha enseñado que la gente guarda buenas intenciones para con él. Confiar en el otro es una virtud y desconfiar, casi un defecto moral, esta contradicción suscita tensiones agresivas indirectamente por la frustración que provoca y directamente por la agresividad que reclama al mismo tiempo que exige control y represión de dichas tendencias", FILLOUX ([42]).

"La sociedad puede predisponer a la neurosis por su misma estructura y crear, al lado de unas características normales, una característica mórbida no bien lo permita la constelación de los acontecimientos", HORNEY, K. ([43]).

La política es un campo donde los sujetos dirimen sus objetivos y proyectos, manipulando cuotas de influencia y poder, interpretando las posiciones de sumisión y hegemonía.

---

(41) McCLELLAND, *op. cit.* en nota (15).

(42) FILLOUX, *op. cit.* en nota (3).

(43) HORNEY, *The neurotic personality of our time* (versión en castellano de Paidós, Buenos Aires, 1946).

Acerquemos algunos conceptos:

"...actividades que no se requieren dentro del papel formal que tiene la persona en la organización, pero que pretenden influir en la obtención de ventajas o desventajas", ROBBINS, S. ([44]).

"Conducta fuera del sistema de poder normal diseñada para beneficiar a un individuo o a una subunidad", GIBSON ([45]).

"...aunque inerte, a su contacto los elementos humanos se modifican y los comportamientos se transforman condicionando la vida de las instituciones...", GOMEZ FULAO ([46]).

Las organizaciones no son meros instrumentos para producir bienes y servicios, sino también sistemas políticos que buscan aumentar su propio *poder* (MINTZBERG [47]).

En las organizaciones, la actividad política no es permitida, excepto que sea política normada por la dirección. Esta situación promueve casos donde se debilitan los sistemas de influencia, y se producen enfrentamientos entre los grupos.

Existen estudios que definen la actividad política en las organizaciones a través de distintos **juegos**, las características de cada uno están originadas en las reglas con las que se juegan y que los restringen, muchas de ellas tácitas, veamos cuáles son, según MINTZBERG ([47]), los diferentes juegos:

1. *De insurgencia*: para resistir la autoridad formal, experiencia, ideología.
2. *De contrainsurgencia*: lo practican quienes disponen del poder legítimo.
3. *De patrocinio*: para construir una base de poder, detentando libertad para los cambios de poder.
4. *De elaboración de alianzas*: se producen a igual nivel para progresar.
5. *De construcción de imperios*: sobre la base de las relaciones con subordinados, para construir bases de poder.
6. *Del presupuesto*: es abierto, se otorgan premios como recursos para los sectores.
7. *De experiencia*: a partir de habilidades técnicas, enfatizan la profesionalización de las actividades.

([44]) ROBBINS, *op. cit.* en nota (5)

([45]) GIBSON, *op. cit.* en nota (6)

([46]) GOMEZ FULAO, *op. cit.* en nota (21)

([47]) MINTZBERG, H., *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires, 1989.

8. *De opresión*: la autoridad formal es utilizada de manera abusiva, presión de un funcionario público sobre el ciudadano.
9. *De línea contra* staff: enfrentamiento de la línea que toma decisiones con los asesores. Se explotan poderes legítimos con medios ilegítimos.
10. *De campos rivales*: el juego de suma cero, los oponentes se polarizan en bandos antagónicos.
11. *De candidatos estratégicos*: ante procesos de cambio, los individuos pretenden imponer sus intereses estratégicos.
12. *De dar el pitazo*: se actúa generando cambio, a través de un participante externo e influyente al que se informa sobre una situación no deseable.
13. *De los rebeldes*: se pretende dar un "golpe de Estado" dentro de la organización, generando un cambio de personas que detentan el poder, pero manteniendo el sistema de autoridad.

Alguno de estos juegos son deliberadamente ilegítimos, y a su vez son apuntalados por fuertes sistemas de influencia que los alientan a través de configuraciones estructurales proclives a ellos.

Deberíamos evitar la realidad que se esconde detrás de escenarios no deseados, en la que diferentes actores componentes de grupos representativos de poder actúan, sosteniendo dentro de las alternativas posibles la quiebra del proyecto, sin permitirse aceptar propuestas que promuevan la participación y el cambio. El costo económico y social por la pérdida de estas empresas y organizaciones detrás de objetivos tan limitados es injustificado y oneroso.

8,11. EL GRUPO Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO

8,11,1. GRUPOS SOCIALES

El hombre convive con sus semejantes; el individuo aislado no existe excepto que protagonice una conducta psicótica.

Se reúne con sus semejantes formando grupos. Los grupos se expresan a través de la cultura, esta situación les permite organizar conductas.

¿Qué es un grupo?

"Dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares", ROBBINS, S. ([48]).

"Conjunto de individuos dentro del cual la conducta y el rendimiento de un miembro está influido por la conducta y el rendimiento de los demás", GIBSON ([49]).

Al recorrer la bibliografía, encontramos definiciones contradictorias, esto no indica la ausencia del fenómeno, sino que las variables por las cuales se definen los grupos humanos son muchas veces ambiguas.

Tratemos de clasificar los grupos para entender sus orígenes, características y normas que los regulan.

1. *Primarios*: son los que mantienen entre sus miembros relaciones —cara a cara—, los individuos interactúan en forma directa. Son grupos *naturales,* la familia, grupos de jóvenes adolescentes, grupos de trabajo, organizaciones simples.

2. *Secundarios*: se pierde la relación cara a cara, se instala el anonimato dentro del grupo, la interacción entre los individuos no es directa, las organizaciones grandes, con formalización del comportamiento y estandarización.

3. *De referencia*: las personas a través de sus experiencias y expectativas desearían pertenecer a grupos con los cuales tienen valores compartidos.

4. *De pertenencia*: las personas son miembros activos de estos grupos, desempeñan en ellos su actividad de relación. No necesariamente el grupo de referencia es coincidente en los individuos con el grupo de pertenencia, esta situación es una fuente de frustración.

5. *Formales*: creados por la dirección en las organizaciones, para cumplir con sus objetivos. Se conocen los siguientes:

   - *de mando*, reportan a un jefe en la organización;
   - *de tarea*, realizan actividades específicas.

6. *Informales*: se crean a partir de esfuerzos individuales y se desarrollan alrededor de intereses comunes y de amistad, más que por un objetivo intencional:

---

(48) ROBBINS, *op. cit.* en nota (5)

(49) GIBSON, *op. cit.* en nota (6)

- *de interés*, los miembros pretenden obtener respuestas en otros ámbitos, agremiación, constelaciones de tareas, etcétera.
- *de amistad*, los individuos comparten ciertas características, edad, creencias, valores, educación.

Las personas se unen a los grupos para satisfacer necesidades que de otra forma consideran que no lo lograrían:

- *Seguridad*
- Status
- *Autoestima*
- *Afiliación*
- *Poder*

El directivo debe tener presente que las personas aisladas no son factibles de cambiar, la forma más apropiada para orientar la conducta de los individuos sugiere actuar sobre el grupo.

Se puede lograr influir en la **cohesión** del grupo:

- Para aumentarla
  1. *Disminuyendo su tamaño.*
  2. *Alentando acuerdos de objetivos.*
  3. *Estimulando la competitividad.*
  4. *Aislándolo.*
- Para disminuirla
  1. *Disgregándolo.*
  2. *Aumentando el tamaño.*
  3. *Recompensando a los individuos, no al grupo.*
  4. *Alentando desacuerdos con los objetivos.*
  5. *Integrando el grupo a otros.*

Un fenómeno que se multiplica en las organizaciones y en la sociedad son los llamados *grupos de interés*. Estos tienen objetivos y misión propios, su particularidad radica en la amplitud y variedad que van desde la calidad y precio del producto hasta la protección del ambiente. De alguna manera, pretenden ejercer el control a través del dominio de los procesos de influencia.

8,11,2. EQUIPOS DE TRABAJO

Cuando hablamos de equipo, nos referimos a una cantidad reducida de personas, con diferentes antecedentes, destrezas y conocimientos que se organizan para el desarrollo de una tarea específica. Existe un líder y básicamente no hay superiores ni subordinados. La misión del equipo es especifíca (construcción de un prototipo o desarrollo de un producto). La composición puede variar, pero parcialmente. Los líderes pueden provenir de cualquier función, el líder del equipo buscará a la persona mas adecuada para realizar la tarea, y en la medida en que esta persona lo disponga, las pautas propuestas deberán implementarse.

Un individuo puede colaborar en distintos equipos, en muchos casos desde una posición de subordinación y en otros de líder.

El liderazgo del equipo se desplaza siguiendo a la tarea (liderazgo situacional).

La misión del equipo debe ser permanente. Si las tareas no varían en importancia o en su situación relativa, el equipo no tendría sentido.

Todo grupo de trabajo requiere liderazgo, es éste el punto que caracteriza el equipo, el líder puede ser un jefe reconocido de un equipo de dirección, aunque también el liderazgo puede desplazarse en cada etapa según su importancia. Es importante que en cada momento se establezca claramente y sin equívocos quién lidera la etapa.

Siempre es el equipo en su conjunto el responsable de la tarea. La comprensión mutua entre los miembros permite coordinarlo (el ajuste mutuo es el más usado).

El líder del grupo, para ser efectivo, se debe orientar a transparentar el accionar del grupo mediante roles finamente definidos para cada miembro, y objetivos claros y comprendidos por todos.

La utilización de equipos se está intensificando, lo que indica la utilidad de la permanencia funcional de los miembros, pero estos últimos son asignados profesionalmente a uno o varios equipos.

8,12. BIBLIOGRAFIA

BIRKENBIHL, M., *Formación de formadores*, Paraninfo, España, 1994.

DRUCKER, P., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

FERRATER MORA, J., Diccionario de Filosofía, Sudamericana, Bs. As., 1970.

FILLOUX, J.C., *La personalidad*, EUDEBA, Buenos Aires, 1968.

FREUD, S., *Los textos fundamentales del psicoanálisis*, Ediciones Altaya, Barcelona, 1996.

ROBBINS, S., *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, Prentice-Hall, México, 1995.

GIBSON, J.L. y otros, *Las organizaciones*, Irwin, España, 1996.

KOTLER, P., *Mercadotecnia*, Prentice-Hall, México, 1986.

HERZBERG, F., *Una vez más: ¿Cómo motiva Ud. a su personal?*, Administración de Empresas tomo I, enero/febrero, Buenos Aires, 1968.

GOMEZ FULAO, J.C. y otros, *Incursiones en management. Ensayos sobre gestión*, Cima Profesional, Buenos Aires, 1996.

LABOURDETTE, S., *Política y poder*, A•Z Editora, Buenos Aires, 1993.

MINTZBERG, H y otros, *El proceso estratégico*, Prentice-Hall, México, 1991.

MINTZBERG, H., *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires, 1989.

SCHLEMENSON, A., *Análisis organizacional y empresa unipersonal, crisis y conflicto en contextos turbulentos*, Paidós, Argentina, 1987.

En este capítulo hemos definido la firma internacional y la compañía multinacional. Hemos examinado los conceptos y la evolución de las compañías multinacionales. Si bien el término tiene muchos significados, nosotros adoptamos la definición de que la compañía multinacional es la que se dedica a diversas actividades en el extranjero; entre ellas, la producción en un determinado número de países y que, además, posee grandes intereses financieros internacionales, obtiene considerables ganancias de esa actividad, y posee una perspectiva gerencial mundial en cuanto a inversiones, marketing, producción, finanzas y otros aspectos económicos.

La firma multinacional es una especie particular de compañía internacional; en definitiva, puede evolucionar hacia la empresa transnacional.

Por último, hemos presentado un modelo de compañía multinacional en un ambiente mundial dinámico. Ese modelo destaca que la firma multinacional transmite y combina recursos a través de las fronteras nacionales.

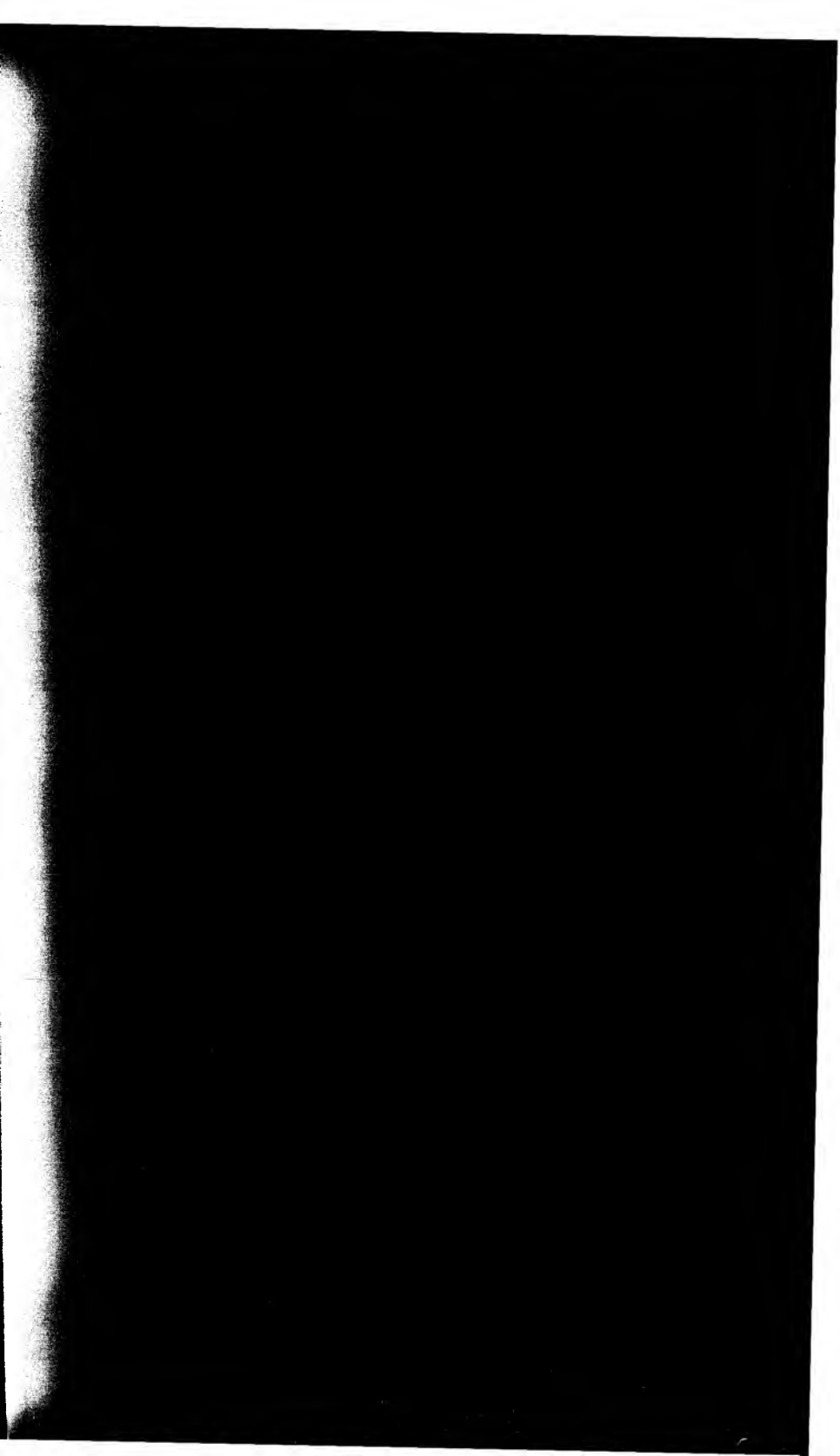
Al hacerlo, la compañía multinacional tropieza con restricciones internas en su país de origen, dificultades en sus comunicaciones y en muchos parámetros regionales, nacionales, ambientales y competitivos. Pasamos a estudiar, ahora, la estructura orgánica de las compañías multinacionales.

5,4. ESTRUCTURA ORGANICA DE LAS COMPAÑIAS MULTINACIONALES

Se entiende por estructura la manera de establecer las relaciones internas de autoridad, responsabilidad, comunicaciones y control de una organización, a los efectos de lograr sus propósitos y objetivos fundamentales. Además, la estructura de la organización determina las interrelaciones funcionales para realizar la labor propia de la empresa. La organización establece la estructura más apropiada para la adopción de decisiones. Asimismo, trata de fusionar la adopción de decisiones con los conocimientos especializados acerca de una gran variedad de problemas de corto y largo plazo.

En este capítulo exponemos algunas consideraciones básicas de la estructura orgánica de la compañía multinacional, entre ellas las dificultades de comunicación, las relaciones entre el personal asesor y el de línea, así como la organización formal e informal. Investigamos la evolución de la estructura orgánica de la compañía multinacional y examinamos la división internacional y los tipos más genéricos de la estructura orgánica.

El estudio de las organizaciones comerciales es complejo por naturaleza y presenta muchos aspectos. Las organizaciones pueden expandirse en muchas direccio-



vivencia, mientras que el aprendizaje es una de las variantes de cambio para la supervivencia.

Los autores ([14]) apoyan la posición de BUSHE y SHANI al definir que "sólo cuando las reglas ya no conducen a la conducta que redunda en los resultados deseados, surge la necesidad de aprender en el plano organizacional". Esta afirmación, correctamente interpretada, indica que la institución puede aprender y acumular experiencia a partir de sus propios errores, pero aquí sí se puede plantear este interrogante:

¿Puede, la institución burocrática, darse cuenta qué debe cambiar?

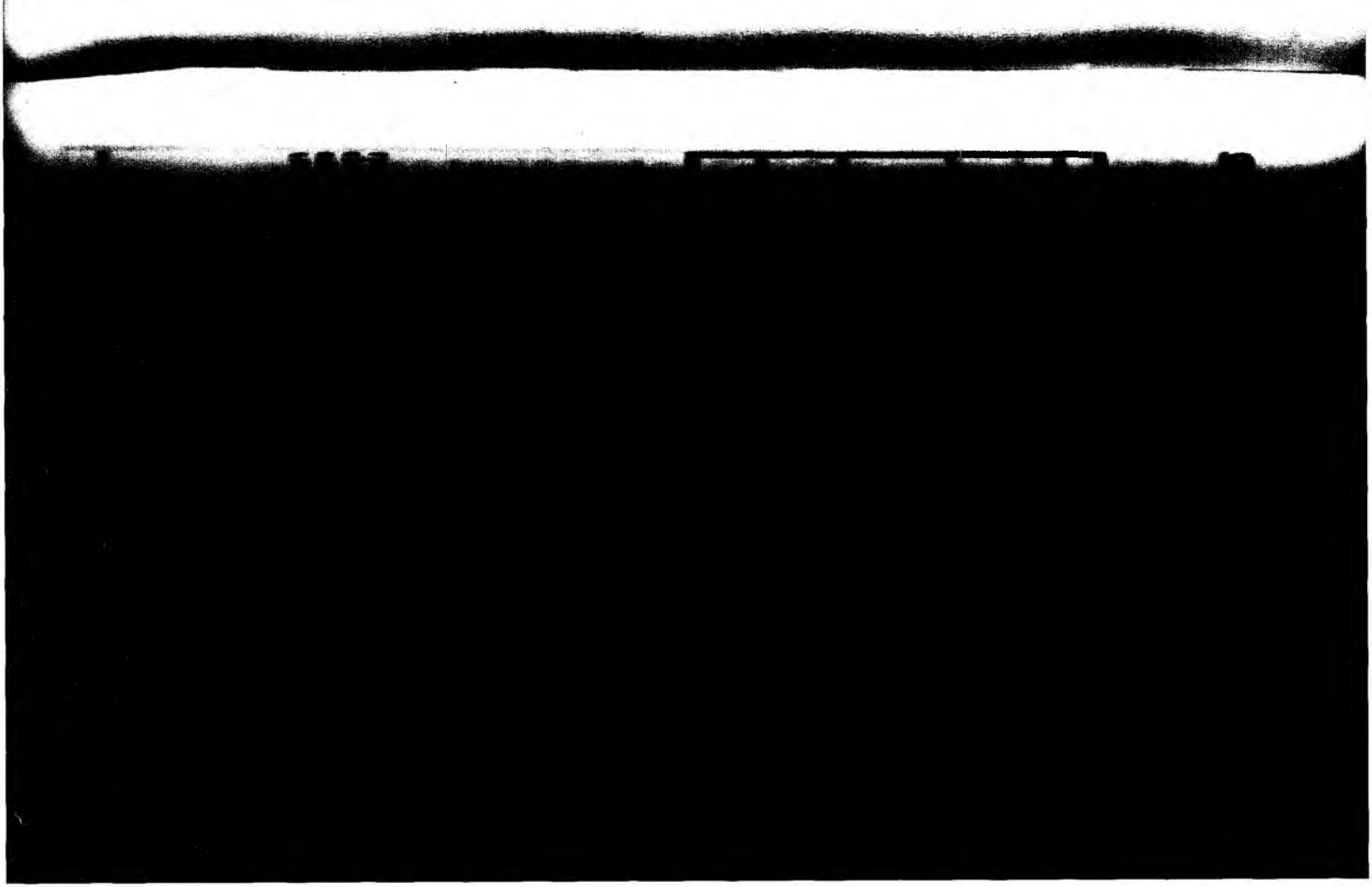
Responder este interrogante nos conducirá a estudiar la capacidad de exploración del entorno que tenga la institución, la negativa explicaría por qué muchos consultores tienen trabajo en este terreno; por el otro lado, creer en la capacidad de percepción de los sistemas burocráticos, nos permitiría explicar cómo esta forma de organizar ha perdurado en el tiempo.

SWIERINGA y WIERDSMA ([15]) dejan sentado que no toda burocracia debe cambiarse y que las debilidades sólo aparecen cuando se materializa la necesidad u oportunidad de cambiar y aprender, veamos:

> "...las burocracias están dentro de un círculo vicioso. El potencial de aprendizaje es bajo, y así se mantendrá mientras no haya presión externa para cambiar."

(14) SWIERINGA y WIERDSMA, *op. cit.* en nota (2), pág. 40.

(15) SWIERINGA y WIERDSMA, *op. cit.* en nota (2), pág. 64.



Capitulo 9

Escenarios globales ([1])

Vertiginosos e interactivos

por Ruben Cesar Moleon

"Nos hallamos en un
mundo desconcertante."

Stephen W. Hawking

(1) Este capítulo extrae conceptos fundamentales de la exposición que el autor hiciera en las Jornadas Internas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Salvador, en Buenos Aires, el 27 de setiembre de 1991.

9,1. INTRODUCCION

El escenario en el que se desenvuelve la administración en estos tiempos se caracteriza esencialmente por vertiginosos cambios tecnológicos y la expansión del liberalismo en lo social y económico. Los avances tecnológicos se expanden esencialmente en las áreas de informática y de las comunicaciones, facilitando el desarrollo, la difusión y el aumento de la velocidad de los procesos. Principalmente aquellos que tienen entre sus elementos la información y el conocimiento.

Este escenario se corresponde con lo que se conoce, en general, como "globalización".

La globalización es un fenómeno que cobró vigencia hacia fines del siglo XX, ha surgido entre otros factores como consecuencia del mejoramiento continuo en la calidad y velocidad de transmisión de los medios de comunicación. En el siglo XVIII, el tiempo de propagación de las noticias se medía en semanas, por ejemplo, los acontecimientos del Reino de España en época de la independencia argentina se conocieron en Buenos Aires luego del tiempo que se tarda en atravesar el Océano Atlántico en un barco a vela.

Globalización

- Liberalismo social y económico
- Vertiginosos avances tecnológicos

En la actualidad, la velocidad de las comunicaciones aumentó de tal forma que es posible conocer inmediatamente lo que ocurre en cualquier continente, inclusive

es posible obtener de igual forma, información (imágenes y datos) captada por algún satélite o nave fuera de la Tierra.

Las innovaciones de alta tecnología se dieron en las computadoras, las telecomunicaciones, los robots y la automatización en fábricas y oficinas; la genética y la bioquímica también mostraron progresos significativos. Todos los adelantos utilizaron en gran medida la evolución producida en la captura, procesamiento, transmisión y almacenamiento de datos. Existen lectores de caracteres, de imágenes, de barras y de sonido que facilitan la captura de datos. También se encuentran sensores que miden variables preestablecidas, facilitando la gestión fabril, los procesos de control y la investigación. La capacidad y la velocidad de procesamiento de información permiten realizar enormes cantidades de cálculos en fracciones de segundo. La transmisión de datos aprovechando los avances en comunicación por medio de satélites y la fibra óptica puede realizarse a gran velocidad. De igual forma, el progreso en el almacenamiento de datos permite guardar en pequeños espacio bibliotecas completas, y sacar información por criterios múltiples de selección. La evolución contemporánea de los programas de computación permite el trabajo en equipo facilitando la interacción de profesionales de distintas disciplinas, aun de aquellos que se hallan distantes geográficamente. Todo esto facilitó en gran medida el desarrollo de nuevas ideas en otras áreas del conocimiento.

Esta perspectiva obliga a realizar los cambios que permitan la adaptación del diseño y la dirección de las organizaciones a cada situación que se presente.

9,2. LA ORGANIZACION Y EL CONTEXTO

La organización al ser un sistema abierto (KATZ y KHAN [2]) es en gran medida partícipe de la globalización, afecta y es afectada por su entorno. Unas organizaciones promueven los cambios y otras se ven obligadas a la reestructuración so pena de quedar excluidas si no logran la adaptación.

Las organizaciones de gran suceso logran ajustar sus estrategias al entorno (MILES y SNOW [3]). Las estrategias deben basarse en un adecuado diseño de la estructura. Un mínimo ajuste entre la estrategia, la estructura de la organización y los procesos de dirección resulta imprescindible para organizaciones inmersas en ambientes competitivos.

(2) KATZ, D. y KAHN, R., *The social psychology of organizing*, Wiley, Nueva York, 1978.

(3) MILES, R. y SNOW, C., California Management Review, 1984.

Es necesario armonizar la organización y el ambiente. La organización toma contacto con el ambiente a través de su estrategia e internamente se ajusta por medio de la estructura y los procesos directivos.

Un perfecto ajuste interno y externo se asocia con la excelencia. El ajuste perfecto se relaciona principalmente con la productividad, el buen desempeño y una fuerte cultura corporativa.

Un ajuste temprano basado en el descubrimiento y desarrollo de un nuevo modelo que involucre la estrategia, la estructura y los procesos directivos se asocia frecuentemente con resultados sobresalientes. La anticipación puede ser fuente de ventajas competitivas que resultan ser más poderosas que muchos avances tecnológicos.

Por el contrario, un ajuste endeble entre la organización y el ambiente resulta en una debilidad que pone en peligro la supervivencia de la entidad en los ambientes competitivos actuales.

> Para alcanzar un nivel de excelencia es necesario una perfecta articulación entre la estrategia, la estructura y los procesos de la dirección.

Existen estudios que afirman la necesidad de adecuar la organización a los requerimientos de determinados factores contingentes (MINTZBERG [4]).

De esos factores, tres son los principales influyentes en la eficiencia de las organizaciones.

El primero es el nivel de certidumbre que posee la organización en relación con las variables del escenario que afectan significativamente el negocio. Relacionada con la estabilidad, la certidumbre favorece la formalización y las estructuras burocráticas (5). Con respecto al dinamismo del escenario actual, la incertidumbre impide un alto grado de formalización y requiere la flexibilidad que otorgan las estructuras orgánicas (6).

---

(4) MINTZBERG, H., *La estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, Barcelona, 1993.

(5) Estructura burocrática: con eje en la tarea, altamente formalizada, con división del trabajo, poca autonomía, requiere poca capacitación en el área de operaciones, eficiente, rígida, coordina actividades por medio de estándares de producción.

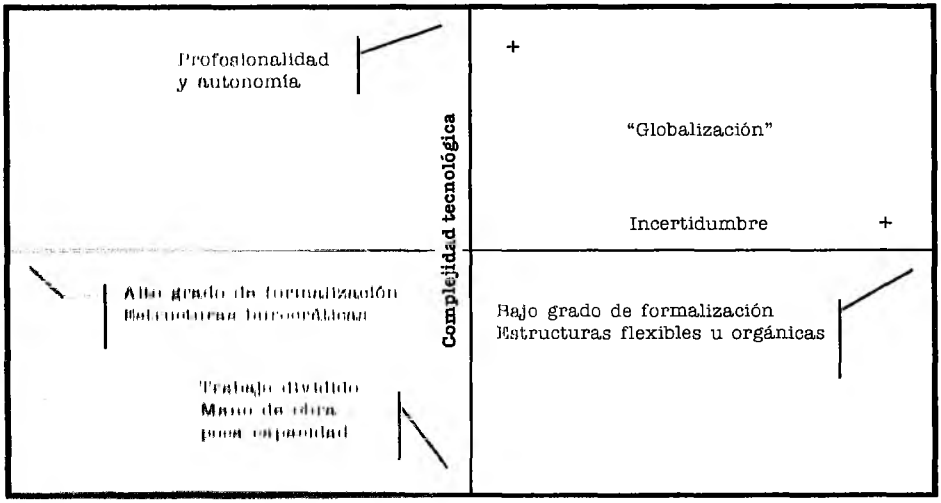
(6) Estructura orgánica: con eje en las relaciones, poca formalización, con autonomía y alta capacitación en el caso de equipos de profesionales, flexible, lenta en la toma de decisiones, coordina actividades por medio de ajuste mutuo y roles de enlace.

El segundo factor contingente es la complejidad tecnológica requerida por el puesto de trabajo. Está relacionado con el conocimiento y la experiencia necesarios para realizar la tarea que requiere la posición. En este caso, a mayor complejidad tecnológica es necesaria mayor capacitación. El escenario actual se caracteriza por la expansión de las organizaciones diseñadas con puestos basados en el conocimiento, con autonomía para resolver problemas de alta complejidad e incertidumbre.

El tercer factor está relacionado con la diversidad de los mercados. Esta diversidad está originada principalmente en razones geográficas y en las diferencias de las preferencias de los consumidores. Este factor le da fundamento al agrupamiento por mercados, presente en las estructuras divisionales (MINTZBERG [7]) y en las descentralizadas (Drucker [8]).

> El nivel de certidumbre con el que se procesan las decisiones, la complejidad tecnológica y la diversidad de los mercados son los factores esenciales a tener en cuenta en el diseño de las organizaciones.

FACTORES DEL CONTEXTO



(7) MINTZBERG, *op. cit.* en nota (4).

(8) Drucker, P., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

9,2,1. CERTIDUMBRE

El mejoramiento de los sistemas de comunicación posibilita un contacto inmediato, en actividades intelectuales, comerciales y políticas, entre individuos ubicados en cualquier punto de la Tierra. Este avance tecnológico permite la coordinación de organizaciones con áreas funcionales distanciadas geográficamente. Amplía la posibilidad de acceso a mayor conocimiento, mayor cantidad de información, reduce relativamente la incertidumbre en la toma de decisiones, amplía la cantidad de alternativas para su evaluación y ofrece variadas fuentes alternativas para la capacitación. La posibilidad de reducir incertidumbre en escenarios interdependientes y vertiginosos es relativa, porque la complejidad de los problemas que se originan como causa del mismo escenario en muchos casos requiere más información que las que el mismo proporciona, o mejor tecnología para procesar y seleccionar la información necesaria.

Debe prestarse especial cuidado a la saturación de información, porque genera efectos contraproducentes. La información en exceso puede provocar ansiedad por la imposibilidad de procesarla, o en el mejor de los casos no es eficiente por el uso excesivo de recursos en su análisis.

9,2,2. DIVERSIDAD

En este escenario global e interdependiente que se analiza, la diversidad es una característica generalizada, por los múltiples canales de comercialización a los que se puede acceder, por las diversas culturas que están en contacto y por la estimulación a los sistemas de preferencias originados en los sistemas de información y comunicación.

9,2,3. ANTECEDENTES

Ya se observó en épocas anteriores (1850-1940) cómo la calidad de las diversas rutas o vías de comunicación afectó el diseño de las organizaciones cuando surgió la necesidad de adaptación a mercados más amplios, motivado por la unión de mercados locales, regionales e internacionales (MOLEON [9]). En aquel momento, el

(9) MOLEON, R.C., Cap. 5, en GOMEZ PUERTO y otros, *Incursiones en management, ensayos sobre gestión*, Cima Profesional, Buenos Aires, 1996

crecimiento del mercado, unido al desarrollo tecnológico, desencadenó transformaciones estructurales que tendieron a organizaciones más grandes y burocráticas.

Aquella globalización transformó cualitativa y cuantitativamente los mercados y el entorno en general. La población con mayor acceso a la información sobre la oferta de bienes y servicios fue más exigente en su demanda. Consecuentemente, el empresario encontró su mercado potencial ampliado y diversificado y un mayor número de competidores.

El tamaño del mercado estabilizó el ambiente. Es difícil hacer algún tipo de predicción sobre pocos consumidores. Pero, cuando la cantidad de consumidores se transforman en una gran masa, por medio de herramientas estadísticas es posible hacer predicciones con un riesgo acotado. De esta forma, la organización pasa de un contexto impredecible a otro predecible o estable con todos los efectos que este cambio implica. La estabilidad permite la adopción de estructuras burocráticas, más eficientes en ámbitos rutinarios.

> En aquel momento el crecimiento del mercado unido al desarrollo tecnológico desencadenó en transformaciones estructurales que tendieron a organizaciones más grandes y burocráticas.

La globalización de estos tiempos tiene muchas características similares a épocas anteriores. Se diferencia fundamentalmente en la velocidad de los procesos de cambio y la amplitud del alcance de los acontecimientos. Prácticamente todo el mundo está en contacto.

La estabilidad que se puede obtener a través de cálculos estadísticos sobre una demanda masiva contrasta con la incertidumbre proveniente de una vertiginosa y compleja interacción de fuerzas competitivas (PORTER [10]) y los demás sistemas que interactúan con la empresa (economía, sociedad, gobierno, etc.). El gerente debe buscar un equilibrio frente a las fuerzas competitivas, tratando de aprovechar las oportunidades y fortalezas, y evitar las amenazas y debilidades. La actividad sucede en medio de las fuerzas competitivas del propio sector industrial, la fuerza de negociación de los proveedores y compradores, la amenaza de nuevos ingresos al sector y los competidores con productos sustitutos. El problema muchas veces se resuelve con un adecuado análisis de las relaciones de costo-beneficio y de medios y fines de los participantes.

(10) PORTER, M., *Estrategia competitiva*, Rei, Buenos Aires, 1992.

9,3. ESTRATEGIA

En este escenario competitivo e incierto, las organizaciones necesitan desarrollar una estrategia que identifique claramente la ventaja competitiva sobre la que apoyará su negocio, y articule los recursos para lograrlo.

La clave del éxito a largo plazo es lograr hacer ciertas cosas mejor que los competidores, requiere que la empresa busque continuamente nuevas formas de diferenciarse de sus competidores (HAYES, R. y PISANO, G. [11]).

Frente al mercado masivo y diversificado que propone este escenario global, el empresario debe decidir entre varias estrategias. Existe un mercado prácticamente unificado, diversidad de consumidores y productos en continuo desarrollo.

Considerando el ciclo de vida del producto (12) se requieren distintas estrategias de acuerdo con el estadio que atraviese el producto. En la etapa de lanzamiento y crecimiento, la estrategia debe estar orientada a lograr la preferencia del consumidor, la preocupación pasa por conseguir que el consumidor diferencie el producto del resto de los competidores. Con este motivo se introducen innovaciones frecuentemente. La producción deberá ser flexible de manera tal que permita introducir con rapidez los cambios al diseño del producto.

Requiere que la dirección, corra riesgos, tenga iniciativa y formule una estrategia oportunista (THOMPSON, A. y STRICKLAND III, A. [13]).

En la etapa de lanzamiento, la estrategia debe buscar la optimización del rendimiento del producto. Los procesos no están coordinados. Las relaciones entre los procesos productivos no pueden ser claras porque aún no está consolidado el producto definitivamente.

En la fase de crecimiento, se intensifica la acción de la competencia. Los diseños de los sistemas productivos enfatizan la eficiencia. El proceso productivo tiende a ser de capital intensivo e integrado.

En la etapa de madurez del producto y saturación del mercado, la competencia se centra en el precio. La estrategia será lograr altos volúmenes de venta para diluir

---

(11) HAYES, R. y PISANO, G., Harvard Business Review, 1994.

(12) Ciclo de vida del producto: lanzamiento, crecimiento, madurez y declinación; etapas diferenciadas generalmente por la curva del volumen de ventas, con una pendiente positiva en las dos primeras etapas, neutra en la madurez, y negativa en la declinación.

(13) THOMPSON, A. y STRICKLAND III, A., *Dirección y administración estratégicas*, Addison Wesley, Wilmington, Delaware, 1994.

los costos fijos, enfatizar la eficiencia de los procesos y depurar la cartera de productos de aquellos que no son rentables. También puede incluir la expansión internacional.

El proceso productivo será altamente integrado y estructurado, seguramente automatizado. En esta etapa, la estructura productiva es rígida y cualquier cambio resulta muy costoso.

Será necesario, entonces, que el gerente antes de introducirse en un nuevo mercado analice cuáles son las características del mismo, las ventajas y desventajas en términos de flexibilidad a los efectos de reducir los inconvenientes que cada estrategia produce y potenciar sus beneficios. Por ejemplo, la decisión de introducirse en un mercado que está en la etapa de lanzamiento debe contemplar el difícil equilibrio entre la flexibilidad e innovación que otorgan las estructuras orgánicas (MINTZBERG [14]) y la necesidad de incrementar la eficiencia del proceso de toma de decisiones y del productivo de esos modelos de organización. Será una ventaja poseer una cultura que tenga como un valor importante el ahorro y la eficiencia, pero no a tal punto que obstaculice la iniciativa y la innovación.

Por el contrario, en mercados maduros será típico verificar estructuras altamente formalizadas y eficientes de tipo burocráticas que necesitan algún artilugio que le otorgue la flexibilidad que no poseen.

Idealmente será una configuración híbrida de tipo orgánica para procesar las decisiones necesarias frente a la incertidumbre y una configuración de tipo burocrática que la ejecute. Aquélla generará las ideas, y ésta las transforma en acción.

Las empresas ingresan en mercados internacionales por diversos motivos, entre otros, se puede citar: la búsqueda de nuevos mercados, la necesidad competitiva de mayor absorción de costos fijos o la obtención de ventajas en la adquisición de los recursos productivos (THOMPSON, A. y STRICKLAND III, A. [15]).

El ingreso de las organizaciones en el ámbito internacional obliga a considerar una serie de factores adicionales en el análisis del negocio:

- La variación en los costos de fabricación no sigue patrones de comportamiento uniformes en todas las regiones. Sin un adecuado análisis de sensibilidad ([16]) dentro de los escenarios posibles, se corre un alto riesgo de cometer errores. Variaciones importantes en los costos transformaron en quebranto muchos proyectos que *a priori* se pronosticaban rentables.

(14) MINTZBERG, *op. cit.* en nota (4).

(15) THOMPSON y STRICKLAND III, *op. cit.* en nota (13).

(16) Análisis de sensibilidad: estudio de los resultados que producen las variaciones dentro de un rango probable, de ciertas variables importantes de los escenarios en los que se desenvolverá el proyecto en estudio.

- Tipos de cambio fluctuantes. Las variaciones del tipo de cambio tienen gran influencia en los términos de intercambio del comercio internacional. En muchas ocasiones, los ahorros provenientes de una fuente de recursos cercana y barata son neutralizados por una variación del tipo de cambio imprevisto. Al igual que en el punto anterior, se recomienda realizar un análisis de sensibilidad.
- Políticas de los países que intervienen. Las políticas de estos países en cuanto al marco institucional que provee a las transacciones comerciales serán determinantes en el nivel de productividad que alcancen las empresas (WILLIAMSON, O. y WINTER, S. [17]). También influyen las políticas referidas a financiamiento, aranceles y trámites aduaneros, tipo de cambio, impuestos, infraestructura, etcétera.

Las principales estrategias que puede adoptar una empresa para participar en mercados internacionales pueden ser (THOMPSON, A. y STRICKLAND III, A. [18]):

1. Autorizar a las compañías foráneas el uso de la propia tecnología. Por ejemplo, los contratos de transferencia de tecnología o *franchise* (19).
2. Mantener una base de producción nacional y exportar bienes a mercados extranjeros. De esta manera, se aprovechan instalaciones y se reduce la incertidumbre que representa instalarse en el extranjero. Posteriormente, con una adecuada observación se decidirá la mejor ubicación de las distintas instalaciones que requiera el proceso productivo.
3. Seguir una estrategia multinacional, en la que la organización se expande de país en país atendiendo a la diversidad de necesidades de los consumidores y la situación competitiva de cada lugar. Con mucha autonomía, cada división adopta la estrategia que más se ajusta a las singularidades del país anfitrión.
4. Seguir una estrategia global, utilizando en todas las regiones la misma táctica básica con muy poca variación. En este caso, los citados autores consideran las siguientes variaciones:

   4,1. Seguir una estrategia global de bajo costo. En este caso, la empresa debe asumir el liderazgo en costos bajos en la mayoría de los mercados estratégicos del mundo.

---

(17) WILLIAMSON, O. y WINTER, S. (compiladores), *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, FCE, México D.F., 1996.

(18) THOMPSON y STRICKLAND III, *op. cit.* en nota (13).

(19) *Franchise*: licencia o concesión comercial, por la cual una de las partes permite a la otra la utilización de tecnología, marca, procedimientos de producción y dirección a cambio de una retribución

4,2. Seguir una estrategia global de diferenciación. Esta estrategia busca una diferencia del producto basada en los mismos atributos para todos los mercados, persigue el logro de una imagen competitiva integrada. Se persigue la lealtad hacia el producto fundamentada en las diferencias con los competidores.

4,3. Seguir una estrategia global de enfoque implica servir al mismo segmento de los mercados estratégicos del mundo. Esta estrategia de enfoque permite conocer con mayor exactitud las necesidades del segmento al que se dirige y, por lo tanto, tener mayor precisión en su satisfacción.

Considerando estas variaciones de una estrategia global, será útil tener en cuenta los riesgos de alguna de ellas (PORTER [20]).

Riesgos del enfoque o alta segmentación:

- El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía. Esta situación fortalece a los competidores que se dirigen al mercado total, permitiéndoles tener mayor rentabilidad por producto en un mercado mayor, o bajar los precios acortando las diferencias con el producto enfocado más caro.
- Las diferencias en los atributos de los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico y el mercado total se reducen.
- Los competidores encuentran mercados de otras características dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento. Dividir el mismo mercado utilizando otras características de los mismos consumidores, en la práctica significa competir en el mismo mercado. Por ejemplo, una compañía puede encontrar un segmento de mercado basado en la edad, jóvenes entre 18 y 30 años, y dirige su campaña publicitaria a ese segmento fundamentada en sus necesidades. Otra empresa puede encontrar atractivo, para el mismo producto, un segmento de mercado de estudiantes y apelará a las características del mismo. En este caso, los segmentos se superponen en los jóvenes estudiantes. Aquella que triunfe en su propuesta habrá dejado fuera de foco a la otra.

Riesgos de la diferenciación:

- El valor, en términos de precios, de los costos que representa mantener las diferencias con otros productos es demasiado alto como para mantener la lealtad de marca.

(20) Porter, *op. cit.* en nota (10).

- Cambios en los gustos de los consumidores no apreciando o percibiendo suficientemente las diferencias que el producto le ofrece.
- La imitación limita la diferenciación percibida por el consumidor. Esta situación es común en la medida en que el sector industrial madura. Por este motivo, en esa etapa del ciclo del producto si no se logran propuestas innovadoras que mantengan las diferencias del producto, se cambia a estrategias basadas en el aprendizaje, la eficiencia de los procesos productivos y el aprovechamiento de la economía de escala ([21]), como, por ejemplo, el liderazgo en costos.

Riesgo del liderazgo en costo:

- Cambios tecnológicos que convierten en nulas las experiencias o el aprendizaje pasado. Por ejemplo, el conocimiento sobre las condiciones que posibilitan un rendimiento óptimo de las personas en la línea de montaje se anula en parte si se decide la utilización de robots.
- La capacidad de aprendizaje relativamente fácil y rápido de los apenas ingresados en el sector industrial o de los competidores, con capacidad para invertir en instalaciones adecuadas a las requeridas por el tipo de industria. Esta situación hace difícil mantener el liderazgo, ya que las tecnologías aplicadas en función de la estrategia son rápidamente copiadas.
- La atención fija en el costo descuida la atención de los cambios que se producen en el mercado consumidor.
- El aumento relativo de los costos específicos referidos a la estrategia de liderazgo en costo más que proporcionalmente que los costos de otras estrategias puede impedir mantener un diferencial de costo suficiente para compensar las diferencias con otros productos. El aumento de los costos y, consecuentemente, de los precios puede cambiar el comportamiento del consumidor sensible a los precios.

Las estrategias que en definitiva se adopten implican muchas veces adoptar o implementar ciertas herramientas o cambios para mejorar las prestaciones de la organización en el contexto que le corresponde.

Los sistemas técnicos avanzados, la radicación de fábricas en lugares donde se pueden aprovechar ventajas en los costos o en la distribución, el establecimiento de

(21) Economía de escala: cuando los costos medios a largo plazo disminuyen al aumentar la producción, la función de producción muestra rendimientos crecientes a escala.

JIT ([22]) o TQC ([23]) son programas que la competencia puede copiar. Los gerentes tienden a considerar esos programas como soluciones a problemas específicos en lugar de tomarlos como pasos de un programa en una dirección determinada.

> En ambientes turbulentos, el éxito de la estrategia es precisamente la flexibilidad de la estrategia.

En ambientes turbulentos, el éxito de la estrategia es precisamente la flexibilidad de la estrategia (HAYES, R. y PISANO, G. [24]). El éxito radica en poder cambiar la estrategia en armonía con el entorno.

9,4. ADAPTACION: INNOVACION Y APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

Inmersos en esa red de interacciones se encuentran los factores generadores de oportunidades, amenazas y cambios en general, que requieren necesariamente una continua readaptación de la organización para permitir su continuidad.

9,4,1. INNOVACION

Uno de los motivos fundamentales en la creación, modificación o cierre de organizaciones se encuentra en los cambios del contexto. Muchos éxitos empresarios se basaron en el aprovechamiento de oportunidades (DRUCKER [25]). Es esencial, por lo tanto, aprender y desarrollar distintos mecanismos para detectar los cambios del contexto. Descubierto un cambio relevante del contexto, es necesario producir una

---

(22) JIT (*just in time*-justo a tiempo): es un sistema de producción basado en la elaboración de aquello que se necesita en la cantidad necesaria, en el momento que es necesario; la reducción de inventarios es uno de sus efectos principales.

(23) TQC (*Total quality control*): filosofía de trabajo que fomenta la calidad como la principal prioridad de la competitividad de la producción. Utiliza técnicas estadísticas para el control.

(24) HAYES y PISANO, *op. cit.* en nota (11).

(25) DRUCKER, P., *La innovación y el empresario innovador*, Sudamericana, Buenos Aires, 1986.

transformación en la organización. El cambio de la organización resulta concomitante e ineludible con las transformaciones que acontecen en estos tiempos.

La innovación es un mecanismo de adaptación importante para las organizaciones. A través de las innovaciones se lanzan o mejoran productos, procesos o servicios.

Es necesario adoptar un diseño de la organización que permita la búsqueda y aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el contexto.

La relación entre las variables de la estructura de la organización y la innovación (ROBBINS [26]) son las siguientes:

1. Las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación. Son más bajas en su diferenciación vertical, formalización y centralización, las empresas orgánicas permiten la flexibilidad, adaptación y gestión cruzada que facilita la adopción de innovaciones.
2. Se asocia una larga duración en los puestos con la innovación. El mejor conocimiento sobre el puesto de trabajo permite sugerir mejoras y cambios a los procesos.
3. La innovación se desarrolla mejor donde hay holgura de recursos. La abundancia de recursos permite que una organización pueda adquirir innovaciones, soportar los costos de implementarla y amortiguar los fracasos.
4. Las organizaciones que facilitan la interacción horizontal y oblicua a través de las líneas departamentales tienen mejor desempeño en la producción de innovaciones.

Se observó la presencia de valores culturales similares en las organizaciones innovadoras: estimulan la experimentación, toleran los errores y los fracasos. El desempeño se mide por la suma de los aciertos y los errores.

En organizaciones rígidas, con baja tasa de cambios e innovaciones, se observa con frecuencia que se premia a la gente por la ausencia de fracasos, en tales culturas se eliminan los riesgos y también la innovación. Al respecto, recomienda DRUCKER [27] no caer en la mediocridad sin riesgos, cosa que sucede cuando por no cometer errores los gerentes no arriesgan. En este caso, no habrá innovación ya que la misma implica necesariamente cometer errores.

---

(26) ROBBINS, S., *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, Prentice Hall, México, 1996

(27) DRUCKER, *op. cit.* en nota (8)

Las organizaciones innovadoras que enfrentan incertidumbre promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros (MOLEON [28]; DRUCKER [29]). Cuando los problemas que se enfrentan exceden el conocimiento que pueda contener una persona, es necesaria la reunión de un equipo de expertos profesionales con mucha capacitación en su disciplina y en las relaciones.

Hay innovaciones que son el resultado de un "ataque de genialidad", éstas no pueden imitarse, enseñarse ni aprenderse. No hay manera conocida de enseñar a ser genio o de aprender a serlo (DRUCKER [30]). Es necesario, por lo tanto, adoptar estrategias con la finalidad de obtener la creatividad e innovación necesaria para resolver los cambios que exige el mercado y el entorno. Estrategias que a través de un adecuado diseño de la organización, articulada con los procesos de dirección y una cultura favorable, resultará en la flexibilidad que el escenario global requiere.

9,4,2. APRENDIZAJE

Dentro del clima incierto que presenta el escenario global, las organizaciones con capacidad de aprender indudablemente poseen una ventaja competitiva que diferencia su desempeño respecto del resto. Aprenden de sus éxitos, sus errores y también de sus competidores y su entorno específico.

Se observan ciertas características comunes en las organizaciones que han desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar (ROBBINS [31]):

1. Existe una visión compartida de la organización.
2. Las personas aceptan la crítica a sus modos de pensar y formas de trabajar y están dispuestas a cambiarlos.
3. Los miembros tienen conciencia de ser una parte relacionada con otras, de un sistema mayor que incluye el contexto.
4. Existe libertad en la comunicación.
5. Las personas subordinan su interés personal y los departamentales con el objetivo de trabajar juntos y alcanzar la visión compartida de la organización.

(28) MOLEON, *op. cit.* en nota (9).

(29) DRUCKER, *op. cit.* en nota (8).

(30) DRUCKER, *op. cit.* en nota (25).

(31) ROBBINS, *op. cit.* en nota (26)

En el manejo del aprendizaje dentro de la organización, se deben tener en cuenta la estrategia, la estructura y la cultura de la organización.

La estrategia debe servir para transmitir y motivar a los integrantes de la organización a una actitud de compromiso con el cambio, la innovación y el mejoramiento continuo.

Desde el punto de vista estructural, se debe incrementar o facilitar la utilización de modelo que faciliten la innovación y el aprendizaje. Es esencial el aumento del uso de equipos (DRUCKER, [32]). Estos equipos facilitan la interacción y la cohesión entre las personas. Sus integrantes comparten conocimiento y experiencias. Es importante adoptar políticas que favorezcan a los individuos con aptitudes personales para trabajar en equipo.

Es fundamental que los mensajes que transmitan la dirección y los órganos encargados del control y la conciencia de la organización se encaminen a lograr una cultura que permita tomar riesgos, a actuar con integridad y propiciar el crecimiento personal y de la empresa.

Para favorecer el aprendizaje y la innovación se utilizan estructuras por equipos conformadas por profesionales de distintas áreas del conocimiento. Estas estructuras utilizan como mecanismo de coordinación de la tarea el ajuste mutuo, lo que le otorga flexibilidad y permite compartir el conocimiento necesario para resolver problemas nuevos y complejos.

Por el contrario, las organizaciones tradicionales estructuradas como burocracias (MINTZBERG [33]) o funcionales (DRUCKER [34]) presentan problemas fundamentales de adaptación:

1. La división del trabajo, basada en una alta especialización horizontal, favorece el desarrollo de compartimentos estancos con eje en la tarea y objetivos por áreas o sectores. En ambientes cambiantes, los departamentos especializados horizontalmente están en conflicto permanente, porque la rigidez y complejidad de las normas que los gobiernan dificultan la coordinación de las interdependencias y la compatibilidad de los objetivos.
2. El énfasis exagerado en la tarea propia y las relaciones competitivas disminuyen a expresiones mínimas la colaboración.
3. El comportamiento es de reacción frente a los hechos, dirige equivocadamente la atención de la administración a la solución de problemas, en lugar de considerar las oportunidades.

(32) DRUCKER, *op. cit.* en nota (8).

(33) MINTZBERG, *op. cit.* en nota (4).

(34) DRUCKER, *op. cit.* en nota (8).

9,4,3. INFORMACION

En este escenario que se analiza, es necesario procesar una mayor cantidad de información para dirigir las acciones de la organización. Al respecto, se han observado a lo largo de la evolución de las organizaciones una serie de acciones para descomprimir la cantidad de información que debe analizar la alta gerencia. La implantación de normas, el planeamiento, la inversión en sistemas de información verticales y la delegación son acciones efectivas que disminuyen la cantidad de cuestiones que de otro modo se deberían tratar en la cumbre jerárquica. Con igual finalidad existe una alternativa teórica adicional, la utilización de recursos holgados (GALBRAITH [35]). La misma debe descartarse por la debilidad que representa, frente al nivel de competencia vigente, tener mayor cantidad de recursos para reducir la incertidumbre, por ejemplo, no es aceptable que, ante la incertidumbre de las cantidades de productos que serán demandadas, acumule inventarios que me aseguren con certeza la satisfacción de cualquier pedido, esa forma de reducir incertidumbre es muy costosa.

Aun en el vértigo de acontecimientos que enfrenta el gerente, éste debe tener tiempo suficiente para pensar, para definir una estrategia que aproveche las oportunidades que le brinda el contexto, que mantenga a resguardo sus puntos fuertes, mejore los débiles y levanten barreras para evitar las amenazas.

9,4,4. ALIANZAS

Los efectos de la globalización influyen de distinto modo en los diversos tipos de industria.

Las empresas responden a la globalización de diferentes maneras:

- Invirtiendo en nuevas capacidades tecnológicas o de producción que mejoran la productividad por medio de la utilización de mejores conocimientos o por un mejor aprovechamiento de la economía de escala.
- Reubicando recursos a escala mundial. El gerente ubicará eslabones de la cadena de valor (36) (PORTER [37]) en distintos lugares persiguiendo la mejor relación costo-beneficio.

---

(35) GALBRAITH, J., *Organizational design: an information processing view,* Addisson-Wesley, Reading MA, 1987.

(36) Cadena de valor: las distintas actividades de la empresa que le van agregando valor a los recursos que transforma hasta ponerlos en manos del consumidor.

(37) PORTER, *op. cit.* en nota (10)

- Integrándose a organizaciones más grandes. A través de redes de empresas se buscan relaciones sinérgicas de largo plazo basadas en la confianza que eviten el comportamiento oportunista.
- Las alianzas constituyen otro medio eficaz para responder a un entorno cambiante.

La gestión eficaz de las alianzas requiere disciplina en la formación, y el control operacional y estratégico.

Las alianzas, en general, tienen por objetivo compartir riesgos, ingresar o ampliar el mercado, compartir actividades tecnológicas e innovadoras, dar respuesta a restricciones fiscales o gubernamentales.

Es factible que se generen conflictos cuando las inversiones son asimétricas, principalmente cuando no existe mercado para valorizar los recursos aportados por cada parte. Por ello es importante el nivel de confianza que se genere entre las partes.

El nivel de conflicto puede agravarse cuando las empresas que intervienen en una alianza pertenecen a culturas diferentes. En este caso, resulta importante la flexibilidad que posean las personas y los equipos de profesionales que se contactan entre las empresas. Para ello será útil, además de una cuidadosa selección del personal, diseñar incentivos que alienten la cooperación.

9,4,5. COMPETENCIA

En este contexto, el comportamiento económico y social de las organizaciones empresarias es principalmente competitivo. La competencia como sistema da poco lugar a la cooperación; por lo tanto, la administración de la información disponible y las acciones de las organizaciones empresarias se interesan fundamentalmente en lograr ventajas competitivas; no lograrlas implica la mediocridad o el fracaso.

En una competencia generalizada resulta de vital importancia que la empresa se concentre en las oportunidades que aparecen con los cambios y sobre las ventajas en las que se apoya el éxito de la empresa. Es imprescindible identificar y proteger aquellas ventajas competitivas que diferencian a la empresa de los demás competidores. Es igualmente necesario desechar de su cartera de negocios aquellos en los que no puede desempeñarse con efectividad. Para ello, dependiendo del tamaño de la

empresa, se recomiendan las estructuras divisionales (MINTZBERG [38]), descentralizadas (DRUCKER [39]) o de redes (MOLEON [40]).

Si el empresario quiere permanecer en el sistema, debe jugar las exigentes reglas que éste propone. Las empresas se enfrentan en ambientes competitivos buscando rentabilidad de distintos modos y variada intensidad, enmarcando sus decisiones en diferentes culturas y sistemas de valores. Extrañamente, muchas veces el conjunto actúa en forma diferente que las preferencias individuales. Las reglas de la competencia y las normas del mercado condicionan las decisiones. Se ve claramente en estos casos como el contexto influye en el comportamiento del empresario. La organización empresaria que quiere competir y promover cualquier cambio debe asegurar primero su supervivencia; en este sentido, el dirigente debe buscar respuestas efectivas, innovadoras y creativas para salvar las dificultades y aprovechar las oportunidades que le presenta el contexto.

Dentro del marco de los objetivos empresarios, la rentabilidad juega un papel predominante como antecedente para el cumplimiento de su finalidad. Y en la búsqueda de la mayor rentabilidad se buscará la eficiencia de los recursos dentro de un marco de calidad establecida, o sea, utilizar menos recursos o hacer economía en los costos y la efectividad en las ventas, es decir, identificar con precisión cuál es el máximo valor que el cliente está dispuesto a pagar.

Por este motivo, cuando el consumidor no es efectivo señalando con claridad sus preferencias sobre cuestiones referidas al bien común (por ejemplo: ecología y seguridad industrial), el Estado debería vigilar la actividad y propiciar un cambio cultural que valorice y evidencie esas preferencias individuales. Si el consumidor no está dispuesto a pagar un plus por un proceso industrial que cuide su ambiente, deberá ser el Estado quien controle la actividad hasta que se produzca un cambio cultural que lo valore.

9,4,6. GESTION Y DIRECCION

Los gerentes en este escenario ya no se evalúan por la cantidad de personal que tienen a su cargo, sino por la complejidad de su trabajo, la información que usan y

(38) MINTZBERG, *op. cit.* en nota (4).

(39) DRUCKER, *op. cit.* en nota (8).

(40) MOLEON, *op. cit.* en nota (9).

generan, y los diferentes tipos de relaciones que se necesitan para hacer el trabajo (DRUCKER [41]).

Se difunde el trabajo libre de jerarquías. El gerente se debe adaptar a la labor con personas que trabajen para él, pero que no serán sus empleados. Se debe encomendar tareas a terceros cada vez que sea posible, cuando la actividad o proceso no se corresponda con las actividades esenciales de la empresa. Las retribuciones basadas en la producción y la calidad incentivan un desempeño más efectivo que un sistema de relación de dependencia con salario fijo.

El gerente es responsable de dirigir el cambio hacia una organización chata. Con menos niveles jerárquicos.

La tecnología está cambiando muy rápidamente, al igual que los mercados y las estructuras. Las organizaciones no permanecerán en el tiempo como antes. Las fusiones, las escisiones, las alianzas, las quiebras y la creación de nuevas empresa hacen necesario que el individuo tenga que diseñar su vida alrededor de una organización temporaria. El gerente debe manejar su propia carrera, independientemente de una empresa particular.

Ya no es suficiente que el gerente sea una persona instruida, importan las aptitudes individuales con respecto a si le gusta la presión, la firmeza cuando las cosas son duras y confusas, cómo capta mejor la información, leyendo, hablando o mirando gráficos y números. La empatía es una aptitud práctica, imprescindible para logra un buen desempeño en esta actividad de relaciones y ambigüedades. La universidad por lo general no prepara al dirigente en estos aspectos (DRUCKER [42]).

La evaluación de desempeño es un eficaz instrumento para motivar a la gente. Es inconveniente evaluar al personal por sus títulos. Se la debe evaluar por su desempeño, el aporte concreto a los resultados de la empresa.

Los directivos y gerentes necesitan el manejo de ciertas herramientas básicas para su desempeño, éstas son:

- La decisión.
- La comunicación y motivación.
- La negociación ([43]).

(41) DRUCKER, P., Harvard Business Review, 1993.

(42) DRUCKER, *Ibidem* nota (41).

(43) Tratadas en esta misma obra por GOMEZ FULAO, J.C.; GONZALEZ PADILLA, G; SEOANE, J.L. y MOLTON, R.C.

No debe dejarse en manos de los especialistas en computación la decisión sobre qué información es necesaria para hacer los trabajos y qué información se genera a partir de ellos. La información basada en la computación tiende a centrarse demasiado en la información interna y en aquello que se puede expresar en números. No tiene en cuenta las fuentes externas de información, los clientes o la información sobre variables cualitativas importantes.

El gerente es responsable por la información que necesita y la que genera porque es su principal herramienta de trabajo y la de los demás. Es ardua la tarea de encontrar la información necesaria dentro de toda la información disponible, pero debe realizarse, es necesario encontrar un mecanismo que filtre la información.

Para saber sobre información, se comienza por aprender qué es lo que hay que saber. Se debe comenzar con el trabajo específico, qué información es necesaria para realizarlo.

En este escenario global, el conocimiento es poder, pero dura poco la exclusividad. El poder residirá en transmitir información para hacerla productiva, no esconderla, el conocimiento debe generar conocimiento con mayor rapidez que la competencia. A cualquier nivel, el personal basado en el conocimiento debe hacerse entender, y el gerente, cualquiera sea el campo del que provenga, debe estar ansioso por entender a los demás, esto es empatía.

Los ejecutivos deben ser capaces de sintetizar los conocimientos transmitidos por distintos profesionales.

La mayoría del trabajo del futuro se efectuará por medio de equipos, con gente altamente capacitada de la propia organización y participación de proveedores y clientes.

Para construir organizaciones que logren sus objetivos, hay que reemplazar el poder por la responsabilidad y la confianza.

El mayor desafío que enfrentan los gerentes de los países desarrollados del mundo es aumentar la productividad de los trabajadores, del conocimiento y de los servicios (DRUCKER [44]). La efectividad en la resolución de ese desafío incidirá en el desempeño de las organizaciones, en las personas que las componen y en el estado futuro de la sociedad.

Una organización basada en la información precisa muchos menos estratos administrativos que el modelo tradicional de comando y control. Es necesario diseñar estructuras chatas, esto se logra utilizando personal profesional altamente capacitado, y otorgándole suficiente autonomía para desarrollar su trabajo.

(44) DRUCKER, P., Harvard Business Review, 1991.

9,5. CONCLUSIONES

En esta situación imperante se recomienda retener sólo los activos productivos, formar equipos de trabajo pequeños, con mayor entrenamiento y estabilidad. La búsqueda de productividad de las personas se debe realizar sobre la base de la capacidad y habilidad que poseen. Nada se construye sobre las debilidades y carencias.

Las estructuras en este contexto deben aprender a aprender, desarrollar habilidades para reconocer y adaptarse a estas nuevas exigencias. Es importante que la organización base sus relaciones internas y externas en la confianza que da el contacto frecuente.

En muchas empresas antes exitosas se pretendió cambiar infructuosamente cuando el fracaso y la ruina estaban muy cerca. El éxito de una forma de accionar cristalizó en una estructura extremadamente rígida que repitió un comportamiento cuando el entorno pedía otro.

La innovación y la creatividad deben ser incentivadas de modo que permitan la necesaria adaptación de las empresas a los innumerables cambios del entorno.

No debe descartarse la utilización de recursos humanos temporarios y de tiempo parcial para la nivelación de las cargas de trabajo estacionales o imprevistas, de este modo se dota a la organización de la flexibilidad necesaria para estructurar sus recursos humanos en correspondencia con las exigencias del contexto.

Para no perder contacto con la vanguardia tecnológica, se deben desarrollar y utilizar lazos con los proveedores mundiales de tecnología de última generación.

La competencia obliga a la disminución de los costos por medio de incrementos en la productividad, con este fin, la aceleración de los ciclos productivos puede jugar un papel importante aumentando la absorción de los costos fijos y la tercerización ([45]), flexibilizando los costos.

No es suficiente la voluntad del cambio, también es necesario que se activen mecanismos de detección oportuna de los cambios de las variables del contexto. A veces, aun con la voluntad de reaccionar frente a los cambios, las dificultades en las percepciones —naturales del ser humano— no permiten una oportuna reacción. Confiar en la intuición o confiar en la buena fortuna puede llevar a cualquier organización a la ruina.

---

(45) Tercerización o subcontratación o *outsourcing*: encargar a terceros alguna tarea, proceso o servicio con retribución basada en la calidad y producción.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, en general, tienden hacia la disminución de tamaño y al establecimiento de enlaces externos con proveedores y distribuidores. Se busca eliminar los estratos intermedios de las estructuras, aquellos niveles que tienen como fundamento de su existencia la coordinación y la planificación.

Estas estructuras más pequeñas están vinculadas por medio del mercado, y no por medio de una planificación central. De este modo, se adquiere mayor flexibilidad y adaptación. Se soluciona el problema de asignación de gastos generales y la consecuente dificultad en la evaluación del desempeño de las grandes estructuras. Disminuyen los costos de coordinación, ya que el eje coordinador es el mercado.

Esta es la organización inteligente. Con capacidad para identificar y reaccionar ante los cambios del contexto, reestructurar sus recursos, desarrollar nuevas capacidades. Una organización que aprovecha los cambios como oportunidades de nuevos negocios o mejoras competitivas. El control se ejerce con la posesión del paquete accionario. Aunque resulta tentador, es importante no intervenir en las decisiones de las unidades. El regulador es el entorno que la rodea (MOLEON [46]).

Otra de las respuestas observadas en relación con el diseño de las organizaciones se refiere a la integración productiva en regiones con ventajas en la utilización de recursos de bajo costo y la precisión en el ámbito de comercialización. Se aprovechan también en un plano financiero las ventajas relativas regionales con respecto a los impuestos y al movimiento de capitales.

En estos ambientes globales hay espacios para grandes organizaciones formadas por otras más pequeñas en estructura de redes y para pequeñas y medianas empresas muy diferenciadas que satisfacen necesidades muy específicas locales o regionales.

Las estructuras de las organizaciones deben subordinarse a los objetivos de la organización y adecuarse a las circunstancias que la rodean. Existe un diseño recomendable para cada situación. Cada organización atraviesa distintas circunstancias en relación con el mercado, los competidores, la tecnología, la economía, los proveedores de insumos, el sistema jurídico, etc. El gerente eficiente tiene la responsabilidad de conducir su compañía hacia los objetivos predeterminados; para conseguir esa meta, deberá ajustar la estructura y los procesos a los requerimientos de la situación del momento, y en muchos casos anticipar o promover los cambios que serán necesarios en el futuro.

(46) MOLEON, *op. cit.* en nota (9).

Frente a la cantidad y velocidad con la que se suceden los cambios y su información correspondiente, será vital recurrir a mecanismos efectivos de selección de información pertinente a los intereses de la organización. En este sentido, es necesario capacitar al personal para que genere información útil, de esta manera se ahorra tiempo en la búsqueda de datos relevantes.

En medio de una gran cantidad de problemas a enfrentar, el ejecutivo deberá aprender a concentrarse en las cuestiones importantes, aun tomando el riesgo de relegar definitivamente los asuntos postergados, afrontando la posibilidad de que varíen en el tiempo el orden de importancia de los temas según transcurren los sucesos del entorno.

El gerente debe enfrentar el fenómeno de la globalización con la mente abierta y los sentidos atentos a los cambios, para reaccionar rápidamente con el fin de sacar provecho de los mismos.

El ambiente globalizado exige excelencia; para lograrla, es necesario concentrarse y no diluir esfuerzos en lo que no resulta competitivo.

Por último, en este mundo globalizado cada individuo es un protagonista, la dirección de este fenómeno está determinada por las acciones de toda la sociedad. El conjunto de decisiones individuales establecerá los destinos de la globalización.

9,6. BIBLIOGRAFIA

BUFFA, E. y SARIN, R., *Modern production-operations management*, John Wiley & Sons, Singapur, 1987.

DRUCKER, P., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

DRUCKER, P., *La innovación y el empresario innovador*, Sudamericana, Buenos Aires, 1986.

DRUCKER, P., Harvard Business Review, 1991.

DRUCKER, P., Harvard Business Review, 1993.

GALBRAITH, J., *Organizational design: an information processing view*, Addison-Wesley, Reading MA, 1987.

HAYES, R. y PISANO, G., Harvard Business Review, 1994.

KATZ, D. y KAHN, R., *The social psychology of organizing*, Wiley, Nueva York, 1978.

MILES, R. y SOW, C., California Management Review, 1984.

MINTZBERG, H., *La estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, Barcelona, 1993.

GOMEZ FULAO y otros, *Incursiones en management, ensayos sobre gestión*, Cima Profesional, Buenos Aires, 1996.

PORTER, M., *Estrategia competitiva*, Rei, Buenos Aires, 1992.

ROBBINS, S., *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, Prentice-Hall, México, 1996.

THOMPSON, A. y STRICKLAND III, A., *Dirección y administración estratégicas*, Addison-Wesley, Wilmington, Delaware, 1994.

WILLIAMSON, O. y WINTER, S., *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, FCE, México, 1996.

Segunda parte

Sistemas

Capitulo 10

Introduccion a la problematica de los sistemas

por Fernando G. Magdalena

10,1. LA TEORIA DE SISTEMAS

Muy seguro de que estaba transfiriendo conocimientos valiosísimos, enseñaba a mis alumnos que la Teoría de Sistemas aportaba conocimientos tales como:

- Los sistemas son entes complejos compuestos de partes que interactúan y que se encuentran vinculadas entre sí por una estructura.
- La estructura es la que da coherencia al conjunto y constituye el rasgo distintivo de los sistemas.
- Aun cuando las partes sean exactamente iguales, no puede hablarse de sistema sin estructura. La suma de partes sin estructura es un conglomerado amorfo.
- El concepto de sistema es sumamente amplio, pues involucra a modelos físicos (tangibles) y a creaciones ideales (teorías). Dentro de la categoría de los primeros se encuentran unidades mecánicas y organismos vivos, mientras que son exponentes de los segundos los teoremas matemáticos y los modelos filosóficos.
- El "funcionamiento" de los sistemas tiene una cierta lógica que está íntimamente ligada a la conformación de su estructura. El concepto de "funcionamiento" difiere según los distintos tipos de sistemas.
- En algunos sistemas, la configuración es única y estricta. Si ella no se respeta, no existe el sistema y, por lo tanto, el mismo no funciona. Es el caso de un teorema matemático o de un reloj.
- En otros casos, existen tolerancias dentro de las cuales el sistema funciona con diferentes grados de eficacia. Los seres vivos y los organismos sociales son ejemplos de estos sistemas.

- Para explicar el funcionamiento de estos sistemas se ha desarrollado el concepto de "equilibrio dinámico". El sistema subsiste en diferentes situaciones y produce respuestas más o menos eficaces según la situación de equilibrio que se ha podido lograr.
- Aun en sistemas con "equilibrio dinámico" el margen de cambio no es infinito. Cuando se superan las posibilidades de desarrollar equilibrio, el organismo se rompe y desaparece.
- La existencia de la estructura vinculante hace que cualquier acción que se desarrolle sobre una parte del sistema se transmita al conjunto. Un grupo de pelotas dispersas no es un sistema; si esas pelotas se ligan con una cuerda, se conforman como un sistema. Una patada aplicada a una pelota suelta no produce efecto sobre las demás; la misma patada pegada a las pelotas unidas hace que el conjunto se desplace hasta lograr un nuevo posicionamiento, pero todas las pelotas relacionadas.
- Los sistemas son jerárquicos, insertándose unos en otros sin tener límites definidos. Lo que constituye parte para un sistema puede, a su vez, ser sistema de jerarquía menor compuesto de partes. El sistema nervioso central de un ser humano no cabe duda de que es un sistema; sin embargo, como tal, se integra como parte del organismo humano en general.

10,2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una vez que había explicado muy convencido los conceptos desarrollados en el punto anterior, la pregunta inteligente de un alumno me llamó a reflexión. "Señor si cualquier cosa es un sistema y todo lo expresado se aplica a ellos, qué tiene que ver lo explicado con la realidad cotidiana de las organizaciones y empresas en las que esperamos aplicar lo que estamos estudiando?"

Muy preocupado, no por la pregunta, pero sí por la falta de coincidencia entre las visiones de profesor y alumno, intenté explicarme la situación. El desencuentro, sin duda, se habría originado en mi incapacidad para lograr que se comprendiera lo que estaba enseñando.

Es por ello que me propuse desarrollar en particular el tema y en función de ello elaboré los conceptos que expongo a continuación.

- Durante el proceso de enseñanza muchos conocimientos son transferidos a los alumnos. La mayoría de ellos se pierden y son efímeros por ser temas de detalle o técnicas que son superadas por el tiempo. Sin embargo, y en

forma residual, se van fijando conceptos que son permanentes y que forman la "cultura" del individuo.

- La cultura, así entendida, constituye el bagaje de pensamientos que se incorporan en forma permanente y que subsisten aun cuando se haya olvidado todo lo que se estudió.
- Cuando el individuo pasa a desempeñarse en su vida activa, ya sea como profesional, empleado o directivo, la cultura adquirida le permite encarar su trabajo hablando el idioma y manejando los conceptos básicos que regulan su desempeño.
- La cultura le servirá para efectuar el planteo estratégico. En la solución de los temas diarios tendrá que recurrir a diferentes fuentes de información para acopiar conocimientos detallados y actualizados, que harán instrumental el planteo básico. La cultura le servirá aun para conocer dónde puede obtenerse la información.
- El planteo efectuado resulta aplicable a cualquier área del conocimiento. En muchas actividades esta forma de pensamiento se ha consagrado observándose un comportamiento normalizado de los individuos. Tal es el caso de la especialidad de auditoría en la profesión de contador público.
- Por el contrario, en materia de diseño de sistemas de información, es posible apreciar verdaderas aberraciones por desconocer las más elementales normas que se derivan de la aplicación de la teoría de sistemas.
- Sin embargo, y sobre todo en la órbita pública, esas aberraciones obedecen a las particularidades que tienen los sistemas de información. En efecto, los sistemas son los que permiten que decisiones adoptadas en la cúspide se materialicen por múltiples operaciones que se ejecutan en la base y dan por resultado el desarrollo de la actividad que es *leitmotiv* de la organización.
- Los órganos políticos definen estrategias. Sobre la base de las mismas deben diseñarle los sistemas. Por falta de conocimiento muchas veces los órganos políticos definen estrategias complejas, cambian frecuentemente las mismas o pretenden implementaciones inmediatas. Todo ello redunda en un funcionamiento ineficiente que puede, en determinadas circunstancias, derivar en situaciones caóticas. Valga como ejemplo el tránsito en la ciudad de Buenos Aires.
- No solamente la ignorancia está en los estratos políticos. Muchas veces las violaciones se producen en los niveles técnicos que por no tener la "cultura organizacional" necesaria se embarcan en complejos proyectos con fallas elementales de concepción, por desconocimiento de los principios de la Teoría de Sistemas.

- En función de los temas expresados, y respondiendo a la inquietud planteada por el alumno, es que desarrollamos los principios que la Teoría de Sistemas aporta a la cultura organizacional, marco imprescindible para otorgar lógica y eficiencia a cualquier proyecto de desarrollo de sistemas.

10,3. LA TEORIA DE SISTEMAS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES

Denominamos "principios aplicables al desarrollo de sistemas" a aquellas reglas que surgen de la Teoría de Sistemas. Esta es un conjunto orgánico de ideas articuladas en el plano teórico.

A través de los principios es que se pretende aprovechar prácticamente el desarrollo teórico.

10,3,1. PRINCIPIO DE LA INTERRELACION

La estructura es lo que da coherencia y existencia al sistema mismo, pero a su vez constituye el limitante máximo a los cambios que pretenden introducírsele a él.

Al actuar como polea de transmisión, la estructura determina que cualquier acción que se desarrolle sobre una parte del sistema afecta automáticamente al conjunto.

Toda vez que se propicien cambios en alguna parte del sistema, deben tenerse en cuenta no sólo las modificaciones que se producen en el funcionamiento del sistema por los cambios deseados, sino también las alternativas no contempladas que afectan al conjunto, pudiendo dejar al sistema en condiciones de operatividad más deficientes que la posición original.

En el caso de sistemas físicos o mecánicos, o aun biológicos, con un adecuado conocimiento técnico se pueden llegar a predecir, con un bajo porcentaje de error, la conducta del sistema ante los cambios que se proponen. Es más, los sistemas se adecuan al cambio sin necesidad de aprendizaje, sino simplemente como respuesta a la acción desarrollada. La reparación de un reloj, un proceso de reacción química o el tratamiento de un resfrío son ejemplos de respuestas de sistemas a agentes externos que accionaron sobre ellos.

Cuando los sistemas son sociales, es decir, involucran a seres humanos que actúan en grupos de afinidad, convivencia o interés, la repercusión de los cambios

resulta muchísimo más aleatoria. Un cambio en las reglas de interacción produce efectos previsibles o imprevisibles, según las conductas individuales o colectivas que se produzcan como reacción frente al cambio.

En estos casos, el estudio referente al sistema no sólo debe involucrar a las características técnicas del cambio en sí mismo sino también evaluar las posibles conductas de los partícipes. En esas condiciones es tan importante la modificación propuesta como la forma en que se la implementa para lograr la adhesión, o por lo menos la no oposición, de las personas y grupos de la organización.

Un párrafo aparte merece el tema de los intereses personales o grupales; cuando algún grupo o persona usufructúa la organización en provecho propio, ya sea a través de maniobras ilícitas o utilizando prerrogativas que no los obligan a esforzarse en su trabajo, cualquier cambio es resistido aun con violencia. En estos casos no es posible lograr consenso, sino que las modificaciones deben implementarse con la cuota de poder necesario para vencer a esos intereses.

Finalmente, cabe remarcar que los sistemas sociales dependen de la acción de los actores que los componen; cada individuo aprende su rol y lo ejecute según una rutina que se transforma en costumbre. Para alterar esa costumbre debe enseñarse a cada persona las nuevas formas de trabajo y conseguir que con capacitación y entrenamiento la internalicen y la transformen en rutina. A diferencia de un sistema físico en el que el cambio se logra produciendo la modificación con una respuesta mecánica inmediata, en los sistemas sociales se requiere desarrollar un proceso que se extiende en el tiempo durante el cual deberá enseñarse a las personas y conseguir que el accionar de las mismas se adecue a las nuevas características del sistema modificado.

> El principio de interrelación nos dice que cualquier cambio en un sistema produce mutaciones deseadas y no deseadas. En un sistema físico, las consecuencias pueden ser fácilmente evaluadas; en un sistema social son mucho más aleatorias y difíciles de prever. Además, en los cambios en los sistemas sociales se requiere lograr consenso y desarrollar la tarea en el tiempo para conseguir que la gente internalice las nuevas rutinas y trabaje eficazmente con el nuevo sistema.

10,3,2. PRINCIPIO DE JERARQUIZACION

Los sistemas son jerárquicos, es decir, se insertan unos en otros. Las partes que conforman un sistema de orden superior son a la vez sistemas que involucran partes de un rango inferior. Esta cadena se prolonga infinitamente hacia arriba y hacia aba

jo sin que puedan establecerse límites naturales que aislen un sistema en particular del todo.

Esta característica de los sistemas constituye una clara limitación a los intentos de producir cambios en los mismos; si por el principio de interrelación deben analizarse todas las relaciones que presenta un sistema para prever las derivaciones de las modificaciones previstas y por el de jerarquización debe extenderse el análisis hasta el infinito, no existiría posibilidad práctica de producir ningún cambio.

Para hacer posible la adecuación de sistemas a pautas deseadas, se ha desarrollado la técnica de fragmentación con fijación de límites. Estos límites permiten aislar el sistema en estudio y desarrollar sobre él las tareas de investigación y prueba que fueron necesarias para evaluar consecuencias deseadas e indeseadas del proceso de cambio (1).

Los límites que se establecen son arbitrarios y responden a una creación intelectual. El único sustento real del límite convencional es la regla que emplea el analista separando, en los puntos de menor interacción, lo que debe considerarse parte del sistema y lo que se excluye de él.

Que los límites a fijar sean arbitrarios no significa que puedan establecerse en cualquier lugar. De la habilidad en concretar límites, tarea preliminar en cualquier trabajo de sistema, dependerá que el trabajo no sufra inconvenientes por haberse abarcado demasiado o ser excluidas interrelaciones pertinentes.

Existen dos tipos de límites: **externos** e **internos**.

Son externos los que enmarcan en su interior al sistema que se quiere aislar. Por ejemplo, cuando se pretende acotar el sistema de abastecimiento sus límites externos usuales son en el extremo inferior la "determinación de la necesidad de compra con el ingreso del pedido de necesidades" y como límite superior "la aprobación de la mercadería ingresada con la emisión y distribución del aviso de recepción". Se excluyen del sistema la forma en que se detecta la necesidad de compra y el proceso de control, registro y pago de la factura de compra; por el contrario, se involucran dentro del sistema los procesos de localización de proveedores, pedido de cotizaciones, colocación de la orden de compra, seguimiento de entrega, recepción y control de calidad de la mercadería recibida.

Son internos los límites que aislan un sistema dentro de otro. Respecto del sistema aislado, no se investigan la naturaleza de los procesos que ocurren dentro de él; este sistema se conoce como "caja negra" y lo único que importa es definir las salidas que se producen ante cada impulso de entrada.

(1) Un viejo maestro, el Dr. Vicente L. Pérez, solía decir que los pigmeos del Africa se comían a los elefantes, pero lo hacían de a pedazos

El concepto de caja negra es frecuentemente empleado por el ser humano, aun cuando en muchas oportunidades se lo hace sin tener conciencia de ello; por ejemplo, cuando accionamos la mayor parte de los interruptores de los aparatos del hogar estamos empleando el concepto de caja negra. Ante el accionamiento puede encenderse o apagarse el artefacto sin que podamos explicar por qué ello ocurre, excepto por la respuesta pueril de que aprendimos que accionando la perilla (entrada) se produce el encendido o apagado (salida).

Sin embargo, muchos analistas no lo han incorporado en su arsenal de herramientas, perdiendo mucho tiempo en investigar procesos que podrían ser integrados simplemente por la noción de *input-output*.

Los procesos computarizados, gobernados por los sistemas operativos que alojan y muestran los datos de archivo, son ejemplos clásicos de caja negra y se insertan en los sistemas administrativos con precisos límites internos.

Los límites internos y externos pueden combinarse dando como resultado un sistema acotado del contexto que dentro de él tiene subsistemas que no se analizan y su inserción en el sistema se logra por el principio de caja negra.

Tres son las razones que justifican la fragmentación de sistemas para su análisis y racionalización.

La primera es de orden técnico: si no se fragmentase el sistema y se pretendiese estudiar el todo, el tiempo que se insumiría en relevar y conocer sería tan grande que cuando se completase el mismo ya podrían haber cambiado las condiciones de operatividad y estar desactualizadas las conclusiones y medidas de cambio que se aconsejaran.

Una segunda razón es política: todo estudio de sistema está avalado por alguna autoridad que es la que le da el sustento "legal". Cuando el tiempo transcurre y no existe ningún logro que mejore las condiciones de operatividad del sistema, el respaldo político se resquebraja y con él la posibilidad de implementarlos cambios. El respaldo político no es necesario sólo para imponer medidas, sino como medio de lograr aceptación por el solo hecho de que exista.

Finalmente, una tercera razón, es la de tipo motivacional.

La implementación de cambios en los sistemas debe hacerse con el apoyo de la gente que opera los mismos; es imposible pensar que una instalación exitosa puede hacerse con la oposición de todo el personal; el apoyo político servirá para cambiar alguna persona conflictiva y para que la gente sienta que la Dirección promueve los cambios. Es por ello que el analista debe ganarse el apoyo de la gente y ello se logra cuando las modificaciones que se ponen en marcha resultan positivas para la empresa y el accionar de su personal. Las posibilidades de captar apoyo están relacionadas con los hechos concretos que produzca el analista. Un largo tiempo sin

mostrar resultados disminuye el interés de los empleados y resquebraja su deseo de cooperación.

> La fragmentación es una necesidad técnica, política y motivacional. Los límites que aislan un sistema son una creación intelectual y pueden ser externos o internos. El conocimiento de que hay que fijar límites y la habilidad de establecerlos son dos elementos que no deben faltar en la cultura organizacional del analista.

10,3,3. PRINCIPIO DE ORGANIZACION

Iniciaremos este punto abordando dos dichos de uso corriente.

El primero dice que "si en una organización algo puede salir bien o mal y queda la acción librada al azar, seguramente el resultado es que va a salir mal" (2). El segundo dicho se refiere a que "el hombre es un animal de costumbres".

Con estas sentencias se quiere presentar muy claramente el hecho de que los sistemas deben ser proyectados e implementados siguiendo una línea de pensamiento racional. Algunos sistemas no son planificados expresamente, pero se van construyendo en el tiempo y logran un funcionamiento eficaz con gente que por tradición fue aprendiendo pautas adecuadas de gestión.

Sin embargo, cuando ello no es así y se requiere promover mejoras en el funcionamiento, no se logran con órdenes tajantes y terminantes o reuniones multitudinarias.

La evasión fiscal, el ordenamiento del tránsito urbano de la ciudad de Buenos Aires y la maraña del sistema judicial argentino son pruebas palpables de lo afirmado más arriba.

Además de no ser posible el cambio racional sin un estudio previo, tampoco lo es su implementación instantánea; los sistemas son operados por personas que ante cualquier cambio manifiestan su incomodidad, y requieren un tiempo de adaptación y entrenamiento.

Lograr poner en funcionamiento un nuevo sistema o cambiar uno existente, logrando una versión eficaz, requiere cubrir las siguientes etapas:

---

(2) Conocido como "ley de Murphi"

a) Conocer *a priori* los rasgos del sistema.

No es suficiente el relevamiento para tomar conocimiento del sistema; a través de él se ponen de manifiesto las características de lo existente, con sus defectos y problemas. El conocimiento, por experiencia anterior o acceso a la doctrina o a aplicaciones exitosas, es imprescindible para tener como marco de referencia de lo "que debe ser" en contraposición con lo que "realmente es".

b) Relevar las condiciones en que funcionará o funciona el sistema.

En esta etapa se busca conocer las particularidades operativas que el sistema asume en la empresa, con sus características y, en lo posible, sus debilidades. El relevamiento tradicional, con encuestas y entrevistas, no resulta un medio adecuado para obtener información sobre el sistema, sobre todo cuando las mismas se dirigen a niveles superiores y medios de la organización. La versión que usualmente se obtiene de esas personas probablemente es de "como debería ser el sistema" en lugar de la de lo "que realmente es". Las entrevistas al personal que opera directamente el sistema, la revisión concreta de períodos acotados de operaciones y la observación directa son los medios idóneos de tomar conocimiento de los sistemas.

c) Planificar los cambios y el nuevo sistema resultante.

La planificación de un sistema involucra identificar los cambios, enunciar sus principales características y formular un modelo que los incorpore. Cada cambio debe tener un fundamento que lo avale y el conjunto de características y modelo deben acompañarse con una explicación en función de los resultados esperados.

d) Consensuar con la gente que operará el sistema los rasgos del mismo, aceptando sugerencias y observaciones.

El modelo propuesto debe someterse a discusión con autoridades y mandos medios de la organización. El proceso de crítica es sumamente importante no sólo porque alerta sobre puntos omitidos o erróneos del modelo, sino porque, al incorporar la opinión de los usuarios, se logra un alto grado de participación y consenso.

e) Normatizar el sistema redactando instrucciones dirigidas a los usuarios en términos que sean comprensibles para ellos, y operativas en su uso.

El manual de procedimientos, herramienta con la que se implementará el sistema, es un elemento de consulta imprescindible, pero no debe ser un cuerpo literario, sino una guía con modelos que puede seguir el usuario en la ejecución de sus tareas.

f) Capacitar a la gente que va a operar el sistema, mediante cursos, explicaciones personales y pruebas de sistema.

g) Comunicar a toda la organización los cambios que se operarán y las fechas en que ellos ocurrirán.

h) Efectuar un seguimiento de la implementación para corregir las desviaciones en el accionar de la gente enseñándole sobre sus errores y/o sancionando los apartamientos sistemáticos.

Como consecuencia de esta etapa se incorporarán las modificaciones que, con la puesta en marcha del sistema, aparecen aconsejables introducir el proyecto originario.

El principio de organización nos enseña que lograr eficacia en los sistemas está ligado al proceso que se sigue en su diseño e implementación.

No se pueden mejorar los sistemas con órdenes tajantes e históricas, sino luego de un proceso de conocimiento, relevamiento, diseño, discusión, normatización, capacitación, difusión y seguimiento que demandan tiempo y dinero.

El proceso de organización, si bien requiere apoyo de la Dirección, no se concreta simplemente con un acto voluntarista, sino que se sustenta en un programa de contenido eminentemente técnico que usualmente no produce resultados instantáneos, sino luego de transcurrido un tiempo.

10,3,4. PRINCIPIO DE LA SIGNIFICATIVIDAD

Como consecuencia de la aplicación de los principios de interrelación y organización, surge el de significatividad. Según dicho principio, todo cambio que se pretende efectuar en un sistema tiene costos explícitos e implícitos. Son explícitos aquellos que se erogan en la etapa de estudio e implementación del sistema y, generalmente, resultan ser los menos importantes y más controlables. Los implícitos se manifiestan por la pérdida de efectividad durante el período en el que el personal aún no ha adquirido la pericia necesaria para operar el nuevo sistema. En ambos casos, estamos suponiendo que la adecuación es exitosa, pues siempre existe el riesgo de que por fallas en su concepción o puesta en marcha al nuevo sistema resulte peor que el anterior.

Además es frecuente encontrar organizaciones que por impericia, impaciencia o falta de cultura en materia de sistemas, los cambios son frecuentes, y aun no concluida una etapa, se introducen marchas y contramarchas. En esas circunstancias se

suma como importante costo oculto el hartazgo del personal que lo opera, pues debe ir aprendiendo constantemente rutinas que al poco tiempo son discontinuadas, aumentando su posibilidad de error y minando la motivación que debe brindar la pericia en ejecutar el trabajo.

El principio de significatividad nos enseña:

a) Los cambios que se introduzcan en los sistemas alterando su equilibrio actual deben ser justificados y reportar reales ventajas operativas que siempre redundan en una mejora económica inmediata o mediata.

   Un cambio totalmente injustificado es cuando, por ejemplo, el Ministerio de Bienestar Social pasó a ser de Salud y Acción Social, con el costo de cambiar toda la papelería, identificación en edificios y despachos y demás costos conexos sin ningún beneficio económico resultante.

b) Los procesos de cambio deben ser madurados y discutidos lo suficiente antes de efectuarlos, de forma que su implementación sea un programa lineal, sin marchas y contramarchas. Un caso paradigmático en la Argentina es la puesta en funcionamiento del *monotributo* que requirió una ley, dos decretos y hasta ahora, doce resoluciones de la AFIP-DGI que se fueron produciendo en el tiempo. Hoy en día pocos son los funcionarios, y menos los contribuyentes, que pueden operar con seguridad, en el sentido de que no están omitiendo de aplicar alguna norma actual, o que en el futuro se dicte.

c) Los cambios en los sistemas deben responder a una política definida que prevea un horizonte de estabilidad durante el cual se puede usufructuar al máximo las ventajas del nuevo esquema, permitiendo amortizar, con beneficio neto, los costos explícitos e implícitos del programa de modificaciones.

   Cuando existen dudas, es preferible mantener el sistema actual; en los casos que es necesario transcurrir un camino de cierta extensión, con cambios sucesivos, es fundamental que se enuncie al comenzar el proceso el hecho de su gradualidad y que ello no responde a un mal manejo del tema, sino a un plan así diseñado por las particularidades de la aplicación.

> Los sistemas operan en equilibrio. Todo cambio implica alterar el actual equilibrio en pos de uno mejor. Desarrollar el proceso siempre tiene sus costos, además del riesgo de romper un equilibrio no logrando luego una posición más ventajosa que la de partida. Es por ello que todo cambio debe responder a un estudio que evalúe los resultados económicos y el riesgo del proceso. Los cambios frecuentes o las marchas y contramarchas constituyen el peor camino para obtener sistemas eficaces y eficientes.

10,3,5. PRINCIPIO DE ECONOMIA EN LA FORMALIZACION

La instalación de un sistema requiere que sus normas de funcionamiento alcancen un cierto grado de formalización, que varía según el tamaño de la organización y las características del sistema involucrado.

Se entiende por formalización al conjunto de normas escritas estructuradas como manuales que definen las funciones que debe cumplir cada responsable (*manual de estructura*) o las normas de procedimiento que se refieren a cómo y cuándo cada integrante de la organización debe desarrollar los procesos que hacen al cumplimiento (*manual de procedimiento*).

Asimismo no todas las operaciones son materia de formalización de procedimientos. Solamente cuando la cantidad de operaciones justifica la normatización de procesos se redactan rutinas y manuales. En organizaciones de menor tamaño, en lugar de manuales se usan cuadros y diagramas sinópticos simples para transmitir los rasgos del proceso.

Cuando se trata de operaciones aisladas o esporádicas, no se estudia en detalle el procedimiento, pero se asigna funcionalmente la tarea a algún responsable (manual de estructuras), quien resolverá en oportunidad de tener que desarrollar la función cómo la ejecutará.

La rutinización y la normatización resultan económicamente viables cuando el volumen de operaciones justifica el costo del proceso de formalización.

> El planeamiento de sistemas conlleva la necesidad de formalizar por escrito manuales que expliquen el funcionamiento de los procesos dentro del sistema. El tamaño que adquiere la organización es la que decide la cantidad y el grado de profundidad de la formalización. Para que el costo de formalizar se justifique se requiere un volumen de operaciones que lo amortice. Para operaciones específicas, se asigna la función y será el responsable que en cada ocurrencia definirá cómo desarrollar la tarea.

10,4. EL DISEÑO DE SISTEMAS

10,4,1. INFLUENCIA DE LA NUEVA PLATAFORMA TECNOLOGICA

El siglo XX ha sido pródigo en cambios que se aplican en todas las áreas del conocimiento, revolucionando la calidad de vida individual y la capacidad de desarrollo de las sociedades.

Los sistemas de procesamiento de datos no han quedado al margen de esta ola general. Y así como los cambios impactaron en otras áreas, aquí también deben distinguirse dos etapas bien definidas.

En una primera de ellas el crecimiento fue lineal, con incorporación progresiva de mejoras que optimizaban la calidad, seguridad y velocidad del trabajo, pero sin alterar fundamentalmente al esquema básico que sustentaba el procesamiento. La incorporación de máquinas de sumar, equipos de registro múltiple (mecánicos y electrónicos) y, aún, el advenimiento del procesador computarizado en su variante "centro de cómputos", no cabe duda de que mejoraron sustancialmente la *performance* de los sistemas, pero no alteraron la mecánica de traslado y archivo de la información (sustentados en papel) y el desdoblamiento entre las tareas de captación, procesamiento y conservación de los datos.

Es recién en la década del '80 cuando una serie de mejoras sucesivas prepararon el camino para producir el gran salto. El progreso que había sido lineal cambia de plano produciéndose una ruptura que establece un nuevo punto de partida. El caso es similar al que se vivió en relación con la aviación; desde 1904 hasta 1945 el progreso fue constante, pero sobre la base de aviones con hélice y motores a pistón. Agotada esa instancia, para que el progreso continúe, fue necesario una ruptura, y ella se produce con el advenimiento del avión a turbina.

La "ruptura" en materia de sistemas no se generó a partir de un solo invento o hecho atribuible a tal o cual persona, sino que fue la consecuencia de la acumulación de una serie de adelantos tecnológicos y económicos que cambiaron totalmente los esquemas de procesamiento.

El primer acontecimiento relevante es la aparición de las computadoras personales (PC) que surgen tímidamente para satisfacer necesidades en el plano de juegos electrónicos y tareas en el hogar y luego se proyectan con fuerza a todas las áreas (comercial, técnica y científica).

Simultáneamente, o quizá como consecuencia del desarrollo de las PC, aparece la interactividad que hace desaparecer a cualquier intermediario entre el usuario y los archivos de datos del sistema.

La interactividad vuelve "amigable" a la computadora, pues el usuario puede intercambiar datos accediendo directamente, sin intermediario humano o de soporte en papel, a los archivos del sistema, tanto para incorporar datos como para consultar los ya guardados.

Paralelamente a estas mejoras se produce una fenomenal baja en los precios de los equipos (*hardware*) lo que amplía sustancialmente el espectro de los usuarios potenciales.

Con máquinas más baratas se produce un brusco desequilibrio entre su valor y el costo de desarrollo de los programas necesarios para su operación. Para satisfacer la necesidad de reducir los presupuestos de programación, aparecen sistemas operativos que gobiernan más fácilmente los dispositivos e incorporan lenguajes de alto nivel.

El conjunto de mejoras tecnológicas y económicas habían sentado las bases, pero faltaba el broche de oro que permitiera llevar los equipos a la periferia de las organizaciones y los interconectara para evitar tener que trasladar los datos en un soporte físico y poder hacerlo por una red electrónica.

Con la aparición de los programas que administran redes de computadoras interconectadas, se completa el ciclo y se modifica radicalmente las formas de trabajo administrativo.

Ya no hay captación, translado, procesamiento y devolución de información sustentada en papel; tampoco hay una circulación basada en lotes periódicos (diarios, horarios, etc.). El procesamiento se reduce a realizar transacciones en una terminal que capta y abastece a toda la organización por la red electrónica. Ya nos resulta necesario formar lotes e ir pasándolos por cada sector; al introducirse el dato en la red electrónica, se está permitiendo su procesamiento individual en tiempo real por cada uno de los integrantes de la organización que se han definido como usuarios de ese sistema.

No está lejano el día en que la totalidad de las transacciones se pacten o definan en algún punto de la organización, introduciéndose en la red electrónica. Cada usuario que debe intervenir será informado en tiempo real y aportará los elementos para que el proceso siga. Aún es posible que sea necesario comunicarse con el contexto enviando o recibiendo información y/o efectuando transacciones que tengan contenido económico financiero (cobranzas-pagos). El proceso culmina resuelto a velocidad electrónica, en tiempo real y sin recurrir al papel.

Es observable en la década del '90 un crecimiento importante en la productividad; gran parte de ese crecimiento se debe a la nueva estructura del trabajo administrativo y que, con la reducción de costo, la computación ha quedado al alcance de casi todos.

La conjunción del advenimiento de cuatro innovaciones: la interactividad, las PC, los sistemas operativos y lenguajes de alto nivel y los programas que permitieron formar redes de procesadores produjeron una ruptura en la línea del progreso en los sistemas. Esa ruptura permitió cambiar sustancialmente los esquemas de trabajo y los costos de procesamiento poniendo la computación al alcance de casi todas las organizaciones. El fenomenal crecimiento de la productividad en la década del '90 se explica en gran parte por esta revolución en la administración de las organizaciones.

10,4,2. CONCEPCION DE SISTEMAS O "EL SISTEMA"

Ha sido frecuente y aún se suelen escuchar referencias a que existen sistemas de gestión operativa, sistemas de control gerencial, sistema contable y/o sistemas de registro impositivos y laborales.

Supuestamente cada sistema es independiente y a pesar de procesar una misma masa de datos, lo hace en diferentes formas para cubrir en cada caso necesidades específicas.

El sistema de gestión operativa, también a veces denominado "sistema administrativo", estaría destinado a procesar datos analíticos con el propósito de proporcionar la información que sea necesaria para gestionar las operaciones del día referidas a compras, ventas, cobros, pagos, etcétera.

Los sistemas de control gerencial permitirían abastecer de datos a la Dirección de la empresa y mandos medios de la misma, resumiendo los datos individuales y presentando únicamente estados y cuadros con información sintética.

El sistema contable serviría de sustento de los balances generales que se dirigen al frente externo de la organización para uso de accionistas, acreedores y el fisco.

Los sistemas impositivos y laborales son los que nos permitirían emitir los comprobantes y registros que exigen las disposiciones específicas de cada una de las materias.

Considerando que cada uno de estos sistemas son independientes entre sí, la implementación de cada uno puede resultar más fácil, pues su diseño se hace con una única finalidad, pero esto lleva implícito tener que duplicar procesos, y se abre paso a discordancias entre los datos. Ambos fenómenos confluyen en dos consecuencias: aumento de costos de procesamiento y búsqueda de diferencias y posibilidad de errores y omisiones casuales o fraudulentas.

Con el nivel actual de tecnología es una aberración hablar de "sistemas"; en realidad, en las organizaciones, debe existir un único sistema de procesamiento de datos que se sustenta en el principio de la partida doble como elemento de cohesión y control. Ese sistema debe estar en condiciones de procesar las múltiples operaciones diarias, cumpliendo las normas legales, impositivas y laborales, proporcionando la información que requiera la línea e imputando cada movimiento sobre la base de un plan de cuentas que se haya confeccionado teniendo en cuenta las necesidades informativas de la Dirección.

En el sistema propuesto con el procesamiento diario de trasacciones imputadas se va generando una base de datos convenientemente tabulada en función del plan de cuentas preparado para cubrir necesidades puramente contables (balances), la emisión de los registros impositivos y la producción de los cuadros y estados que requiera la Dirección.

Cuando se pretende utilizar un único sistema, cobra suma importancia la etapa del diseño; la implementación de subsistemas parciales es más rápida y económica, pero tiene los problemas de procesamiento enumerados.

Las claves en el proceso de diseño están dadas por:

a) Diagramar las operaciones cotidianas para que se ajusten a las necesidades operativas, legales e impositivas.

b) Prever que cada transacción tendrá un código de imputación según plan de cuentas e identificará en todos los casos partidas deudoras y acreedoras.

c) Redactar un plan de cuentas que permita generar una base de datos tabulada según las diferentes necesidades de salida.

d) Diseñar las salidas, que incluyen los balances generales de publicación, formularios y registros impositivos y laborales, planillas de control general y toda otra información de conjunto necesaria internamente o para remitir a terceros, tomando los datos de la base generada en a) y b), y acondicionándolos en la forma que sea necesaria para producir cada tipo de salida requerida.

Muchas empresas conocen las ventajas de operar con un único sistema, pero por incapacidad de diseño no consiguen plasmar el proyecto operando con sistemas parciales más costosos e inseguros.

Para que no se produzcan inconvenientes en la etapa del diseño, el analista tiene que conocer o tomar conocimiento de las diferentes salidas mediante la compulsa con disposiciones legales y profesionales y el relevamiento de necesidades sectoriales para evitar omisiones u errores en el plan de cuentas que posteriormente nos imposibilite generar la totalidad de los elementos necesarios.

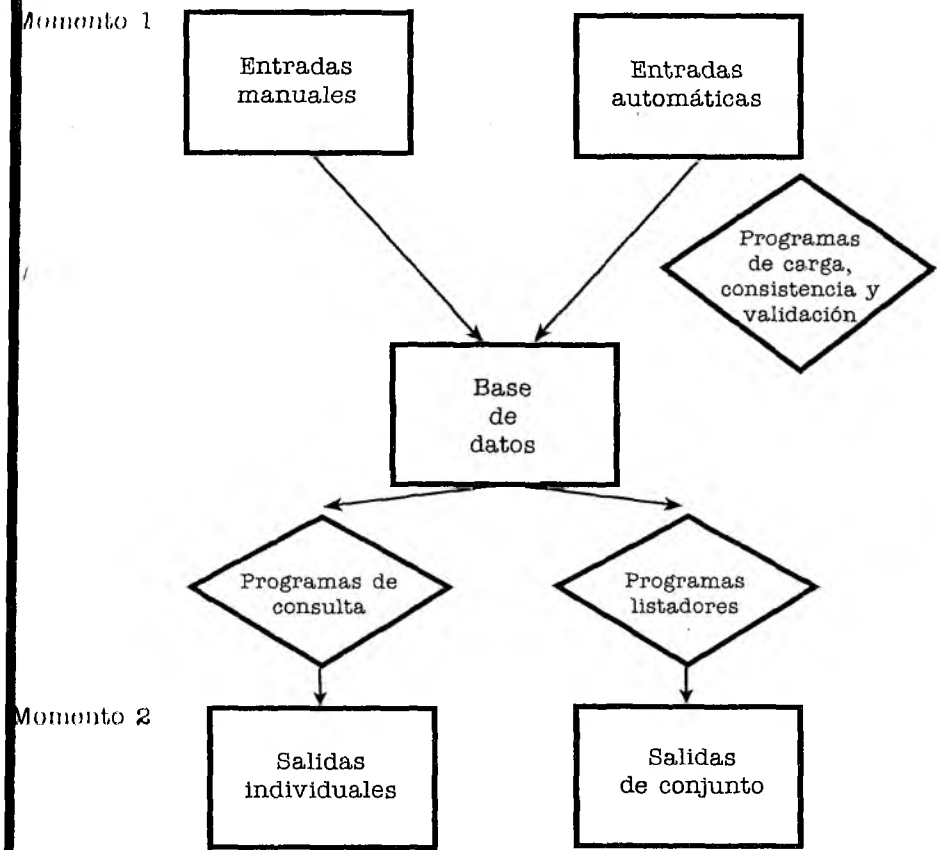
Con el nivel actual de tecnología es una aberración hablar de "sistemas" en plural. La clave para tener un único sistema está en el diseño del mismo. El sustento del sistema debe ser la partida doble. Deben planificarse las transacciones individuales cumpliendo estándares operativos y legales; simultáneamente y en función de un plan de cuentas diseñado según las necesidades de salida (gerenciales, contables y legales), se imputará cada movimiento generando una base de datos. A partir de ésta, se emitirán los listados necesarios para cubrir todas las necesidades de la organización.

10,4,3. EL MODELO INTERACTIVO DE SISTEMA

El funcionamiento de los actuales sistemas de información tienen, además de la conectividad e interactividad como sustento tecnológico, una particular configuración en cuanto a su inserción en la administración y el desarrollo de los programas de aplicación.

Sin perjuicio de que cada sistema tiene sus particularidades, podemos encontrar rasgos comunes que se muestran en el cuadro 10,1.

El desarrollo que efectuamos a continuación tiene como propósito aportar ideas genéricas sobre el tema procesamiento. No es un aporte que sirva para el diseño, pero resulta fundamental para que un iniciado se forme una idea clara de la estructura de sistema y de los programas; en muchos casos, ha servido para clarificar ideas con personas que ya se ocupan de sistemas, fundamentalmente a la hora de deslindar áreas de actuación entre programadoras y usuarios.



Cuadro 10,1. Esquema de procesamiento.

Programas	Funciones
Carga, consistencia y validación	Entradas automáticas (lector de barras magnético, etc.) Definición de pantallas Pruebas de consistencia y validación Actualización de la base de datos ABM Datos masivos
Consulta	Diseño de pantallas Diseño de comprobantes
Listadores	Formateo y totales

Cuadro 10,2. Esquema de procesamiento.

Programas	Funciones
Maestro de datos fijos	Datos consolidados (clientes, personal, plan de cuentas contables)
Maestro de transacciones	Datos de movimiento diario
Logs de control	Archivos que conservan información protegida para llevar el control de acceso a los archivos

Cuadro 10,3. Archivos.

Los cuadros que se han preparado atienden a la función que cumplen los programas y archivos, sin que tecnológicamente sean diferentes. Un programa de carga no es diferente, en su redacción, de uno de consulta o un listador; si hablamos en lenguaje de programación, ambos reúnen en una serie lógica el conjunto de instrucciones que gobierna al procesamiento.

Teniendo en cuenta la salvedad del párrafo anterior, efectuaremos una descripción sintética de la forma en que se construye un sistema.

- Todo sistema debe producir salidas que son los elementos que dan sentido al sistema.

  Las salidas pueden ser individuales (consultas por pantalla o papel), formularios (impresos o por pantalla) o de conjunto (listados que agrupan operaciones).

- Las salidas se producen a partir de archivos maestros cuyo diseño debe necesariamente responder a los datos que requieren las salidas.

- Definidos los archivos se preparan los programas de salida cuyas características son:

  — *Programa de consulta*: son programas que están preparados para mostrar por pantalla los datos que se requieran. Existen dos tipos de consultas posibles: datos individuales que pueden ser seleccionados de los archivos según múltiples alternativas de búsqueda (facturas por cliente, por número, por vencimiento, etc.) o resumen de datos de un conjunto acotado por período.

  La primera alternativa satisface necesidades operativas para la solución de temas puntuales; en el segundo caso, los datos resumidos sirven para control gerencial (comúnmente de segunda línea: total diario de cobranzas, total semanal de ventas, etc.).

  — *Programas de impresión*: en determinadas circunstancias es necesario bajar información individual en papel. Si se trata de imprimir pantallas de consulta, pueden utilizarse facilidades que proveen los sistemas operativos para lograr la impresión. Cuando se deba emitir formularios o informes específicos, será necesario preparar programas que contemplen un diseño específico de impresión.

  — *Programas listadores*: para satisfacer necesidades legales y de control de conjunto es necesario producir listados que agrupen datos del archivo en el orden y por el lote parametrizado que se requiera. Son ejemplos de listadores los subdiarios que ordenan las operaciones por fecha, los listados de productos que los ordenan por código, los de clientes por orden alfabético, etcétera.

- Los archivos en computación pueden definirse como todo conjunto de datos.

  Cuando se refiere a ellos puede estar utilizando la expresión en dos sentidos: archivo físico, o sea, soporte donde se sustentan los datos, y, en este

caso, el archivo asume corporeidad física, o archivo lógico, donde lo que importa es el diseño, o sea, una definición intangible. Desde el punto de vista lógico un archivo tiene cuatro niveles:

— El del archivo en sí, conjunto de datos referido a un universo de individuos, empleando el término individuo con un alcance tan amplio como para incluir personas, ítem de stock, facturas a cobrar, etcétera.

— El de registro lógico, o sea, de unidad, que sumado a otros iguales conforman el archivo.

— Cada registro tiene un campo de identificación que resulta único y que se denomina "indicativo" o "*clave principal*".

— Cada registro lógico tiene campos. Cada campo define un atributo o característica del registro. Por ejemplo, el archivo de alumnos está compuesto por un registro por alumnos, que a su vez tiene campos que definen su número de registro, nombre y apellido, nacionalidad, domicilio, sexo, fecha de nacimiento, etcétera.

— Los campos tienen, a su vez, posiciones que son las que determinan la extensión del campo.

Toda vez que en los puntos siguientes nos refiramos a "diseño de archivo", asumiremos que dicha tarea implica establecer con precisión los niveles aludidos.

- Cuando se diseñan archivos para producir salidas los datos a conservar, se agrupan en dos tipos de archivos: de datos fijos y de transacciones. En los primeros (por ej., maestro de clientes, maestro de stocks, maestro de empleados) se consolidan aquellos datos que son iguales para todas las transacciones y que se ingresan por única vez (apellido y nombre, dirección, número impositivo, etc.) Los archivos de transacciones tienen datos de los movimientos específicos y se relacionan con los de datos fijos mediante un código que es el de encadenamiento (código de cliente, código de artículo etc.).

- Además de los archivos mencionados, cuyo uso está vinculado a necesidades operativas o gerenciales, existen los logs o archivos de control donde se van acumulando todos los movimientos que actualizaron los archivos de datos fijos o de transacciones. Los archivos de control no cumplen funciones informativas, sino simplemente buscan preservar a la organización de cualquier maniobra dolosa, sirviendo de base para que la auditoría pueda reconstruir operaciones.

- Cuando se tienen que producir las salidas, se combinan ambos archivos, los datos que se requieren según se haya definido en el programa pertinente y según la naturaleza de la operación que se está procesando.

- Los archivos, cualquiera sea su tipo, deben estar actualizados si se pretende que la información de salida sea utilizable.

A diferencia de los sistemas anteriores, donde los procesos constituyen un todo integrado, en los nuevos sistemas existe un divorcio absoluto entre los programas de carga de datos (que operan generalmente en tiempo real —*momento 1*—) y los programas de utilización de datos (que operan en diferentes oportunidades de tiempo —*momento 2*—).

- Para incorporar datos al sistema existen dos tipos de programas, según el tipo de archivos a actualizar.
- Los archivos de datos fijos se actualizan mediante programas de ABM (altas, bajas y modificaciones). Estos programas operan con pantallas de acceso que tienen un diseño similar al archivo a actualizar. Las opciones son dar de *alta* (incorpora un registro, previo control de que no existe en el archivo), realizar una *modificación* (modifica un registro, previo control de que existe) y dar de *baja* (elimina un registro que debe ser preexistente).
- Los archivos de movimientos se actualizan con pantallas específicas que se preparan para cada movimiento. Por ejemplo, un programa de stock propone al usuario un tipo de pantalla para ingresar mercadería de proveedores, otra para transferencia interna y una tercera para salidas de producción.
- Toda vez que mediante un proceso interactivo se incorpore un registro al archivo que se pretende actualizar, resulta conveniente, como control de evolución de los archivos, que se genere un log de control (al cual no tendrá acceso el usuario) cuyo objetivo es registrar cronológicamente, con su número de referencia, cada uno de los movimientos ingresados con identificación de día, hora, operador y datos del registro. El log de control funcionará para el caso de datos fijos, de la siguiente forma: al dar de alta un registro, se incorpora uno igual en el log de control con su número de orden; si se pretende cambiar un dato —por ejemplo, el domicilio—, se genera por modificación un nuevo registro que tiene un número de orden propio y un número de referencia. Este último es el número de orden del registro originario. De esta forma, si se quiere seguir la mutación de un registro por el simple enganche de números de referencia, se pueden reconstruir los diferentes estados por los que pasó el registro.
- El proceso computarizado opera gran cantidad de datos, y a diferencia del sistema manual, existe poca intervención humana en el desarrollo del proceso. En la gran mayoría de los casos, el sistema funciona como una caja negra donde las salidas son aceptadas por el usuario como correctas. Ello exige que se extremen la necesidad de preservar la calidad de los datos de entrada y las pruebas de programa, pues ello es lo que va a garantizar la calidad de las salidas.

- Las *pruebas de consistencia* someten únicamente a los datos de entrada a filtros que permitan detectar incoherencias que puedan introducir "basura" en los archivos. Existen tres tipos de pruebas de este tipo:

  1. *Individuales*: se testea cada dato que ingrese con una condición que se establece para él dentro del programa. Si la condición se cumple, el dato se acepta; de lo contrario, se rechaza, y puede o no estar a instancias del operador intentar introducirlo por insistencia.

     Son pruebas de este tipo:

     a) Las que verifican que en cada dato entrada se respeta que son un número o una letra o símbolo.

     b) Las que verifican rangos de numeración como válida o inválida (por ej., acepta 1-2-3, y no otro número).

     c) Las que chequean que el dígito verificador informado en una clave de registro es *válida* o *inválida* (para cada registro y por un algoritmo matemático se asigna un número que es único y que cuando se informa que el código principal no coincide permite el rechazo por inválido).

     d) Las que impiden continuar el proceso cuando algún dato que se define como obligatorio no se incorpora al proceso.

  2. *De relación*: estas pruebas vinculan matemáticamente tres o más datos, y si no se presenta la relación pautada, el ingreso del movimiento se rechaza. Son algunos ejemplos:

     a) Cuando se incorpora un comprobante que tiene un multiplicado y un multiplicador, se ingresa el resultado para verificar la correcta carga de los tres datos. Si una factura se carga en forma manual, puede informarse el neto, el porcentaje del IVA (que puede aun estar definido por programa) y el total. El equipo verifica los datos ingresados y el cálculo, y sólo continúa cuando la relación matemática cierra.

     b) Similar circunstancia se produce, pero por suma algebraica, cuando se informan las facturas cobradas y el descuento efectuado y también se carga el neto para testear que todos los datos son correctos. Recién cuando se verifican totales se liberan registros individuales para actualizar el archivo.

     c) Una prueba más compleja es cuando se ingresan dos masas de datos independientes y luego de completado el proceso se pide que se comparen magnitudes para que el proceso siga adelante. Por ejem-

plo, en los recibos de cobranzas ingresan valores y se cancelan facturas en forma independiente unos de otros, pero al final para cerrar el *recibo*, el total de facturas menos los descuentos debe arrojar un neto que debe ser igual a la suma de los valores recibidos. La prueba impide que el proceso continúe sin esa igualdad.

3. *De conjunto*: mediante este tipo de prueba se pretende controlar que una masa de información tiene consistencia en su conjunto.

   Son controles de este tipo:

   a) Los totales de control. Luego de procesado un conjunto de transacciones, se obtiene un importe que debe coincidir con el que viene informado en carátula de control. El total utilizado puede ser significativo (por ej., recuento físico del dinero de la caja para controlar con el total de planilla de recaudación) o no tener un sentido coherente, sirviendo únicamente de total de control (por ej., cantidad de recibos procesados, suma de códigos de artículos totalmente distintos, suma de número interno de comprobante, etc.).

   b) Control de series numéricas. No permite continuar el proceso cuando existe algún número faltante. Para ello, cuando se procesa el lote debe informarse *a priori* primer y último número habilitado.

   c) Control de rangos numéricos. El sistema tiene diferentes rangos numéricos y permite cargar los comprobantes en cualquier orden, pero luego de un proceso de verificación informa para cada rango los números de comprobantes faltantes.

- Las *pruebas de congruencia o validación* se producen cuando los datos de entrada se chequean contra los que ya existen en los archivos, determinando su coherencia o error.

  Existen cinco tipos de pruebas de validación que son:

1. *Control de existencia o inexistencia de registros*:

   — En archivos de datos fijos. Para dar de alta no debe existir un registro igual; para modificar debe estar el registro; para dar de baja debe estar el registro, y no tener movimientos asociados.

   — En archivo de transacciones. Para incorporar un movimiento debe estar el registro.

2. *Control por redundancia de datos*:

   Cuando se quiere tener la certeza respecto de un individuo del archivo, se lo busca por dos datos (por ej., número de documento y fecha de naci-

miento o código de cliente y CUIT). El proceso continúa solamente cuando existe coincidencia.

3. *Control de congruencia de datos de archivo con datos de ingreso*:

   El dato informado no puede ser mayor o menor que un dato de archivo. Por ejemplo, cuando se paga una factura de un proveedor, se verifica que el código de proveedor y factura coincidan, pero también que el importe a pagar no sea superior al de la factura original, menos todos los pagos a cuenta que hubiera tenido.

4. *Control de congruencia visual*:

   Ubicado un individuo en el archivo, se rescata de él su denominación (razón social, nombre y apellido, nombre del artículo, etc.) y el operador visualiza y continúa el proceso cuando coincide la denominación con el individuo que se quería localizar.

5. *Control de saldos*:

   El proceso informa una determinada cantidad que sumada o restada al importe de archivo determina una situación de congruencia para continuar o abortar el proceso. Por ejemplo, cuando se da salida a un producto y el stock luego del movimiento va a negativo o cuando un pedido de un cliente supera, teniendo en cuenta el saldo ya utilizado, su crédito disponible.

En los casos de validación reseñados, las soluciones de continuidad de proceso pueden ser distintas según lo que se prevea por programación; en algunos casos, el proceso se bloquea y no permite continuar; en otros, solamente avisa, y el operador puede continuar, y finalmente hay otros en los que se permite continuar, pero dejando constancia en un log de control de la situación que se ha producido.

- Tanto las pruebas de consistencia como las de validación tienen como único objetivo asegurar la calidad de información de salida filtrando errores en el ingreso. De acuerdo con lo reseñado, podemos ver que existen una infinidad de pruebas distintas que usualmente no se contraponen, sino que se complementan. La idea es que cada prueba no es absoluta, sino que va a filtrar un tipo de error; al establecer una amplia batería de pruebas, se irán filtrando todas las posibles equivocaciones, tendiendo a conseguir un estándar de cero error en el ingreso de datos.

- Cuando se conocen con precisión los datos de entrada, salida y la conformación de los archivos, estamos recién en condiciones de plantear los procesos que deberán ejecutar los programas.

Referido a sistemas de información, los procesos que deben desarrollarse consisten en combinar adecuadamente los datos de entrada para alojarlas en archivo y rescatar los mismos de ellos para producir las salidas ([3]).

La combinación incluye desarrollar procesos de clasificación, comparación y operación matemática.

- El relevamiento para definir el proceso, tanto de datos como de operaciones, debe ser sumamente minucioso, pues las definiciones que deben proporcionarse son mucho más precisas que cuando los sistemas eran manuales. En sistemas computarizados, cada dato y cada situación posible de proceso debe ser identificada e incluida en la programación; una omisión de un sistema manual podría ser suplida por el criterio del operador, una omisión o diseño de dato equivocado en computación es un error de proceso de consecuencias imprevisibles, según la conducta que adopte la máquina. Es por ello que para prevenir disfunciones en el sistema se realizan las pruebas de programas, no ya en el ámbito del escritorio, sino con una masa de datos reales que permitan testear el comportamiento del sistema en funcionamiento. Estas pruebas requieren reproducir en paralelo las transacciones de un período lo suficientemente extenso como para que la muestra involucre todas las situaciones posibles; el paralelo no se hace en tiempo real, sino tomando un período ya pasado y operando con el sistema anterior. La comparación de resultados es la que permite detectar posibles desviaciones en los programas.

Un párrafo aparte merece incluirse respecto del área de incumbencias en el desarrollo de las tareas que hemos reseñado como necesarias para construir un sistema.

El sistema en funciones requiere programas que deben ser redactados por programadores y responder a un análisis de diseño de archivos, pantallas, listados y herramientas de base de datos que deben efectuar analistas de sistema. Y ésa es la incumbencia específica de profesionales que provienen de carreras de ingeniería de sistemas.

Cabe al analista administrativo proveniente de la carrera de Administración la definición de datos y oportunidad y diseño de las salidas, los requerimientos en cuanto a las pruebas de datos de entrada y programación, la prueba de funcionalidad de entradas y los requerimientos en cuanto a niveles de autorización de acceso al sistema y archivos de control.

---

(3) Producir también se conoce como el "arte de combinar los sonidos". En el diseño de sistemas informativos, programar puede decirse que es el "arte de combinar los archivos", considerando como tales los datos de entrada, salida y archivo propiamente dicho.

Es dable encontrar aplicaciones donde ingenieros de sistemas, invadiendo áreas que no son de su especialidad, pretenden definir datos de salida o pruebas de entrada. Arguyen que esos elementos se obtienen simplemente relevando en la organización lo que los usuarios consideran adecuado. El concepto resulta erróneo y es fuente de muchas aplicaciones con problemas; el relevamiento puede aportar datos de lo que el usuario conoce, o sea, muchas veces, de los vicios y defectos de un sistema actual. El analista administrativo, sin duda, no va a inventar los datos y controles, pero ante el relevamiento, su actitud debe ser informarse de lo que existe y plantearle al usuario las alternativas de mejoramiento que se encuentran a su disposición.

En función de ello es que el analista administrativo debe trabajar, y no pretender hacerse programador para comerse toda la torta.

> A partir del detalle de los elementos constitutivos de un sistema se deriva la metodología que permite su construcción. Se entiende que el sistema así desarrollado será un "sistema a medida" que demandará un costo y un tiempo que no muchas empresas están en condiciones de soportar. En el punto 10,4,5. abordaremos el tema referente a las alternativas existentes para la elección del *software* del usuario.

10,4,4. NUEVAS TECNICAS DE ANALISIS Y EXPOSICION

En el análisis administrativo de sistemas basados en operaciones manuales la herramienta que se utilizaba, tanto para exponer al sistema actual como para proyectar el sistema propuesto, era el cursograma.

La característica de ese modelo es que iba presentando el flujo de operaciones a medida que éstas se iban desarrollando por los diferentes sectores de la organización. Un trámite en un sistema tradicional suponía la captación de un dato "iniciador del proceso", generalmente en la periferia de la organización, que se sustentaba en formularios que tenían tantas copias como áreas debían ser informadas de la transacción. El cursograma estaba dirigido a detectar áreas no informadas, redundancia en la información, incoherencias en la continuidad del proceso y a poner de manifiesto cómo y cuándo se cumplían las funciones en cada área. En esta modalidad, la transferencia y circulación de operaciones se hace a ráfagas, con una periodicidad entre una entrega y la siguiente. Dado que el desplazamiento es físico, no resulta posible pensar que cada transacción circule en forma independiente, pues ello implicaría que cada vez que se realice alguna un sistema de correo interno distribuya todas las copias emitidas a los sectores intervinientes. Salvo casos puntuales, por la relevancia

de las operaciones o la naturaleza de las mismas (4), los sistemas manuales contemplan la transferencia intersectorial en lotes periódicos. Ello genera una rutina de trabajo en cada sector que contempla desarrollar las tareas sobre todo el lote y recién pasarlo al trámite siguiente. Aun cuando respecto del tratamiento de cada operación individual puede durar minutos, por la forma en que se opera, el tiempo de procesamiento es el que demora todo el lote. Si una transacción pasa por tres sectores que trabajan en ráfagas diarias, aun cuando cada trámite individual demore un minuto en cada sector (tres minutos en total) el tiempo efectivo de respuesta de la organización son tres días.

El nuevo esquema de procesamiento, sustentado en PC unidas en red, prevé que la captación también se efectúe en el "punto iniciador del proceso", pero dicha tarea, en lugar de plasmarse en papel, consiste en introducir datos en una terminal de computación. Simultáneamente con el proceso de introducción, el dato se incorpora a una red electrónica que informa a cada sector involucrado, en forma individual de cada operación y en tiempo real con su ocurrencia.

En el sistema manual cada eslabón desarrollaba tareas propias inherentes al sistema; en el sistema computarizado muchas tareas se transfieren a los equipos, cambiando sustancialmente la naturaleza del trabajo. De efectuar funciones con identidad propia cada puesto se transforma en un operador que actúa bajo las rutinas que le impone el computador. Es frecuente, ante el requerimiento de una explicación, que un operador diga "qué es lo que marca la computadora" y que él no está en condiciones de vulnerar el proceso o dar explicaciones de por qué la respuesta es así.

Para los integrantes de la organización, el sistema opera como una gran caja negra donde cada uno se acostumbra a obtener respuestas (salidas) ante impulsos (entradas) sin conocer, en detalle, las relaciones que existen entre ambos.

Así como la operación se modifica, también el diseño y las herramientas que se utilizan en él tuvieron que ser adaptadas a esta nueva realidad.

El cursograma carece de sentido en una aplicación donde ya no hay discurrir de formularios y ejecución de tareas sectoriales encadenadas.

El *diagrama de bloque* es la herramienta que lo sustituye. En estos diagramas se definen con absoluta precisión los datos que se requieren como salida en cada etapa del proceso; dichos datos serán proporcionados por una combinación entre datos de archivo (datos ingresados en alguna oportunidad que se conservan en el equipo) y datos de entrada. Todo el conjunto de combinación de datos (entradas-archivos-salidas) será gobernado por el proceso. El analista administrativo tiene la función de

(4) En algunas aplicaciones puntuales, mediante la utilización de cintas transportadoras de papel o expedientes, puede llegar a evitarse el sistema de lotes. Pero esos casos no son los habituales en el procesamiento manual

identificar con precisión la masa de datos y explicar en detalle las relaciones que se establecen para producir resultados (proceso). Pero una vez concluida la explicación, que necesariamente debe incluir las pruebas que aseguren la calidad de las salidas, será el analista programador el que deberá resolver cómo el computador incorporará, las entradas, guardará los datos y producirá las salidas.

Programada la aplicación, la instalación de la misma consistía en explicar a cada usuario la forma en que se manejan los equipos, que no necesariamente es un detalle de cómo se desarrollan los procesos.

La tendencia actual es que el papel, como sustento del proceso, vaya desapareciendo y sea reemplazado por la red electrónica donde quedan archivadas las transacciones. Es más, aun con las instrucciones de operación, en lugar de plasmarse en manuales escritos, se instrumentan como ayudas (*help*) dentro mismo de las pantallas de procesos computarizados.

Si la tendencia a la supresión del papel no ha avanzado con mayor intensidad en la Argentina, se debe a la vetusta ley comercial y anacrónica ley impositiva, que exigen la existencia de constancias escritas como medio de prueba y respaldo de transacciones.

Las nuevas formas de operación contemplan la incorporación de los datos y su traslado mediante una red electrónica, la transferencia de funciones que desarrollaban las personas a los equipos y la sustitución del trabajo en lotes por el procesamiento individual de operaciones en tiempo real.

Ello hizo que los cursogramas de representación de soportes y sectores perdieran sentido, siendo reemplazados por diagramas de bloque.

También cambió la forma de operar los sistemas, que de ser un encadenamiento de operaciones con contenido específico pasó a ser una rutina de procesos pautados con pantallas de computación.

En esas condiciones, el diseño del sistema se transformó en una tarea de identificación de datos de *entrada-archivo-salida* y una explicación de las relaciones entre ellos (proceso) para que el analista programador de computación los bajara a lenguaje máquina.

La implementación de los sistemas se hace explicando a cada usuario, generalmente mediante ayudas, la forma de utilizar los equipos para introducir las entradas o emitir las salidas.

10,4,5. NUEVA CONCEPCION EN LA ELECCION DE *SOFTWARE* DE APLICACION

La elección de los programas que cada usuario empleará en su organización ha ido sufriendo importantes modificaciones en el tiempo.

En una primera etapa, con un alto costo en los equipos, la computación quedaba reservada a empresas cuya dimensión les permitía soportar el costo de desarrollar su propio *software*.

Pero al compás de la baja en los precios del *hardware* se producen dos fenómenos: la franja de usuarios se extiende, involucrando empresas de menor porte, y la relación de costo *hardware-software*, aun para las empresas de mayor tamaño, no admite un desquilibrio tan marcado.

Para una PyME un equipo barato no sirve si no se puede acceder a un *software* de costo compatible.

Cubriendo esas necesidades del mercado, aparecen proveedores que se especializan en desarrollar *software* estándar.

En una primera etapa, el estándar no era más que un sistema desarrollado para una empresa en particular que se pretendía aplicar a otras, generalmente del mismo ramo. A medida que se fueron mejorando los productos, el estándar permitió cierta flexibilidad mediante recursos de parametrización y modularidad.

En este estado de cosas podemos identificar tres tipos de paquetes de programas, cuya aplicación está en relación con los usuarios a los que se dirigen.

Una primera gama de programas, dirigidos a micro y pequeñas empresas, son los que se conocen como "enlatados" o "paquetes cerrados". Estas aplicaciones se proveen sin contemplar modificaciones en la programación, lo cual no significa que el paquete sea inmutable; a través de la parametrización se pueden desarrollar variantes de operación, y, además, existen aplicaciones disponibles en el mercado que prevén la posibilidad de importar o exportar datos en archivos a partir de los cuales pueden confeccionar programas *ad hoc*.

Esta última facilidad ha resuelto gran parte de los conflictos existentes entre la rapidez del enlatado y las necesidades de información del usuario.

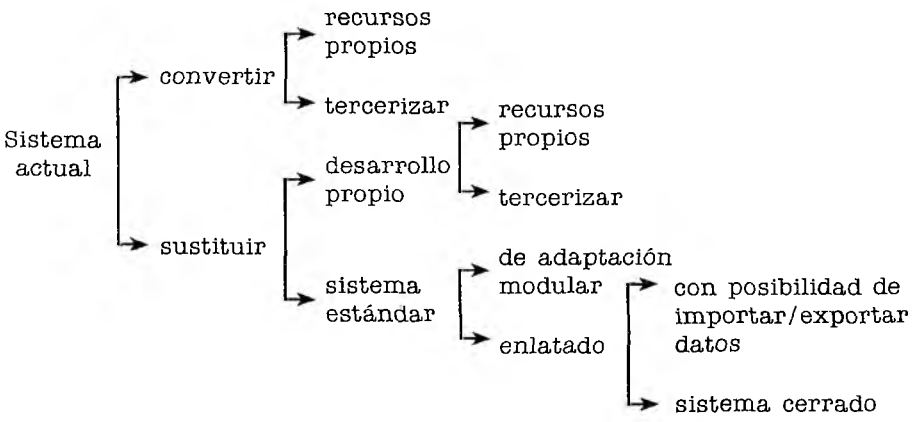
Una segunda gama de programas, de mayor nivel que los anteriores, ya no trabaja con un modelo enlatado sino con módulos preestablecidos que convenientemente acoplados nos permitirán armar el sistema "a medida" para el cliente. La existencia de varios módulos para un mismo proceso y la flexibilidad en generar los reportes para los usuarios hace de estas aplicaciones potentes herramientas que relegan a unos pocos casos muy específicos la necesidad de encarar desarrollos propios.

Existe, finalmente, una tercera gama de sistemas muy específicos de muy alto nivel, tipo **Amadeus** (5), que se aplican únicamente a ese tipo de gestión y cuya adaptación al cliente implica tareas de reprogramación.

La escueta descripción de alternativas sólo tuvo como objeto de servir de introducción al tema de la metodología que debe emplearse para seleccionar el *software* de aplicación que va a utilizar en la organización.

Toda organización al iniciar operaciones, o en algún momento de su vida cuando sus programas se vuelven obsoletos, se enfrenta a la disyuntiva de tener que elegir el *software* que va a utilizar.

El árbol de decisiones que se nos presenta en ese momento tiene las siguientes ramas:



- El primer paso es siempre un relevamiento del sistema de la propia organización, pero limitado al estudio de centros de trabajo y salidas que se requieren para cumplir funciones operativas y gerenciales. A diferencia del relevamiento que se efectúa para desarrollar un sistema propio, no se presta atención a archivos, entradas y puntilloso detalle de procesos, pues se presupone que los sistemas estándar han contemplado dichos diseños dentro de un esquema de funcionalidad y seguridad.

  De acuerdo con el tamaño de la organización y con los deseos de la Dirección en el sentido del nivel de la herramienta a seleccionar, se decide a qué tipo de aplicación se va a apuntar: sistema enlatado o versión modular de mayor costo.

(5) Utilizado en reserva y venta de pasajes aéreos.

- Decidida la franja de mercado a la cual acudir, con la información relevada se pide información respecto de los sistemas disponibles. Siempre es aconsejable que los elementos a analizar no correspondan a manuales o demos estándar, sino que el proveedor debe proporcionar una versión de su sistema que, seleccionado de su biblioteca, en lo posible, se aproxime a lo que cubra todas las necesidades de la empresa.
- Analizadas todas las variantes disponibles, se selecciona aquellas que están en mejores condiciones de satisfacer las necesidades de la empresa. Un papel importante en la evaluación técnica juegan la posibilidad de ajuste de módulos o de importación y exportación de datos que acerque al sistema estándar a una versión personalizada del sistema. La mayor ventaja que tiene adoptar sistemas estándar es el ahorro de tiempo y el reducido costo de instalación que debe insumirle a la empresa. Si las adaptaciones rompen esta regla el sistema que lo exige debe ser desechado.
- Finalmente, una vez seleccionado por características técnicas, se deben pesar factores económicos cuyas manifestaciones son:
  - Costo del sistema
  - Financiación del sistema
  - Costo de parametrización y adaptación (quién asume la tarea, en su doble aspecto, de investigación y de programación)
  - Apoyo de instalación. Cursos. Asistencia directa.
  - Servicio de posventa. Costo. Modalidad de asistencia.
  - Actualizaciones. Periodicidad. Costo.
- Planteado el cuadro de factores técnicos y económicos, el broche final del proceso de selección debe ser la concurrencia a algún cliente de la casa proveedora del *software* para ver el sistema funcionando en tiempo real y, si es posible, recibir opiniones de los usuarios directos de la aplicación.

La selección de *software* por parte del usuario ha sufrido un proceso de mutación vinculado a los costos de desarrollo y a opciones disponibles en el mercado. Los desarrollos propios han quedado limitados a áreas puntuales donde no existen variantes suficientemente desarrolladas. La regla general es elegir paquetes estándares que requieran muy poco tiempo y esfuerzo interno por su instalación. La metodología de elección pasa por comparar necesidades propias con respuestas concretas (sistemas en funcionamiento) evitando el costoso proceso de relevar detalladamente procesos que el sistema estándar debe tener resueltos.

En las actuales circunstancias, sólo puede aconsejarse un desarrollo propio cuando el sistema sea tan específico que no existan variantes de mercado que cubran sus necesidades, o que se tenga ya un desarrollo propio eficiente que únicamente requiere su reconversión para adecuarlo a la tecnología presente.

En ambos casos, se recomienda tercerizar el proyecto para acotar tiempos y presupuestos y en su construcción se aplicará la metodología esbozada en el punto 10,4,3.

Cuando no existen las limitaciones mencionadas en el párrafo anterior, la solución aconsejada es acudir a programas que integran paquetes estándares. La metodología de selección del *software* resulta totalmente diferente de la que se utiliza en el caso de desarrollos propios.

Capitulo 11

Sistema de abastecimiento

por Sonia B. Sotomayor

11,1. COMPRAS

11,1,1. INTRODUCCION

En la actualidad, cuando nos preguntamos acerca de cómo medir la competitividad en una organización, nos referimos a la capacidad para mantener e incrementar su participación en el mercado. Dentro de las estrategias a implementar para mejorar continuamente la competitividad, se encuentra aquella de producir a **bajos costos** y **alta calidad**.

Esta postura necesariamente conlleva a que al sistema de manufactura se lo alimente de insumos que cumplen con las mismas condiciones que nuestros productos y/o servicios.

Una de las responsabilidades de los directivos de las organizaciones industriales y/o comerciales es dirigir y coordinar el proceso de producción o adquisición de bienes y/o de servicios necesarios para cumplir con las ventas.

La planificación de este proceso se relaciona directamente con las funciones de compras y la de gestión de los inventarios. La idea se sustenta en que cada uno de los materiales y/o servicios que se integran a la cadena de producción tengan la calidad requerida y además ingresen en el momento justo en que se necesitan, de manera tal de reducir al mínimo posible los niveles de inventario.

La gestión exitosa en las compras y en la administración y control de inventarios nos permite asegurar:

- El normal flujo de insumos y materiales necesarios para las áreas que efectúan las actividades de producción o transformación de los productos y/o servicios que la empresa comercializa.

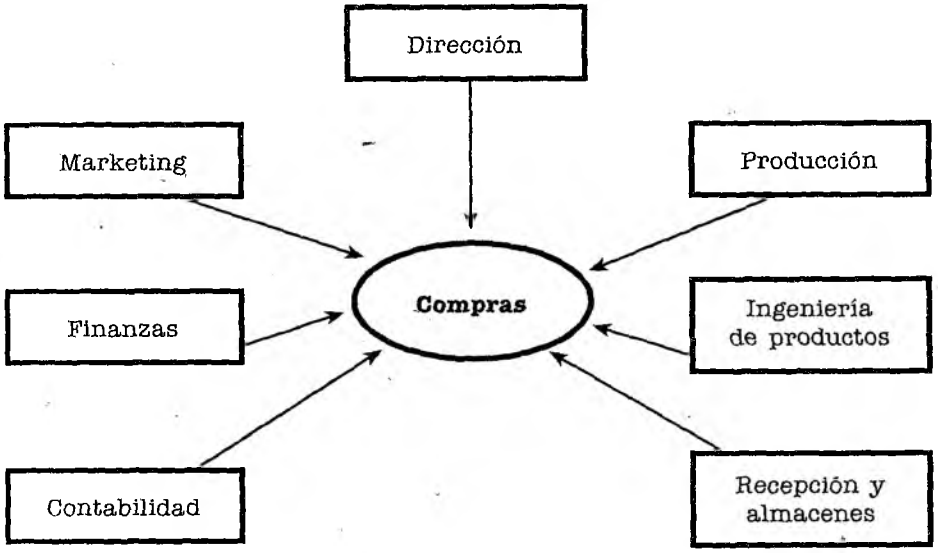
- La distribución y entrega a los clientes, hacia el/los mercado/s que fueron definidos como objetivos por la dirección.

La eficacia de la gestión se medirá en función de:

- El control de gastos y costos que nos permita optimizar los recursos financieros que invertimos en el proceso de compras y de administración de inventarios.
- El manejo de los stocks mínimos que nos asegure el cumplimiento de las ventas presupuestadas y, por lo tanto, el normal aprovisionamiento del mercado.
- Su rol de enlace entre la parte interna y la externa a la empresa para promover la calidad total a través de la elección adecuada de las compras a efectuar (productos terminados, materias primas, materiales y servicios).
- La habilidad para la localización de fuentes alternativas de abastecimiento, en el país o el extranjero.
- La investigación y difusión relativa a los materiales estándares disponibles en el mercado, que pueden cumplir su función y a más bajo precio que las diseñadas internamente.
- Mantener los niveles bajos de inmovilización de stocks.
- La información válida y fiable para otras áreas de la organización.

11,1,2. RELACIONES EN LA ORGANIZACION

Sin lugar a dudas, la función de Compras es algo más que una actividad meramente administrativa, atraviesa límites dentro de la estructura organizacional; por lo tanto, analizaremos brevemente las relaciones interfuncionales dentro de la empresa.



- Con la Dirección General o ápex estratégico a través de la fijación de las políticas generales, procedimientos y análisis de tendencias y cambios del entorno.
- Con Producción a través de información sobre plazos de entrega, costo de materias primas, calidad disponible, fuentes de aprovisionamiento, para el desarrollo del cumplimiento de los programas del sector.
- Con Ingeniería de productos en el desarrollo y la adecuación de productos y tecnología.
- Con Finanzas en la fijación de las políticas financieras con las compras, requerimientos de fondos y presupuesto del área.
- Con Recepción y Almacenes en la administración de la logística de movimientos y coordinación de necesidades de espacio, según la planificación de entregas y embarques de mercaderías.
- Con Contabilidad para el control de inventarios, costeo de materiales y valorizaciones y provisiones de las compras de bienes y/o servicios ingresados en un período.

De acuerdo con el tipo de producto que se comercializa en una organización la dependencia funcional del área de compras puede variar. Si es una empresa industrial dependerá del área de producción; si es comercial, del área de comercialización; si es de servicios, del área de administración.

En algunas organizaciones cuando el tipo de producto es de carácter estratégico el área de compras depende directamente del ápex estratégico de la empresa.

11,1,3. DECISIONES ESTRATEGICAS EN LAS COMPRAS

El proceso de compras tiene diversos objetivos y requiere de una serie de acciones y decisiones que nos permitan asegurar el aprovisionamiento de los bienes o servicios que la empresa necesita para su normal funcionamiento

Entre las tareas y funciones que involucramos en el ciclo de compras están las siguientes:

1. Fuentes de aprovisionamiento: planificación estratégica de las fuentes de suministros locales e internacionales.
2. Análisis y toma de decisiones sobre temas tales como fabricar o comprar, certificación de proveedores, fijación de estándares, planificación de la capacidad y el control de los proveedores, presupuestar y emitir pedidos.
3. Contrataciones de las fuentes de suministro, solicitar y analizar ofertas, negociar y establecer relaciones con los proveedores.
4. Administrar los inventarios, coordinar transporte y recepción de bienes, control y manejo de los inventarios, análisis de devoluciones y ventas de materiales obsoletos o de rezago.

El sistema y las distintas formas de compras en cada organización dependerán fundamentalmente, de si ésta es industrial, de servicios y/o comercial. Las compras pueden ser realizadas a través de una sola área con el propósito de unificar las políticas a implementar, o bien ser descentralizadas, donde algunos sectores efectúan las adquisiciones que prevén utilizar.

Las políticas de compras centralizadas-descentralizadas se implementan en aquellas organizaciones donde existen varias plantas fabriles en diferentes zonas geográficas. En este caso, la oficina central de compras efectúa las adquisiciones comunes a todas ellas, dejando a las fábricas la facultad de comprar aquellos bienes o servicios que necesiten en forma más exclusiva de acuerdo con la presupuestación de sus necesidades

11,1,4. TIPO DE COMPRAS

Existen diferentes procedimientos de acuerdo con las compras y contrataciones que debemos efectuar en una organización:

Compras normales locales: son aquellas que realizamos dentro del ciclo habitual de aprovisionamiento de materias primas, materiales e insumos en el mercado local para el proceso productivo. Generalmente, son compras presupuestadas dentro del presupuesto general y, por lo tanto, son de consumo habitual en la empresa.

Compras normales en el exterior: son aquellas importaciones de bienes y/o servicios. En la actualidad, los proveedores locales no siempre pueden satisfacer ciertas necesidades de innovación tecnológica en la fabricación de ciertos productos; es cada vez más frecuente el uso de fuentes de aprovisionamiento internacionales. La competencia y la reducción de costos requieren muchas veces elegir la adquisición de partes o componentes en el extranjero. Es muy común observar *asociaciones estratégicas* entre empresas locales y proveedores extranjeros para compartir asistencia tecnológica en el desarrollo de capacidades de proceso y productos, con el objetivo flexibilizar su proceso industrial.

En el proceso de compras en el exterior, debemos contemplar ciertas particularidades:

- Selección y calificación del proveedor del exterior.
- Capacidad del proveedor para brindar asistencia técnica y de calidad.
- Verificación de las mercaderías en origen, de acuerdo con las características técnicas internacionales.
- Cálculo de costos de nacionalización de las mercaderías a importar (derechos, tasas e impuestos).
- Formación del precio de compra (costos, seguros, fletes).
- Bancos intervinientes.
- Negociación de precios y términos: anticipos del precio final, condiciones de financiación.
- Tipo de moneda en que se efectúan las operaciones.
- Plazos de entrega, embalaje, formas y lugares de embarque.
- Seguros de garantías y caución.
- Características y efectos jurídicos del contrato a celebrar por las partes.

Compras menores o compras por fondo fijo: son aquellas adquisiciones de elementos e insumos que por su escaso monto generalmente se realizan con el fondo fijo asignado a cada uno de los sectores que lleva a cabo la erogación. Estas compras, por lo general, no están presupuestadas, por lo tanto su aprovisionamiento surge en el momento en que se necesita su utilización o consumo.

Compras de bienes de uso: son las compras destinadas a la incorporación de activo fijo en la empresa. En muchas organizaciones, no existe un procedimiento estandarizado para la compra de estos bienes, ya que muchas veces las negociaciones presentan condiciones muy específicas.

Las características que generalmente se observan son:

- A veces requieren una gran inversión, por lo tanto, deben ser autorizadas por los niveles jerárquicos de la organización.
- No son de reposición permanente y, por lo tanto, son bienes amortizables en el transcurso de la vida útil asignada.
- Pueden ser adquiridos a proveedores locales o internacionales. También pueden ser bienes de procedencia extranjera, pero adquiridos a proveedores locales. Es necesario tener especial cuidado en la selección del proveedor, sobre todo, si necesitamos instalaciones complejas con servicios de garantía y asistencia técnica comprobables.

Compras por licitaciones: son aquellas que se realizan sobre la base de un concurso competitivo abierto. Estas pueden ser de carácter público o privado, y generalmente son utilizadas en el ámbito gubernamental, donde existen leyes y regulaciones específicas para las asignaciones de estas compras.

En este tipo de concursos, el área de compras especificará las características que deben cumplir cualesquiera de las empresas vendedoras para ser calificadas.

El sistema de llamado a licitaciones formalmente consta de un pliego con la siguiente información:

1. Un detalle completo de las especificaciones que deben ser cumplidas por los artículos que se desea adquirir.
2. Cómo, cuándo, dónde y de qué forma se cumplimentarán las adjudicaciones.
3. Condiciones legales generales y especiales que deben satisfacer los licitadores para poder concursar.
4. Precios, descuentos, plazos y fianzas y garantías que presentará el licitador.

Compras de servicios: normalmente son las que se realizan para la contratación o locación de los servicios necesarios para apoyar a la producción o administración de la organización. Cuando los proveedores de servicios son habituales, se realiza una orden de compra abierta por los servicios que prestarán en un lapso de tiempo. La afectación de la orden de compra se producirá con cada certificación de avance de locación de acuerdo con la prestación efectiva de servicios.

11,1,5. SISTEMA DE COMPRAS NORMALES EN UNA ORGANIZACION

Iniciaremos la descripción de un procedimiento de compras normales. Los límites del proceso están prefijados desde la detección de la necesidad de la compra hasta la registración de los bienes y/o servicios adquiridos.

Los módulos que integran este circuito son:

1. Detección de la necesidad de comprar.
2. Requerimiento de los bienes o servicios al sector de compras.
3. Búsqueda y selección de los proveedores.
4. Recepción y selección de las cotizaciones de los proveedores.
5. Adjudicación de la compra.
6. Seguimiento de los pedidos.
7. Recepción e inspección de los bienes.
8. Almacenamiento de los bienes.
9. Registración de las compras.

a) ¿Cómo detectamos la necesidad de comprar?

En una empresa industrial todo el proceso de planificación está centrado en la estimación de la demanda de los bienes y/o servicios a ofrecer.

La planificación de la producción consiste en la conversión de la demanda (unidades de producto/servicios a entregar a nuestros clientes en un lapso de tiempo) en requerimientos específicos; es decir, determinaremos las materias primas (insumos que se requieren en el proceso productivo), materiales (elementos que son necesarios para la elaboración y/o empaque de los productos), productos elaborados (artículos listos para la comercialización) y semielaborados necesarios para atender a nuestros clientes.

El análisis adicional que debemos realizar es el de las políticas de manejo de inventarios disponibles en la empresa para:

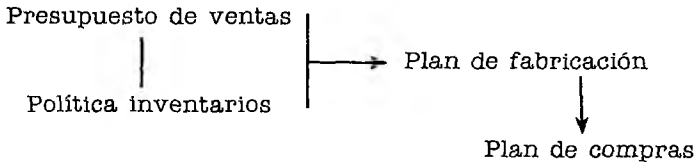
- Equilibrar la oferta y la demanda utilizando a los inventarios como "colchón" entre el mercado y la producción. De esta manera preveremos desajustes de abastecimiento de los proveedores, retrasos en el proceso de fabricación y cambios bruscos en la demanda.

- Economizar las compras gestionando cantidades suficientes como para obtener descuentos o bonificaciones especiales.

Con estos datos estamos en condiciones de elaborar el **plan de compras** y, por lo tanto, de definir:

- ¿Qué se debe comprar?
- ¿Cuánto se debe comprar?
- ¿Cuándo se debe comprar?
- ¿Qué pedidos deben hacerse?

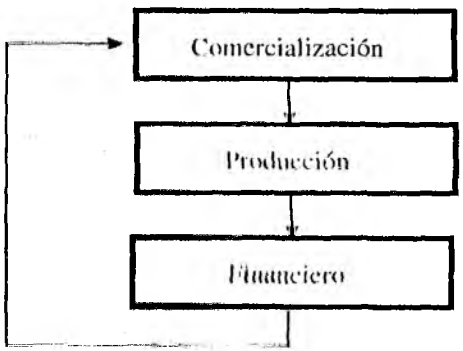
Resumiendo, podríamos decir que nuestro circuito de compras normales se iniciaría con la puesta en ejecución del plan de compras.



El planeamiento de gestión en producción comprende la elaboración del presupuesto de cantidades a producir, inventarios, mano de obra, compras etcétera.

¿Qué herramienta administrativa utilizaremos para el planeamiento en producción? La respuesta es que la herramienta por excelencia que utilizamos en la etapa de planificación es el *presupuesto.*

A continuación explicaremos brevemente cómo es el desarrollo de un proceso de presupuestación en el área de producción. No debemos olvidar que el proceso de presupuestación se genera y se retroalimenta de la elaboración de los presupuestos de:



Nosotros nos centralizaremos específicamente en el de producción con el objetivo de obtener un presupuesto del área en unidades y valores que nos permitan estabilizar la producción y ajustarla de manera tal que el inventario se mantenga en el nivel deseado.

Este es el nudo que debemos desatar, ya que debemos ser suficientemente flexibles para adaptarnos al ritmo fluctuante de las ventas y las necesidades de mantener productos en el inventario, para el caso en que podamos almacenar los mismos.

El presupuesto de producción consta a su vez de tres elementos:

1. Presupuesto de materia prima y materiales: cantidad necesaria para la elaboración de los productos, generalmente éste es consumo conocido y por lo tanto se considera que es de relación directa con el producto a fabricar.
2. Presupuesto de mano de obra: cantidad necesaria en unidades (horas hombre) para la elaboración de los productos.
3. Presupuesto de gastos de fábrica: todos los otros gastos directos e indirectos necesarios para la fabricación. Hay que tener en cuenta que existen gastos relacionados directamente con la producción de los bienes y gastos que independientemente de las unidades producidas se tendrán que efectuar de todas formas.

De acuerdo con el programa de producción (unidades a producir de acuerdo con la capacidad de la fábrica), debemos efectuar el plan de compras necesario para cumplir con los programas de producción.

¿Cuál es la cantidad óptima a pedir de materias primas y materiales El punto óptimo de pedido o reorden es aquel volumen que no nos permite la reposición de los elementos considerados críticos antes de que se agoten sus existencias y al menor costo administrativo.

Existen numerosas fórmulas y programas de computación que nos calculan el volumen necesario a pedir. No obstante, es necesario conocer la lógica básica del pedido óptimo, es decir, tendremos en cuenta:

a) El ciclo de ventas de los productos: análisis del promedio de ventas de los productos de acuerdo con los pedidos de los clientes.

b) El número óptimo de productos necesarios para sustentar el ciclo de ventas: sobre la base de los cálculos efectuados en el punto anterior estimaremos:

- tiempos máximos que se tardan en recibir los materiales;
- tiempos máximos que requiere el proceso de producción;
- tiempos requeridos para volver a colocar un pedido;

- tiempos que debemos cubrir con un inventario de seguridad para el caso en que se altere el ciclo normal de ventas y compras.

Independientemente del método que utilicemos para el cálculo de la cantidad necesaria a pedir, nuestro procedimiento, se inicia cuando llegamos al punto de reordenamiento (inventarios mínimos de seguridad más el número de unidades de ventas previstas durante el período que tardan los proveedores en entregar los materiales requeridos).

El punto de reorden es, en consecuencia, aquella fecha en la que debemos colocar un nuevo pedido, con el fin de asegurarnos que no se produzcan interrupciones en el proceso productivo.

En resumen, al procedimiento del primer módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
Presupuesto de producción	• Inventarios • Estándares de consumo	Programación de la producción	Plan de compra en unidades

b) ¿Cómo requerimos el aprovisionamiento?

Es muy importante implementar sistemas de alerta o señales de alarma, como, por ejemplo, el plan de compras para la producción, que nos indique el nivel de existencias mínimo a partir del cual Almacenes emitirá la **solicitud de compra** (SC), que previamente autorizada por la persona encargada del sector se enviará a Compras para la reposición de las materias primas y los insumos que llegaron al punto de repedido.

Para aquellos insumos que no exista un punto mínimo de repedido el sector de almacenes, producción o algún otro sector de consumo de acuerdo con la presupuestación de sus necesidades elabora la solicitud de compra y con la firma de la persona autorizada la remitirá a Compras.

Una copia de las solicitudes de compra se archivarán y se registrarán en el sector emisor como control de los materiales solicitados y a la espera de recepción.

En resumen, al procedimiento del segundo módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Plan de compra	• Inventarios • Solicitudes de compra	• Verificación de existencias	Solicitud de compra (SC)

c) ¿Cómo buscamos y seleccionamos a los proveedores?

Compras recibe las solicitudes de compras y sobre la base de ellas efectuará las consultas necesarias en los catálogos de los proveedores habituales de los bienes y/o servicios requeridos. Esta etapa es una de las más importantes en el proceso de compras, porque es necesario saber primero quiénes son los proveedores, y no limitarnos a los ya conocidos.

La evaluación, búsqueda y selección de proveedores es una tarea que debemos efectuar continuamente.

Disponemos de varias fuentes apropiadas de abastecimiento, y entre ellas podemos citar:

Revistas y directorios, catálogos, vendedores, cámaras de fabricantes y compradores, registro de cotizaciones de proveedores, visitas a centros fabriles, exposiciones, etcétera.

Como resultado del proceso anterior, elaboraremos una información comparada de manera de contrastar las características funcionales de cada uno de nuestros actuales o potenciales proveedores, teniendo en cuenta algunos de los siguientes aspectos:

- Precios y condiciones de pago.
- Plazos de entrega.
- Calidad de los productos.
- Capacidad técnica y real de producción.
- Controles de calidad que se aplican.
- Permanencia en el mercado.
- Fiabilidad.
- Posibilidades futuras de evolución.
- Adquisición de nuevas tecnologías.
- Formas de contratación.
- Líneas de productos que manejan.
- Posibilidades de asociación.

Para realizar una compra satisfactoria es necesario seleccionar un proveedor capaz y responsable, con quien llegaremos a un acuerdo sobre los factores de calidad, servicio y precio requeridos.

Una vez efectuado el análisis del mercado de los posibles proveedores, estableceremos una comunicación con ellos para verificar si tienen interés en cotizarnos. En caso afirmativo, Compras emitirá los **pedidos de cotización** (PC) a aquellos que estén en condiciones de suministrarnos los bienes que necesitamos adquirir. Enviaremos los pedidos de cotización y si corresponde acompañaremos planos y las especificaciones de acuerdo con el material o servicio solicitado.

De esta manera se inicia un proceso de negociación que nos llevará a la selección del proveedor adecuado; debemos tener en cuenta que al ser entregados los pedidos de cotización, el proveedor deberá darnos acuse de recibo del mismo.

La tarea del sector de compras en este módulo es la recepción de las cotizaciones y el control de las fechas que hemos fijado como límite para las cotizaciones.

En resumen, al procedimiento del tercer módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Solicitud de compra (SC)	• Proveedores • Cotizaciones • Pedidos de cotizaciones	• Selección de los proveedores para cotizar	• Pedidos de cotización (PC)

d) ¿Cómo evaluamos las cotizaciones de los proveedores?

Al cumplirse la fecha de vencimiento de entrega de las cotizaciones por parte de los proveedores, se efectuará un análisis comparativo de las que fueron recepcionadas.

Cuando existan tres o más cotizaciones, compararemos que en todos los casos se haya cumplido con los requisitos especificados en los pedidos de cotización.

Si existe una diferencia de precios a igual suministro es necesario evaluar la posibilidad de cumplimiento del proveedor. En el proceso de negociación de la compra, debemos incluir una revisión de los cálculos que el proveedor ha hecho para llegar al precio de venta.

El encargado de Compras se enfrenta continuamente con la disyuntiva de definir si un precio es correcto o si hay una manera de negociar para mejorar la posición de la empresa en una compra determinada.

Los elementos que intervienen en la negociación de Compras con el proveedor son:

- La calidad: requisitos que debe reunir aquello que estamos comprando con las especificaciones mínimas para satisfacer las normas de la empresa (marca de la fábrica, descripciones y especificaciones técnicas, muestras).

- El precio: valor asignado a un bien o servicio de acuerdo con la oferta y la demanda (relación entre el costo del producto más las condiciones del mercado).
- Garantía y servicio: toda compra lleva implícita el compromiso de que el vendedor suministrará mercaderías de la clase y descripción exacta a las especificaciones efectuadas por la empresa. Deberemos incluir penalizaciones cuando no se cumplen los estándares de calidad.
- Tiempo de entrega: plazo fijado para que el proveedor envíe las mercaderías.
- Condiciones financieras: condiciones de pago, plazos, descuentos y bonificaciones.

Una vez finalizado la compulsa con los proveedores, Compras autorizará la cotización que cumpla con los requisitos y especificaciones de calidad solicitados.

En resumen, al procedimiento del cuarto módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Cotizaciones	• Proveedores • Pedidos de cotizaciones • Cotizaciones	• Análisis y selección de las cotizaciones recibidas	• Cotizaciones autorizadas

e) ¿Cómo adjudicamos las compras?

De acuerdo con la cotización seleccionada, Compras emitirá la **orden de compra** (OC) o documento equivalente mediante el cual tanto el proveedor como el comprador se comprometen a respetar las condiciones pactadas en la adquisición de los bienes y/o servicios contratados.

Las principales funciones de la orden de compra son:

a) convenio formal entre el vendedor y el comprador;

b) información a los sectores que correspondan dentro de la organización para cumplir con sus funciones de acuerdo con la rutina seguida en el proceso de compras.

Este documento obliga a las partes intervinientes: al proveedor para que envíe y cargue al comprador las mercaderías especificadas y a este último a cancelar el pasivo con el proveedor de acuerdo con las condiciones de pago.

Es muy importante que las órdenes de compra contengan todos los aspectos que involucran la modalidad de la contratación de manera tal que no existan interpretaciones erróneas acerca de los bienes o servicios que estamos solicitando o adquiriendo.

Las órdenes de compra pueden clasificarse como individuales o generales. Las individuales se hacen para comprar cantidades determinadas de artículos que se indican en los mismos. Una vez recepcionados los bienes son canceladas las contrataciones.

Las generales o abiertas cubren las necesidades de un material dado durante un período de tiempo generalmente prolongado. A medida que se necesita el suministro del bien o servicio se van enviando órdenes parciales al proveedor que afectan a la orden de compra general.

Emitida la orden de compra es enviada al proveedor, que deberá aceptar la misma en forma fehaciente.

En resumen, al procedimiento del quinto módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Cotizaciones autorizadas	• Proveedores • Cotizaciones • Ordenes de compra	• Emisión de las órdenes de compra • Información a los sectores intervinientes en la empresa	• Ordenes de compra (OC)

f) ¿Cómo efectuamos el seguimiento de los pedidos?

En esta etapa, la actividad que desarrollamos es la de asegurarnos el suministro de los materiales y servicios de acuerdo con los tiempos establecidos en las contrataciones, con el propósito de no interrumpir el proceso productivo en la organización.

En las órdenes de compras frecuentemente está señalada la primera fecha en que se debe hacer contacto con los proveedores.

Todos los contactos y modificaciones efectuadas deben ser registrados, generalmente se confecciona un **registro de seguimiento de compras** (RSC).

El activador de compras debe realizar:

- El análisis de las órdenes de compra pendientes de entrega, (archivo de órdenes de compras pendientes o en ejecución).
- La verificación de si existen materiales ya recibidos y pendientes de aprobación de calidad.

- El análisis del estado de existencias en almacenes y compararlas con los programas de producción.
- La constatación de si existen materiales pendientes de ingreso a los almacenes.
- La agilización de los pedidos en trámite.
- Encuestas y solicitar que se califiquen los servicios que prestan los proveedores.

La naturaleza y amplitud de la función, que tiene por objeto seguir el curso de los pedidos de Compras, dependen en gran medida de la importancia de los mismos.

Es necesario verificar los plazos de entrega cuando los materiales que se han solicitado son críticos o especiales en el proceso productivo, ya que una variación en el programa de entregas puede dar lugar a equivocaciones y retrasos.

En resumen, al procedimiento del sexto módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Ordenes de compra	• Proveedores • Ordenes de compras pendientes	• Seguimiento de las órdenes de compra • Información a los sectores involucrados en la empresa	Registro de seguimiento órdenes de compra (RSC)

¿) ¿Cómo recepcionamos e inspeccionamos los bienes?

En la recepción de materiales interviene el área de recepciones, ésta tiene comunicación con el exterior de la empresa para que el acceso de las mercaderías se efectúe en la forma en que fue planificada.

El sector de recepciones deberá estar informado de las fechas y del tipo de transporte que se va a utilizar desde la fábrica del proveedor hasta la del comprador de los diferentes productos a recepcionar. Con esta información que fue suministrada por el departamento de compras el sector podrá organizar y planificar la descarga, el manipuleo, el control de calidad y el traslado de los distintos materiales y/o servicios a los almacenes, departamentos o personas que han solicitado los mismos.

El procedimiento a efectuar por Recepciones en el momento en que ingresan los bienes a la organización es el siguiente:

a) Recepción del embarque y confección del **parte de recepción (PR)**: descarga y desembalaje de los bienes recibidos donde cotejaremos si los mismos

se ajustan a los requisitos fijados en la orden de compra con el *remito del proveedor*; desde el punto de vista de la cantidad y clase de los bienes entregados por el mismo.

Si las cantidades y condiciones son las correctas, el responsable firmará el remito al proveedor como constancia de aceptación de los bienes ingresados; en caso contrario, es decir, que existan diferencias en las cantidades y condiciones de entrega, se rechazará la recepción de los bienes y se informará al sector de compras para que se verifique y solucione los problemas con el proveedor.

b) Inspección de los materiales recibidos: para los casos en que los bienes y/o servicios deben cumplir con un estándar específico de calidad, se informará al sector correspondiente para que se realicen las pruebas y controles necesarios. Por lo tanto, cuando la inspección de calidad requiere un procedimiento adicional se ingresarán los bienes y se colocará en el parte de recepción y/o remito la leyenda "**Recibido a Revisar**". El sector encargado de realizar los análisis correspondientes deberá informar el resultado de las inspecciones efectuadas.

c) Informar a los departamentos interesados de la recepción del pedido, enviando el parte de recepción de las mercaderías-servicios, junto con el informe sobre el estado y calidad de los bienes.

d) Registración de la recepción y posterior entrega de los bienes aceptados al sector de almacenes o a las partes interesadas.

e) Archivo de las órdenes de compra cumplimentadas.

En resumen, al procedimiento del séptimo módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Remito del proveedor	• Ordenes de compra pendientes de recepción • Informes de inspección de calidad	• Recepción y control • Entrega de los bienes inspeccionados a los sectores involucrados en la empresa	• Partes de recepción (PR) • Remito conformado • Informes de inspección de calidad

h) ¿Cómo almacenamos los bienes?

Almacenes es la sección que custodia físicamente todas las existencias de bienes y que no han sido afectados a un sector u orden de fabricación. Las materias pri-

nas y demás materiales recibidos se entregarán al sector de almacenes, con el parte de recepción y informe de calidad, respectivos.

El sector de almacenes verificará que los bienes que se detallan en el parte coincidan con los materiales entregados por el sector de recepción. Si hay coincidencia, firma un ejemplar del parte de recepción y procederá a acomodar los bienes en las estanterías o lugares previstos y luego registrará el ingreso de los materiales al inventario de la empresa actualizando el fichero de stock.

En resumen, al procedimiento del octavo módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Remito del proveedor • Parte de recepción • Informe de calidad	• Ordenes de partes de recepción e informes de calidad • Inventarios	• Recepción y ubicación de los bienes • Actualización de las existencias	• Remito conformado para contabilizar

l) ¿Cómo registramos las compras?

La contabilización de los bienes y/o servicios recepcionados tiene como objetivo principal el reconocimiento del activo o del gasto de los bienes adquiridos o servicios que nos han sido prestados y a su vez el surgimiento del pasivo con los proveedores para el caso en que las compras se hayan efectuado a plazo o en cuenta corriente. Cuando los pagos se realizan en el momento que se efectúan las compras, la deuda se cancela con el fondo fijo o con la emisión de cheques propios.

La mayor parte de las empresas registran las compras recién en el momento en que reciben las facturas de los proveedores, de manera tal de conocer exactamente el importe de las compras.

La dificultad de esta modalidad radica en que si existe un lapso de tiempo extenso entre la entrada de los materiales y su contabilización, no estamos reconociendo oportunamente las operaciones generadas en la organización.

Para subsanar las dificultades enunciadas, solemos generar una **minuta contable** (MC) donde provisionamos con el remito conformado las unidades recibidas, valorizadas a los precios que obtenemos de las órdenes de compra. En caso de que existan diferencias con las facturas que envían los proveedores, efectuaremos un asiento de ajuste.

En resumen, al procedimiento del noveno módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Remito del proveedor • Factura del proveedor	• Contabilidad • Inventarios	• Contabilización de los remitos o facturas de proveedores • Actualización de costos de las existencias	• Minuta contable • Subdiario de compras

11,1,6. LA DOCUMENTACION EN EL SISTEMA DE COMPRAS

Módulo	Sector	Salida	Recibe de:	Informa a:	Medio
1	Compras	Plan de compras	Planificación y control de la producción	N/A	M/E
2	Compras	Solicitud de compras	Almacenes	N/A	M/E
3	Compras	Pedido de cotización	N/A	Proveedores	M/E
4	Compras	Cotización	Proveedores	Responsable del pedido	M/E
5	Compras	Orden de compra	N/A	Recepción Contabilidad Proveedor	M/E
6	Compras	Seguimiento de la compra	N/A	Producción Almacenes	M/E
7	Recepción	Parte de recepción Informe de calidad	Proveedor	Compras Almacenes Producción Contabilidad Proveedor	M/E
8	Contabilidad	Minuta contable	Recepción	N/A	M/E

N/A: no aplicable
M/E : mecánico o electrónico

11,2. LAS COMPRAS SIN PAPELES

En la actualidad, los procesos operativos requieren una constante adaptabilidad a los cambios en se producen en el contexto, necesitamos una única base de datos con información completa, oportuna y precisa. El entorno correspondiente a este intercambio entre el área de compras y el de manufacturas se ha convertido cada vez más competitivo, lo que hace necesario la implementación de este tipo de intercambios en busca de mejoras continuas en la cadena de abastecimiento de la empresa.

Algunas de las organizaciones que se encuentran actualmente informatizadas utilizan las transacciones electrónicas, para realizar la gestión de abastecimiento.

El objetivo fundamental es que todo el flujo de información y manejo de los índices de gestión se realice con medios electrónicos, de esta manera se logrará una simplificación en el proceso de abastecimiento, pudiendo establecer relaciones estables y mejores condiciones de negociación con los proveedores.

En el caso del área de compras, la comunicación se realiza entre empresas compradoras y otras que cumplen el rol de proveedoras de las necesidades de las primeras. El intercambio de los documentos respaldatorios de la compra se realiza "por cable", es decir, remitimos los pedidos, facturas, cotizaciones, etc., de computadora a computadora.

Esta transmisión electrónica directa se realiza entre los computadores interconectados en cada una de las organizaciones que participan del intercambio.

Posibilitaremos de esta manera:

- La reducción en la generación, distribución, archivo, entrega y recepción de formularios emitidos en papel, ya sea en forma manual o mecánica, salvo aquellos documentos que por impedimento legal deban ser emitidos.
- El diseño de un tablero de gestión con una base de datos actualizada y confiable.
- La descentralización de responsabilidades en lo que respecta a las decisiones y autorizaciones de compras.
- La verificación de los controles presupuestarios y detección de los desvíos en los planes generales.
- La reducción en la base de proveedores habituales o potenciales.

Es necesario para lograr un intercambio efectivo que los sistemas de gestión y de comunicaciones sean totalmente estandarizados, siendo ésta la clave para el funcionamiento del área informatizada.

En el intercambio electrónico deberíamos como complemento natural integrar a compras la función de recepción y administración de materiales mediante la codificación magnética a través de barras de los productos adquiridos.

El comprador y el vendedor coordinan el detalle correspondiente a los productos, de manera tal que de ahí en más la codificación es unificada y automática para ambas partes.

Esta codificación, conocida como *código de barras* es un código universal de caracteres que consiste en una clave magnética de barras donde cada una de éstas representa un código numérico, describiendo de izquierda a derecha al producto que estamos adquiriendo. La primera parte del código, generalmente, contiene la descripción del país de origen y la última es la que contiene en mayor grado de detalle las características del producto

Este sistema de administración de stocks facilita el control de inventarios, logrando mayor celeridad y precisión en la entrada y salida del producto, eliminación de papeleo, balance permanente de stocks y mayor velocidad en la movilización de materiales.

11,2,1. FORMAS DE INTERCAMBIO DE DATOS

Una vez analizadas las ventajas del uso de transmisiones de intercambio electrónico de datos, debemos establecer algunas pautas:

1. Relevamiento y diseño de lo que se debe transmitir para recibir como contrapartida la satisfacción de la necesidad requerida, con el propósito de mejorar la calidad y la celeridad en la recepción de las compras.
2. Estructuración de los canales de información para que esta transmisión sea factible, otorgando la información adecuada para cada uno de los sectores que intervienen en el proceso de compras.

Esta comunicación entre proveedores y clientes, puede darse a través de dos sistemas de comunicación: en serie o en paralelo.

El primero es un sistema que nos determina un intercambio indirecto de comunicación entre los departamentos de la empresa compradora y los dependientes de la vendedora. El departamento de enlace entre quienes detectan la necesidad y quienes proveen es, en ambos casos, el área de compras respectiva; en consecuencia, se puede originar una distorsión de la transmisión deseada, un retraso en el tiempo de la transmisión o hasta la omisión de la misma.

Este sistema tiene como ventajas: mayor eficiencia en el trato comprador/vendedor, mayor flexibilidad en la competencia entre los proveedores, oportunidad de

controlar el flujo de información hacia los proveedores, que favorece la calidad y precio del producto requerido, evita la confusión entre el pedido de distintas áreas a un proveedor y tener concentrada la comunicación.

Como desventajas podemos enunciar que los vendedores no son las personas mas informadas en aspectos técnicos y problemas que puedan surgir, por lo que no pueden involucrarse en temas de fondo sobre la venta.

En el segundo caso, los sistemas de comunicación en paralelo, la relación se efectúa directamente entre las áreas funcionales de la organización, tanto del comprador como del vendedor. En este caso, los operadores de compra-venta cumplen un rol de enlace no siendo el único canal de información, los podríamos definir como los coordinadores de la comunicación entre las áreas compradoras y proveedoras. La principal ventaja de este sistema es la celeridad en las comunicaciones de preguntas y respuestas entre los sectores técnicos.

Como contrapartida de esta ventaja, el sistema en paralelo requiere mayores inversiones en tecnología y equipamiento, por lo tanto, no hay muchos proveedores que lo utilicen.

11,3. EL CONTROL EN LAS COMPRAS

La instauración de controles efectivos en el área de compras implica el establecimiento de medios de control que nos permitan evaluar:

- La gestión de las compras:
  a) reportes de pedidos colocados;
  b) análisis de los costos de las compras;
  c) ventas de materiales obsoletos;
  d) resumen de actuación de proveedores;
- El cumplimiento de las normas y procedimientos de la empresa.
- La adherencia a las políticas y a los objetivos de la dirección

A continuación, reseñamos algunas de las principales normas de control interno aplicables al sistema de compras:

a) Separación de funciones

Compras deberá estar separada funcionalmente del área que custodia los bienes y del que los registra (Almacenes, Recepción, Cuentas a Pagar y Contabilidad).

Propósito de la norma: el objetivo principal es permitir realizar el control por oposición de intereses a través de la división estructural de funciones. Con ella se mejora el control con la doble intervención en los movimientos de entrada y salida de los materiales.

A través de este control se trabaja en términos de costo, ya que lo que se logra es que se adquieran los materiales que sean necesarios para evitar problemas en la producción y/o entregas.

b) Determinación del nivel de compra

Propósito de la norma: permitir controlar el nivel de inventarios en forma automática, trabajando con stocks máximos, stocks mínimos y punto de pedido.

Esto implica fijar para cada artículo los puntos de pedido una vez alcanzado el stock mínimo. Para fijar el punto de pedido se tienen en cuenta los planes de consumo previstos, el tiempo que dista entre el pedido de una reposición y la entrega de un material solicitado, el riesgo que se debe afrontar por no tener stock, etc. Es importante la fijación del lote, ya que una compra importante ocasiona normalmente mantener un capital inmovilizado por un largo tiempo, con su correspondiente costo, mientras que una compra pequeña ocasionaría reiterar el trámite de colocación de una orden de compra con su correspondiente costo.

Es importante instaurar un sistema de inventarios permanentes a efectos de que se tenga información actualizada de las existencias físicas exigiendo responsabilidades en el manejo y la custodia de las mercaderías.

Otro control es la convalidación de la existencia física en estantes con la que figura en la ficha de stock a través de los inventarios rotativos. Estos se realizan sobre inventarios parciales pautados periódicamente, que permiten confirmar la consistencia entre el stock en registros y el que se encuentra en depósito.

Para poder realizar un control eficaz, Almacenes deberá disponer de espacio y medidas de seguridad adecuadas a las responsabilidades que implica custodiar los productos. Para lo cual dispondrá de estanterías, cajones, percheros, etc., que permitan un almacenaje cómodo, controlable y fácilmente identificable de acuerdo con su codificación.

c) Pedido de cotizaciones

Propósito de la norma: evitar las ataduras a un único proveedor, con el objeto de mejorar el precio de la compra y evitar la discrecionalidad del responsable del sector.

Es conveniente solicitar cotización a más de un proveedor, normalmente a una cantidad no menor de tres. Los pedidos y cotizaciones se deberán realizar por escrito. En caso de requerir especificaciones técnicas, éstas deben ser claras, concisas, concretas y completas, describiéndose el material y sus propiedades. Si se trata de compras menores, normalmente se evita la emisión de un pedido de cotización por escrito.

En aquellos casos de compras cuyos montos son importantes, se establecen cotizaciones escritas secretas; la apertura de los sobres se realiza ante un comité constituido al menos por tres miembros de la organización.

d) Adjudicación de la compra

Propósito de la norma: permitir que todos los proveedores que han cotizado de acuerdo con las condiciones solicitadas sean seleccionados con pautas previamente establecidas. El funcionario interviniente deberá fundamentar y dejar documentado la adjudicación y los criterios adoptados para la selección del proveedor.

Para los casos en que se requiera la autorización de un responsable jerárquico superior por exceso en el límite de gastos o compra, según la planilla de autorizaciones, las solicitudes de compras serán firmadas por Jefatura de Compras y por el responsable jerárquico correspondiente.

Las mismas condiciones serán para la firma de la orden de compra.

e) Recepción de las mercaderías

Propósito de la norma: cumplimentar la orden de compra en cantidad, calidad y tiempo solicitado.

La recepción de los materiales estará a cargo de un sector funcionalmente independiente de Compras y Almacenes. Es su misión verificar que se cumplan los requisitos en cuanto a la cantidad y calidad establecidos en la orden de compra.

En aquellos casos en que se requiera la verificación técnica, se dará conformidad al remito recibido por cantidad y se remitirá el material a conformidad del sector técnico especializado independiente.

f) Seguros de las mercaderías en tránsito

Propósito de la norma: cubrirnos de posibles pérdidas o siniestros por traslado de la mercaderías.

Es necesario contratar seguros en aquellos casos en que las mercaderías viajen por cuenta y riesgo de la empresa adquirente.

g) Seguros de las mercaderías en almacenes

Propósito de la norma: cubrir las pérdidas por posibles fraudes y/o contingencias que puedan suceder en el depósito.

h) Registración

Propósito de la norma: incorporar en el patrimonio los productos adquiridos y realizar la correspondiente actualización de inventarios y costos.

A través de la registración, se podrá realizar un control de las operaciones de compras, para lo cual es conveniente archivar lo que conformará el legajo de la compra, integrado por la orden de compra, las cotizaciones y el cuadro de cotizaciones para poder analizar la evolución de precios.

i) Documentación

Toda documentación debe mantener las normas de diseño de formulario.

Solicitud de compra (SC). Por cada pedido de materiales, Almacenes emitirá la solicitud de compra. Este documento indica la cantidad y la calidad del artículo a comprar.

Pedido de cotización (PC). En el momento de solicitar las cotizaciones a los posibles proveedores, Compras emitirá el pedido de cotización. El mismo debe indicar claramente las mercaderías solicitadas y las características técnicas de la misma, en aquellos casos que lo requieran.

Orden de compra (OC). Adjudicada la compra al proveedor, Compras emitirá la correspondiente orden de compra. Este documento debe indicar claramente el producto solicitado, su calidad y cantidad, plazo de entrega, condiciones de pago y cualquier otra indicación que sea necesaria para garantizar los intereses de la empresa.

— **Parte de recepción** (PR). Este documento emitido por Recepción en el momento de la entrega formal de la mercadería por el proveedor indica la mercadería recibida en cantidad y el dato del proveedor que la entregó. Este documento se adjunta al remito y es el documento que toma Almacenes para ingresar las mercaderías a su ficha de stock.

j) Auditoría operativa

Realizar un programa de auditoría operativa, a cargo del sector correspondiente, que contemple la verificación de normas escritas actualizadas para un eficaz control interno de las compras.

Propósito de la norma: garantizar que las mismas se cumplan en todos los estamentos de la organización.

k) Archivos

Compras contiene archivos que le son propios y otros que son de apoyatura a la gestión para el ingreso de las mercaderías o productos al sistema total.

Archivos internos

— Proveedores.

— Cotizaciones.

— Orden de compra.

— Ordenes de compra pendientes.

— Seguimiento de orden de compra.

— Legajo del proveedor.

Otros archivos

— Solicitud de compras.

— Parte de recepción e informe de calidad.

— Remito del proveedor.

— Subdiario de compras.

— Minuta contable.

Capitulo 9

Escenarios globales ([1])

Vertiginosos e interactivos

por Ruben Cesar Moleon

"Nos hallamos en un
mundo desconcertante."

Stephen W. Hawking

(1) Este capítulo extrae conceptos fundamentales de la exposición que el autor hiciera en las Jornadas Internas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Salvador, en Buenos Aires, el 27 de setiembre de 1991.

9,1. INTRODUCCION

El escenario en el que se desenvuelve la administración en estos tiempos se caracteriza esencialmente por vertiginosos cambios tecnológicos y la expansión del liberalismo en lo social y económico. Los avances tecnológicos se expanden esencialmente en las áreas de informática y de las comunicaciones, facilitando el desarrollo, la difusión y el aumento de la velocidad de los procesos. Principalmente aquellos que tienen entre sus elementos la información y el conocimiento.

Este escenario se corresponde con lo que se conoce, en general, como "globalización".

La globalización es un fenómeno que cobró vigencia hacia fines del siglo XX, ha surgido entre otros factores como consecuencia del mejoramiento continuo en la calidad y velocidad de transmisión de los medios de comunicación. En el siglo XVIII, el tiempo de propagación de las noticias se medía en semanas, por ejemplo, los acontecimientos del Reino de España en época de la independencia argentina se conocieron en Buenos Aires luego del tiempo que se tarda en atravesar el Océano Atlántico en un barco a vela.

Globalización

- Liberalismo social y económico
- Vertiginosos avances tecnológicos

En la actualidad, la velocidad de las comunicaciones aumentó de tal forma que es posible conocer inmediatamente lo que ocurre en cualquier continente, inclusive

es posible obtener de igual forma, información (imágenes y datos) captada por algún satélite o nave fuera de la Tierra.

Las innovaciones de alta tecnología se dieron en las computadoras, las telecomunicaciones, los robots y la automatización en fábricas y oficinas; la genética y la bioquímica también mostraron progresos significativos. Todos los adelantos utilizaron en gran medida la evolución producida en la captura, procesamiento, transmisión y almacenamiento de datos. Existen lectores de caracteres, de imágenes, de barras y de sonido que facilitan la captura de datos. También se encuentran sensores que miden variables preestablecidas, facilitando la gestión fabril, los procesos de control y la investigación. La capacidad y la velocidad de procesamiento de información permiten realizar enormes cantidades de cálculos en fracciones de segundo. La transmisión de datos aprovechando los avances en comunicación por medio de satélites y la fibra óptica puede realizarse a gran velocidad. De igual forma, el progreso en el almacenamiento de datos permite guardar en pequeños espacio bibliotecas completas, y sacar información por criterios múltiples de selección. La evolución contemporánea de los programas de computación permite el trabajo en equipo facilitando la interacción de profesionales de distintas disciplinas, aun de aquellos que se hallan distantes geográficamente. Todo esto facilitó en gran medida el desarrollo de nuevas ideas en otras áreas del conocimiento.

Esta perspectiva obliga a realizar los cambios que permitan la adaptación del diseño y la dirección de las organizaciones a cada situación que se presente.

9,2. LA ORGANIZACION Y EL CONTEXTO

La organización al ser un sistema abierto (KATZ y KHAN [2]) es en gran medida partícipe de la globalización, afecta y es afectada por su entorno. Unas organizaciones promueven los cambios y otras se ven obligadas a la reestructuración so pena de quedar excluidas si no logran la adaptación.

Las organizaciones de gran suceso logran ajustar sus estrategias al entorno (MILES y SNOW [3]). Las estrategias deben basarse en un adecuado diseño de la estructura. Un mínimo ajuste entre la estrategia, la estructura de la organización y los procesos de dirección resulta imprescindible para organizaciones inmersas en ambientes competitivos.

---

(2) KATZ, D. y KAHN, R., *The social psychology of organizing*, Wiley, Nueva York, 1978.

(3) MILES, R. y SNOW, C., California Management Review, 1984.

Es necesario armonizar la organización y el ambiente. La organización toma contacto con el ambiente a través de su estrategia e internamente se ajusta por medio de la estructura y los procesos directivos.

Un perfecto ajuste interno y externo se asocia con la excelencia. El ajuste perfecto se relaciona principalmente con la productividad, el buen desempeño y una fuerte cultura corporativa.

Un ajuste temprano basado en el descubrimiento y desarrollo de un nuevo modelo que involucre la estrategia, la estructura y los procesos directivos se asocia frecuentemente con resultados sobresalientes. La anticipación puede ser fuente de ventajas competitivas que resultan ser más poderosas que muchos avances tecnológicos.

Por el contrario, un ajuste endeble entre la organización y el ambiente resulta en una debilidad que pone en peligro la supervivencia de la entidad en los ambientes competitivos actuales.

> Para alcanzar un nivel de excelencia es necesario una perfecta articulación entre la estrategia, la estructura y los procesos de la dirección.

Existen estudios que afirman la necesidad de adecuar la organización a los requerimientos de determinados factores contingentes (MINTZBERG [4]).

De esos factores, tres son los principales influyentes en la eficiencia de las organizaciones.

El primero es el nivel de certidumbre que posee la organización en relación con las variables del escenario que afectan significativamente el negocio. Relacionada con la estabilidad, la certidumbre favorece la formalización y las estructuras burocráticas (5). Con respecto al dinamismo del escenario actual, la incertidumbre impide un alto grado de formalización y requiere la flexibilidad que otorgan las estructuras orgánicas (6).

---

(4) MINTZBERG, H., *La estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, Barcelona, 1993.

(5) Estructura burocrática: con eje en la tarea, altamente formalizada, con división del trabajo, poca autonomía, requiere poca capacitación en el área de operaciones, eficiente, rígida, coordina actividades por medio de estándares de producción.

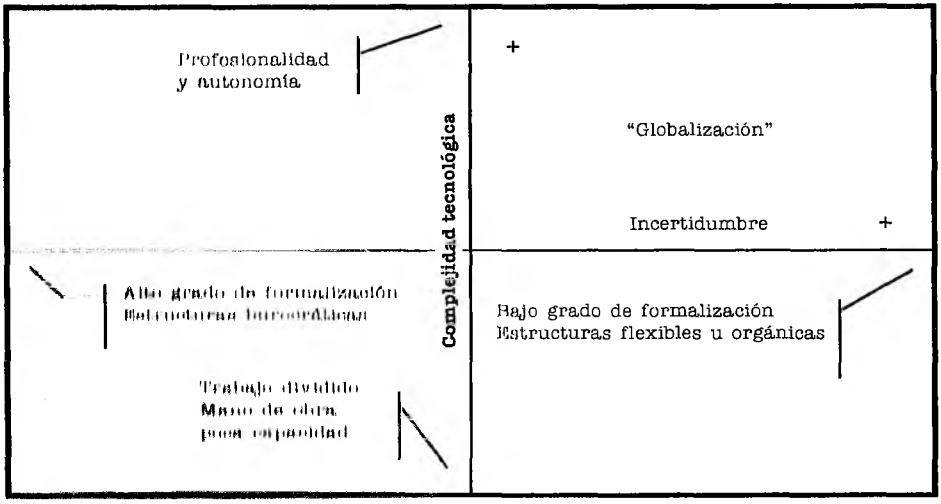
(6) Estructura orgánica: con eje en las relaciones, poca formalización, con autonomía y alta capacitación en el caso de equipos de profesionales, flexible, lenta en la toma de decisiones, coordina actividades por medio de ajuste mutuo y roles de enlace.

El segundo factor contingente es la complejidad tecnológica requerida por el puesto de trabajo. Está relacionado con el conocimiento y la experiencia necesarios para realizar la tarea que requiere la posición. En este caso, a mayor complejidad tecnológica es necesaria mayor capacitación. El escenario actual se caracteriza por la expansión de las organizaciones diseñadas con puestos basados en el conocimiento, con autonomía para resolver problemas de alta complejidad e incertidumbre.

El tercer factor está relacionado con la diversidad de los mercados. Esta diversidad está originada principalmente en razones geográficas y en las diferencias de las preferencias de los consumidores. Este factor le da fundamento al agrupamiento por mercados, presente en las estructuras divisionales (MINTZBERG [7]) y en las descentralizadas (Drucker [8]).

> El nivel de certidumbre con el que se procesan las decisiones, la complejidad tecnológica y la diversidad de los mercados son los factores esenciales a tener en cuenta en el diseño de las organizaciones.

FACTORES DEL CONTEXTO



(7) MINTZBERG, *op. cit.* en nota (4).

(8) Drucker, P., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

9,2,1. CERTIDUMBRE

El mejoramiento de los sistemas de comunicación posibilita un contacto inmediato, en actividades intelectuales, comerciales y políticas, entre individuos ubicados en cualquier punto de la Tierra. Este avance tecnológico permite la coordinación de organizaciones con áreas funcionales distanciadas geográficamente. Amplía la posibilidad de acceso a mayor conocimiento, mayor cantidad de información, reduce relativamente la incertidumbre en la toma de decisiones, amplía la cantidad de alternativas para su evaluación y ofrece variadas fuentes alternativas para la capacitación. La posibilidad de reducir incertidumbre en escenarios interdependientes y vertiginosos es relativa, porque la complejidad de los problemas que se originan como causa del mismo escenario en muchos casos requiere más información que las que el mismo proporciona, o mejor tecnología para procesar y seleccionar la información necesaria.

Debe prestarse especial cuidado a la saturación de información, porque genera efectos contraproducentes. La información en exceso puede provocar ansiedad por la imposibilidad de procesarla, o en el mejor de los casos no es eficiente por el uso excesivo de recursos en su análisis.

9,2,2. DIVERSIDAD

En este escenario global e interdependiente que se analiza, la diversidad es una característica generalizada, por los múltiples canales de comercialización a los que se puede acceder, por las diversas culturas que están en contacto y por la estimulación a los sistemas de preferencias originados en los sistemas de información y comunicación.

9,2,3. ANTECEDENTES

Ya se observó en épocas anteriores (1850-1940) cómo la calidad de las diversas rutas o vías de comunicación afectó el diseño de las organizaciones cuando surgió la necesidad de adaptación a mercados más amplios, motivado por la unión de mercados locales, regionales e internacionales (MOLEON [9]). En aquel momento, el

(9) MOLEON, R.C., Cap. 5, en GOMEZ PUERTO y otros, *Incursiones en management, ensayos sobre gestión*, Cima Profesional, Buenos Aires, 1996

crecimiento del mercado, unido al desarrollo tecnológico, desencadenó transformaciones estructurales que tendieron a organizaciones más grandes y burocráticas.

Aquella globalización transformó cualitativa y cuantitativamente los mercados y el entorno en general. La población con mayor acceso a la información sobre la oferta de bienes y servicios fue más exigente en su demanda. Consecuentemente, el empresario encontró su mercado potencial ampliado y diversificado y un mayor número de competidores.

El tamaño del mercado estabilizó el ambiente. Es difícil hacer algún tipo de predicción sobre pocos consumidores. Pero, cuando la cantidad de consumidores se transforman en una gran masa, por medio de herramientas estadísticas es posible hacer predicciones con un riesgo acotado. De esta forma, la organización pasa de un contexto impredecible a otro predecible o estable con todos los efectos que este cambio implica. La estabilidad permite la adopción de estructuras burocráticas, más eficientes en ámbitos rutinarios.

> En aquel momento el crecimiento del mercado unido al desarrollo tecnológico desencadenó en transformaciones estructurales que tendieron a organizaciones más grandes y burocráticas.

La globalización de estos tiempos tiene muchas características similares a épocas anteriores. Se diferencia fundamentalmente en la velocidad de los procesos de cambio y la amplitud del alcance de los acontecimientos. Prácticamente todo el mundo está en contacto.

La estabilidad que se puede obtener a través de cálculos estadísticos sobre una demanda masiva contrasta con la incertidumbre proveniente de una vertiginosa y compleja interacción de fuerzas competitivas (PORTER [10]) y los demás sistemas que interactúan con la empresa (economía, sociedad, gobierno, etc.). El gerente debe buscar un equilibrio frente a las fuerzas competitivas, tratando de aprovechar las oportunidades y fortalezas, y evitar las amenazas y debilidades. La actividad sucede en medio de las fuerzas competitivas del propio sector industrial, la fuerza de negociación de los proveedores y compradores, la amenaza de nuevos ingresos al sector y los competidores con productos sustitutos. El problema muchas veces se resuelve con un adecuado análisis de las relaciones de costo-beneficio y de medios y fines de los participantes.

(10) PORTER, M., *Estrategia competitiva*, Rei, Buenos Aires, 1992.

9,3. ESTRATEGIA

En este escenario competitivo e incierto, las organizaciones necesitan desarrollar una estrategia que identifique claramente la ventaja competitiva sobre la que apoyará su negocio, y articule los recursos para lograrlo.

La clave del éxito a largo plazo es lograr hacer ciertas cosas mejor que los competidores, requiere que la empresa busque continuamente nuevas formas de diferenciarse de sus competidores (HAYES, R. y PISANO, G. [11]).

Frente al mercado masivo y diversificado que propone este escenario global, el empresario debe decidir entre varias estrategias. Existe un mercado prácticamente unificado, diversidad de consumidores y productos en continuo desarrollo.

Considerando el ciclo de vida del producto (12) se requieren distintas estrategias de acuerdo con el estadio que atraviese el producto. En la etapa de lanzamiento y crecimiento, la estrategia debe estar orientada a lograr la preferencia del consumidor, la preocupación pasa por conseguir que el consumidor diferencie el producto del resto de los competidores. Con este motivo se introducen innovaciones frecuentemente. La producción deberá ser flexible de manera tal que permita introducir con rapidez los cambios al diseño del producto.

Requiere que la dirección, corra riesgos, tenga iniciativa y formule una estrategia oportunista (THOMPSON, A. y STRICKLAND III, A. [13]).

En la etapa de lanzamiento, la estrategia debe buscar la optimización del rendimiento del producto. Los procesos no están coordinados. Las relaciones entre los procesos productivos no pueden ser claras porque aún no está consolidado el producto definitivamente.

En la fase de crecimiento, se intensifica la acción de la competencia. Los diseños de los sistemas productivos enfatizan la eficiencia. El proceso productivo tiende a ser de capital intensivo e integrado.

En la etapa de madurez del producto y saturación del mercado, la competencia se centra en el precio. La estrategia será lograr altos volúmenes de venta para diluir

---

(11) HAYES, R. y PISANO, G., Harvard Business Review, 1994.

(12) Ciclo de vida del producto: lanzamiento, crecimiento, madurez y declinación; etapas diferenciadas generalmente por la curva del volumen de ventas, con una pendiente positiva en las dos primeras etapas, neutra en la madurez, y negativa en la declinación.

(13) THOMPSON, A. y STRICKLAND III, A., *Dirección y administración estratégicas*, Addison Wesley, Wilmington, Delaware, 1994.

los costos fijos, enfatizar la eficiencia de los procesos y depurar la cartera de productos de aquellos que no son rentables. También puede incluir la expansión internacional.

El proceso productivo será altamente integrado y estructurado, seguramente automatizado. En esta etapa, la estructura productiva es rígida y cualquier cambio resulta muy costoso.

Será necesario, entonces, que el gerente antes de introducirse en un nuevo mercado analice cuáles son las características del mismo, las ventajas y desventajas en términos de flexibilidad a los efectos de reducir los inconvenientes que cada estrategia produce y potenciar sus beneficios. Por ejemplo, la decisión de introducirse en un mercado que está en la etapa de lanzamiento debe contemplar el difícil equilibrio entre la flexibilidad e innovación que otorgan las estructuras orgánicas (MINTZBERG [14]) y la necesidad de incrementar la eficiencia del proceso de toma de decisiones y del productivo de esos modelos de organización. Será una ventaja poseer una cultura que tenga como un valor importante el ahorro y la eficiencia, pero no a tal punto que obstaculice la iniciativa y la innovación.

Por el contrario, en mercados maduros será típico verificar estructuras altamente formalizadas y eficientes de tipo burocráticas que necesitan algún artilugio que le otorgue la flexibilidad que no poseen.

Idealmente será una configuración híbrida de tipo orgánica para procesar las decisiones necesarias frente a la incertidumbre y una configuración de tipo burocrática que la ejecute. Aquélla generará las ideas, y ésta las transforma en acción.

Las empresas ingresan en mercados internacionales por diversos motivos, entre otros, se puede citar: la búsqueda de nuevos mercados, la necesidad competitiva de mayor absorción de costos fijos o la obtención de ventajas en la adquisición de los recursos productivos (THOMPSON, A. y STRICKLAND III, A. [15]).

El ingreso de las organizaciones en el ámbito internacional obliga a considerar una serie de factores adicionales en el análisis del negocio:

- La variación en los costos de fabricación no sigue patrones de comportamiento uniformes en todas las regiones. Sin un adecuado análisis de sensibilidad ([16]) dentro de los escenarios posibles, se corre un alto riesgo de cometer errores. Variaciones importantes en los costos transformaron en quebranto muchos proyectos que *a priori* se pronosticaban rentables.

(14) MINTZBERG, *op. cit.* en nota (4).

(15) THOMPSON y STRICKLAND III, *op. cit.* en nota (13).

(16) Análisis de sensibilidad: estudio de los resultados que producen las variaciones dentro de un rango probable, de ciertas variables importantes de los escenarios en los que se desenvolverá el proyecto en estudio.

- Tipos de cambio fluctuantes. Las variaciones del tipo de cambio tienen gran influencia en los términos de intercambio del comercio internacional. En muchas ocasiones, los ahorros provenientes de una fuente de recursos cercana y barata son neutralizados por una variación del tipo de cambio imprevisto. Al igual que en el punto anterior, se recomienda realizar un análisis de sensibilidad.
- Políticas de los países que intervienen. Las políticas de estos países en cuanto al marco institucional que provee a las transacciones comerciales serán determinantes en el nivel de productividad que alcancen las empresas (WILLIAMSON, O. y WINTER, S. [17]). También influyen las políticas referidas a financiamiento, aranceles y trámites aduaneros, tipo de cambio, impuestos, infraestructura, etcétera.

Las principales estrategias que puede adoptar una empresa para participar en mercados internacionales pueden ser (THOMPSON, A. y STRICKLAND III, A. [18]):

1. Autorizar a las compañías foráneas el uso de la propia tecnología. Por ejemplo, los contratos de transferencia de tecnología o *franchise* (19).
2. Mantener una base de producción nacional y exportar bienes a mercados extranjeros. De esta manera, se aprovechan instalaciones y se reduce la incertidumbre que representa instalarse en el extranjero. Posteriormente, con una adecuada observación se decidirá la mejor ubicación de las distintas instalaciones que requiera el proceso productivo.
3. Seguir una estrategia multinacional, en la que la organización se expande de país en país atendiendo a la diversidad de necesidades de los consumidores y la situación competitiva de cada lugar. Con mucha autonomía, cada división adopta la estrategia que más se ajusta a las singularidades del país anfitrión.
4. Seguir una estrategia global, utilizando en todas las regiones la misma táctica básica con muy poca variación. En este caso, los citados autores consideran las siguientes variaciones:

   4,1. Seguir una estrategia global de bajo costo. En este caso, la empresa debe asumir el liderazgo en costos bajos en la mayoría de los mercados estratégicos del mundo.

---

(17) WILLIAMSON, O. y WINTER, S. (compiladores), *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, FCE, México D.F., 1996.

(18) THOMPSON y STRICKLAND III, *op. cit.* en nota (13).

(19) *Franchise*: licencia o concesión comercial, por la cual una de las partes permite a la otra la utilización de tecnología, marca, procedimientos de producción y dirección a cambio de una retribución

4,2. Seguir una estrategia global de diferenciación. Esta estrategia busca una diferencia del producto basada en los mismos atributos para todos los mercados, persigue el logro de una imagen competitiva integrada. Se persigue la lealtad hacia el producto fundamentada en las diferencias con los competidores.

4,3. Seguir una estrategia global de enfoque implica servir al mismo segmento de los mercados estratégicos del mundo. Esta estrategia de enfoque permite conocer con mayor exactitud las necesidades del segmento al que se dirige y, por lo tanto, tener mayor precisión en su satisfacción.

Considerando estas variaciones de una estrategia global, será útil tener en cuenta los riesgos de alguna de ellas (PORTER [20]).

Riesgos del enfoque o alta segmentación:

- El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía. Esta situación fortalece a los competidores que se dirigen al mercado total, permitiéndoles tener mayor rentabilidad por producto en un mercado mayor, o bajar los precios acortando las diferencias con el producto enfocado más caro.
- Las diferencias en los atributos de los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico y el mercado total se reducen.
- Los competidores encuentran mercados de otras características dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento. Dividir el mismo mercado utilizando otras características de los mismos consumidores, en la práctica significa competir en el mismo mercado. Por ejemplo, una compañía puede encontrar un segmento de mercado basado en la edad, jóvenes entre 18 y 30 años, y dirige su campaña publicitaria a ese segmento fundamentada en sus necesidades. Otra empresa puede encontrar atractivo, para el mismo producto, un segmento de mercado de estudiantes y apelará a las características del mismo. En este caso, los segmentos se superponen en los jóvenes estudiantes. Aquella que triunfe en su propuesta habrá dejado fuera de foco a la otra.

Riesgos de la diferenciación:

- El valor, en términos de precios, de los costos que representa mantener las diferencias con otros productos es demasiado alto como para mantener la lealtad de marca.

(20) PORTER, *op. cit.* en nota (10).

- Cambios en los gustos de los consumidores no apreciando o percibiendo suficientemente las diferencias que el producto le ofrece.
- La imitación limita la diferenciación percibida por el consumidor. Esta situación es común en la medida en que el sector industrial madura. Por este motivo, en esa etapa del ciclo del producto si no se logran propuestas innovadoras que mantengan las diferencias del producto, se cambia a estrategias basadas en el aprendizaje, la eficiencia de los procesos productivos y el aprovechamiento de la economía de escala ([21]), como, por ejemplo, el liderazgo en costos.

Riesgo del liderazgo en costo:

- Cambios tecnológicos que convierten en nulas las experiencias o el aprendizaje pasado. Por ejemplo, el conocimiento sobre las condiciones que posibilitan un rendimiento óptimo de las personas en la línea de montaje se anula en parte si se decide la utilización de robots.
- La capacidad de aprendizaje relativamente fácil y rápido de los apenas ingresados en el sector industrial o de los competidores, con capacidad para invertir en instalaciones adecuadas a las requeridas por el tipo de industria. Esta situación hace difícil mantener el liderazgo, ya que las tecnologías aplicadas en función de la estrategia son rápidamente copiadas.
- La atención fija en el costo descuida la atención de los cambios que se producen en el mercado consumidor.
- El aumento relativo de los costos específicos referidos a la estrategia de liderazgo en costo más que proporcionalmente que los costos de otras estrategias puede impedir mantener un diferencial de costo suficiente para compensar las diferencias con otros productos. El aumento de los costos y, consecuentemente, de los precios puede cambiar el comportamiento del consumidor sensible a los precios.

Las estrategias que en definitiva se adopten implican muchas veces adoptar o implementar ciertas herramientas o cambios para mejorar las prestaciones de la organización en el contexto que le corresponde.

Los sistemas técnicos avanzados, la radicación de fábricas en lugares donde se pueden aprovechar ventajas en los costos o en la distribución, el establecimiento de

(21) Economía de escala: cuando los costos medios a largo plazo disminuyen al aumentar la producción, la función de producción muestra rendimientos crecientes a escala.

JIT ([22]) o TQC ([23]) son programas que la competencia puede copiar. Los gerentes tienden a considerar esos programas como soluciones a problemas específicos en lugar de tomarlos como pasos de un programa en una dirección determinada.

> En ambientes turbulentos, el éxito de la estrategia es precisamente la flexibilidad de la estrategia.

En ambientes turbulentos, el éxito de la estrategia es precisamente la flexibilidad de la estrategia (HAYES, R. y PISANO, G. [24]). El éxito radica en poder cambiar la estrategia en armonía con el entorno.

9,4. ADAPTACION: INNOVACION Y APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

Inmersos en esa red de interacciones se encuentran los factores generadores de oportunidades, amenazas y cambios en general, que requieren necesariamente una continua readaptación de la organización para permitir su continuidad.

9,4,1. INNOVACION

Uno de los motivos fundamentales en la creación, modificación o cierre de organizaciones se encuentra en los cambios del contexto. Muchos éxitos empresarios se basaron en el aprovechamiento de oportunidades (DRUCKER [25]). Es esencial, por lo tanto, aprender y desarrollar distintos mecanismos para detectar los cambios del contexto. Descubierto un cambio relevante del contexto, es necesario producir una

---

(22) JIT (*just in time*-justo a tiempo): es un sistema de producción basado en la elaboración de aquello que se necesita en la cantidad necesaria, en el momento que es necesario; la reducción de inventarios es uno de sus efectos principales.

(23) TQC (*Total quality control*): filosofía de trabajo que fomenta la calidad como la principal prioridad de la competitividad de la producción. Utiliza técnicas estadísticas para el control.

(24) HAYES y PISANO, *op. cit.* en nota (11).

(25) DRUCKER, P., *La innovación y el empresario innovador*, Sudamericana, Buenos Aires, 1986.

transformación en la organización. El cambio de la organización resulta concomitante e ineludible con las transformaciones que acontecen en estos tiempos.

La innovación es un mecanismo de adaptación importante para las organizaciones. A través de las innovaciones se lanzan o mejoran productos, procesos o servicios.

Es necesario adoptar un diseño de la organización que permita la búsqueda y aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el contexto.

La relación entre las variables de la estructura de la organización y la innovación (ROBBINS [26]) son las siguientes:

1. Las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación. Son más bajas en su diferenciación vertical, formalización y centralización, las empresas orgánicas permiten la flexibilidad, adaptación y gestión cruzada que facilita la adopción de innovaciones.
2. Se asocia una larga duración en los puestos con la innovación. El mejor conocimiento sobre el puesto de trabajo permite sugerir mejoras y cambios a los procesos.
3. La innovación se desarrolla mejor donde hay holgura de recursos. La abundancia de recursos permite que una organización pueda adquirir innovaciones, soportar los costos de implementarla y amortiguar los fracasos.
4. Las organizaciones que facilitan la interacción horizontal y oblicua a través de las líneas departamentales tienen mejor desempeño en la producción de innovaciones.

Se observó la presencia de valores culturales similares en las organizaciones innovadoras: estimulan la experimentación, toleran los errores y los fracasos. El desempeño se mide por la suma de los aciertos y los errores.

En organizaciones rígidas, con baja tasa de cambios e innovaciones, se observa con frecuencia que se premia a la gente por la ausencia de fracasos, en tales culturas se eliminan los riesgos y también la innovación. Al respecto, recomienda DRUCKER [27] no caer en la mediocridad sin riesgos, cosa que sucede cuando por no cometer errores los gerentes no arriesgan. En este caso, no habrá innovación ya que la misma implica necesariamente cometer errores.

---

(26) ROBBINS, S., *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, Prentice Hall, México, 1996

(27) DRUCKER, *op. cit.* en nota (8)

Las organizaciones innovadoras que enfrentan incertidumbre promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros (MOLEON [28]; DRUCKER [29]). Cuando los problemas que se enfrentan exceden el conocimiento que pueda contener una persona, es necesaria la reunión de un equipo de expertos profesionales con mucha capacitación en su disciplina y en las relaciones.

Hay innovaciones que son el resultado de un "ataque de genialidad", éstas no pueden imitarse, enseñarse ni aprenderse. No hay manera conocida de enseñar a ser genio o de aprender a serlo (DRUCKER [30]). Es necesario, por lo tanto, adoptar estrategias con la finalidad de obtener la creatividad e innovación necesaria para resolver los cambios que exige el mercado y el entorno. Estrategias que a través de un adecuado diseño de la organización, articulada con los procesos de dirección y una cultura favorable, resultará en la flexibilidad que el escenario global requiere.

9,4,2. APRENDIZAJE

Dentro del clima incierto que presenta el escenario global, las organizaciones con capacidad de aprender indudablemente poseen una ventaja competitiva que diferencia su desempeño respecto del resto. Aprenden de sus éxitos, sus errores y también de sus competidores y su entorno específico.

Se observan ciertas características comunes en las organizaciones que han desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar (ROBBINS [31]):

1. Existe una visión compartida de la organización.
2. Las personas aceptan la crítica a sus modos de pensar y formas de trabajar y están dispuestas a cambiarlos.
3. Los miembros tienen conciencia de ser una parte relacionada con otras, de un sistema mayor que incluye el contexto.
4. Existe libertad en la comunicación.
5. Las personas subordinan su interés personal y los departamentales con el objetivo de trabajar juntos y alcanzar la visión compartida de la organización.

(28) MOLEON, *op. cit.* en nota (9).

(29) DRUCKER, *op. cit.* en nota (8).

(30) DRUCKER, *op. cit.* en nota (28).

(31) ROBBINS, *op. cit.* en nota (26)

En el manejo del aprendizaje dentro de la organización, se deben tener en cuenta la estrategia, la estructura y la cultura de la organización.

La estrategia debe servir para transmitir y motivar a los integrantes de la organización a una actitud de compromiso con el cambio, la innovación y el mejoramiento continuo.

Desde el punto de vista estructural, se debe incrementar o facilitar la utilización de modelo que faciliten la innovación y el aprendizaje. Es esencial el aumento del uso de equipos (DRUCKER, [32]). Estos equipos facilitan la interacción y la cohesión entre las personas. Sus integrantes comparten conocimiento y experiencias. Es importante adoptar políticas que favorezcan a los individuos con aptitudes personales para trabajar en equipo.

Es fundamental que los mensajes que transmitan la dirección y los órganos encargados del control y la conciencia de la organización se encaminen a lograr una cultura que permita tomar riesgos, a actuar con integridad y propiciar el crecimiento personal y de la empresa.

Para favorecer el aprendizaje y la innovación se utilizan estructuras por equipos conformadas por profesionales de distintas áreas del conocimiento. Estas estructuras utilizan como mecanismo de coordinación de la tarea el ajuste mutuo, lo que le otorga flexibilidad y permite compartir el conocimiento necesario para resolver problemas nuevos y complejos.

Por el contrario, las organizaciones tradicionales estructuradas como burocracias (MINTZBERG [33]) o funcionales (DRUCKER [34]) presentan problemas fundamentales de adaptación:

1. La división del trabajo, basada en una alta especialización horizontal, favorece el desarrollo de compartimentos estancos con eje en la tarea y objetivos por áreas o sectores. En ambientes cambiantes, los departamentos especializados horizontalmente están en conflicto permanente, porque la rigidez y complejidad de las normas que los gobiernan dificultan la coordinación de las interdependencias y la compatibilidad de los objetivos.
2. El énfasis exagerado en la tarea propia y las relaciones competitivas disminuyen a expresiones mínimas la colaboración.
3. El comportamiento es de reacción frente a los hechos, dirige equivocadamente la atención de la administración a la solución de problemas, en lugar de considerar las oportunidades.

(32) DRUCKER, *op. cit.* en nota (8).

(33) MINTZBERG, *op. cit.* en nota (4).

(34) DRUCKER, *op. cit.* en nota (8).

9,4,3. INFORMACION

En este escenario que se analiza, es necesario procesar una mayor cantidad de información para dirigir las acciones de la organización. Al respecto, se han observado a lo largo de la evolución de las organizaciones una serie de acciones para descomprimir la cantidad de información que debe analizar la alta gerencia. La implantación de normas, el planeamiento, la inversión en sistemas de información verticales y la delegación son acciones efectivas que disminuyen la cantidad de cuestiones que de otro modo se deberían tratar en la cumbre jerárquica. Con igual finalidad existe una alternativa teórica adicional, la utilización de recursos holgados (GALBRAITH [35]). La misma debe descartarse por la debilidad que representa, frente al nivel de competencia vigente, tener mayor cantidad de recursos para reducir la incertidumbre, por ejemplo, no es aceptable que, ante la incertidumbre de las cantidades de productos que serán demandadas, acumule inventarios que me aseguren con certeza la satisfacción de cualquier pedido, esa forma de reducir incertidumbre es muy costosa.

Aun en el vértigo de acontecimientos que enfrenta el gerente, éste debe tener tiempo suficiente para pensar, para definir una estrategia que aproveche las oportunidades que le brinda el contexto, que mantenga a resguardo sus puntos fuertes, mejore los débiles y levanten barreras para evitar las amenazas.

9,4,4. ALIANZAS

Los efectos de la globalización influyen de distinto modo en los diversos tipos de industria.

Las empresas responden a la globalización de diferentes maneras:

- Invirtiendo en nuevas capacidades tecnológicas o de producción que mejoran la productividad por medio de la utilización de mejores conocimientos o por un mejor aprovechamiento de la economía de escala.
- Reubicando recursos a escala mundial. El gerente ubicará eslabones de la cadena de valor (36) (PORTER [37]) en distintos lugares persiguiendo la mejor relación costo-beneficio.

---

(35) GALBRAITH, J., *Organizational design: an information processing view,* Addisson-Wesley, Reading MA, 1987.

(36) Cadena de valor: las distintas actividades de la empresa que le van agregando valor a los recursos que transforma hasta ponerlos en manos del consumidor.

(37) PORTER, *op. cit.* en nota (10)

- Integrándose a organizaciones más grandes. A través de redes de empresas se buscan relaciones sinérgicas de largo plazo basadas en la confianza que eviten el comportamiento oportunista.
- Las alianzas constituyen otro medio eficaz para responder a un entorno cambiante.

La gestión eficaz de las alianzas requiere disciplina en la formación, y el control operacional y estratégico.

Las alianzas, en general, tienen por objetivo compartir riesgos, ingresar o ampliar el mercado, compartir actividades tecnológicas e innovadoras, dar respuesta a restricciones fiscales o gubernamentales.

Es factible que se generen conflictos cuando las inversiones son asimétricas, principalmente cuando no existe mercado para valorizar los recursos aportados por cada parte. Por ello es importante el nivel de confianza que se genere entre las partes.

El nivel de conflicto puede agravarse cuando las empresas que intervienen en una alianza pertenecen a culturas diferentes. En este caso, resulta importante la flexibilidad que posean las personas y los equipos de profesionales que se contactan entre las empresas. Para ello será útil, además de una cuidadosa selección del personal, diseñar incentivos que alienten la cooperación.

9,4,5. COMPETENCIA

En este contexto, el comportamiento económico y social de las organizaciones empresarias es principalmente competitivo. La competencia como sistema da poco lugar a la cooperación; por lo tanto, la administración de la información disponible y las acciones de las organizaciones empresarias se interesan fundamentalmente en lograr ventajas competitivas; no lograrlas implica la mediocridad o el fracaso.

En una competencia generalizada resulta de vital importancia que la empresa se concentre en las oportunidades que aparecen con los cambios y sobre las ventajas en las que se apoya el éxito de la empresa. Es imprescindible identificar y proteger aquellas ventajas competitivas que diferencian a la empresa de los demás competidores. Es igualmente necesario desechar de su cartera de negocios aquellos en los que no puede desempeñarse con efectividad. Para ello, dependiendo del tamaño de la

empresa, se recomiendan las estructuras divisionales (MINTZBERG [38]), descentralizadas (DRUCKER [39]) o de redes (MOLEON [40]).

Si el empresario quiere permanecer en el sistema, debe jugar las exigentes reglas que éste propone. Las empresas se enfrentan en ambientes competitivos buscando rentabilidad de distintos modos y variada intensidad, enmarcando sus decisiones en diferentes culturas y sistemas de valores. Extrañamente, muchas veces el conjunto actúa en forma diferente que las preferencias individuales. Las reglas de la competencia y las normas del mercado condicionan las decisiones. Se ve claramente en estos casos como el contexto influye en el comportamiento del empresario. La organización empresaria que quiere competir y promover cualquier cambio debe asegurar primero su supervivencia; en este sentido, el dirigente debe buscar respuestas efectivas, innovadoras y creativas para salvar las dificultades y aprovechar las oportunidades que le presenta el contexto.

Dentro del marco de los objetivos empresarios, la rentabilidad juega un papel predominante como antecedente para el cumplimiento de su finalidad. Y en la búsqueda de la mayor rentabilidad se buscará la eficiencia de los recursos dentro de un marco de calidad establecida, o sea, utilizar menos recursos o hacer economía en los costos y la efectividad en las ventas, es decir, identificar con precisión cuál es el máximo valor que el cliente está dispuesto a pagar.

Por este motivo, cuando el consumidor no es efectivo señalando con claridad sus preferencias sobre cuestiones referidas al bien común (por ejemplo: ecología y seguridad industrial), el Estado debería vigilar la actividad y propiciar un cambio cultural que valorice y evidencie esas preferencias individuales. Si el consumidor no está dispuesto a pagar un plus por un proceso industrial que cuide su ambiente, deberá ser el Estado quien controle la actividad hasta que se produzca un cambio cultural que lo valore.

9,4,6. GESTION Y DIRECCION

Los gerentes en este escenario ya no se evalúan por la cantidad de personal que tienen a su cargo, sino por la complejidad de su trabajo, la información que usan y

(38) MINTZBERG, *op. cit.* en nota (4).

(39) DRUCKER, *op. cit.* en nota (8).

(40) MOLEON, *op. cit.* en nota (9).

generan, y los diferentes tipos de relaciones que se necesitan para hacer el trabajo (DRUCKER [41]).

Se difunde el trabajo libre de jerarquías. El gerente se debe adaptar a la labor con personas que trabajen para él, pero que no serán sus empleados. Se debe encomendar tareas a terceros cada vez que sea posible, cuando la actividad o proceso no se corresponda con las actividades esenciales de la empresa. Las retribuciones basadas en la producción y la calidad incentivan un desempeño más efectivo que un sistema de relación de dependencia con salario fijo.

El gerente es responsable de dirigir el cambio hacia una organización chata. Con menos niveles jerárquicos.

La tecnología está cambiando muy rápidamente, al igual que los mercados y las estructuras. Las organizaciones no permanecerán en el tiempo como antes. Las fusiones, las escisiones, las alianzas, las quiebras y la creación de nuevas empresa hacen necesario que el individuo tenga que diseñar su vida alrededor de una organización temporaria. El gerente debe manejar su propia carrera, independientemente de una empresa particular.

Ya no es suficiente que el gerente sea una persona instruida, importan las aptitudes individuales con respecto a si le gusta la presión, la firmeza cuando las cosas son duras y confusas, cómo capta mejor la información, leyendo, hablando o mirando gráficos y números. La empatía es una aptitud práctica, imprescindible para logra un buen desempeño en esta actividad de relaciones y ambigüedades. La universidad por lo general no prepara al dirigente en estos aspectos (DRUCKER [42]).

La evaluación de desempeño es un eficaz instrumento para motivar a la gente. Es inconveniente evaluar al personal por sus títulos. Se la debe evaluar por su desempeño, el aporte concreto a los resultados de la empresa.

Los directivos y gerentes necesitan el manejo de ciertas herramientas básicas para su desempeño, éstas son:

- La decisión.
- La comunicación y motivación.
- La negociación ([43]).

(41) DRUCKER, P., Harvard Business Review, 1993.

(42) DRUCKER, *Ibidem* nota (41).

(43) Tratadas en esta misma obra por GOMEZ PALAO, J.C.; GONZALEZ PADILLA, G; SEGADE, H. y MOLTON, R.C.

No debe dejarse en manos de los especialistas en computación la decisión sobre qué información es necesaria para hacer los trabajos y qué información se genera a partir de ellos. La información basada en la computación tiende a centrarse demasiado en la información interna y en aquello que se puede expresar en números. No tiene en cuenta las fuentes externas de información, los clientes o la información sobre variables cualitativas importantes.

El gerente es responsable por la información que necesita y la que genera porque es su principal herramienta de trabajo y la de los demás. Es ardua la tarea de encontrar la información necesaria dentro de toda la información disponible, pero debe realizarse, es necesario encontrar un mecanismo que filtre la información.

Para saber sobre información, se comienza por aprender qué es lo que hay que saber. Se debe comenzar con el trabajo específico, qué información es necesaria para realizarlo.

En este escenario global, el conocimiento es poder, pero dura poco la exclusividad. El poder residirá en transmitir información para hacerla productiva, no esconderla, el conocimiento debe generar conocimiento con mayor rapidez que la competencia. A cualquier nivel, el personal basado en el conocimiento debe hacerse entender, y el gerente, cualquiera sea el campo del que provenga, debe estar ansioso por entender a los demás, esto es empatía.

Los ejecutivos deben ser capaces de sintetizar los conocimientos transmitidos por distintos profesionales.

La mayoría del trabajo del futuro se efectuará por medio de equipos, con gente altamente capacitada de la propia organización y participación de proveedores y clientes.

Para construir organizaciones que logren sus objetivos, hay que reemplazar el poder por la responsabilidad y la confianza.

El mayor desafío que enfrentan los gerentes de los países desarrollados del mundo es aumentar la productividad de los trabajadores, del conocimiento y de los servicios (DRUCKER [44]). La efectividad en la resolución de ese desafío incidirá en el desempeño de las organizaciones, en las personas que las componen y en el estado futuro de la sociedad.

Una organización basada en la información precisa muchos menos estratos administrativos que el modelo tradicional de comando y control. Es necesario diseñar estructuras chatas, esto se logra utilizando personal profesional altamente capacitado, y otorgándole suficiente autonomía para desarrollar su trabajo.

(44) DRUCKER, P., Harvard Business Review, 1991.

9,5. CONCLUSIONES

En esta situación imperante se recomienda retener sólo los activos productivos, formar equipos de trabajo pequeños, con mayor entrenamiento y estabilidad. La búsqueda de productividad de las personas se debe realizar sobre la base de la capacidad y habilidad que poseen. Nada se construye sobre las debilidades y carencias.

Las estructuras en este contexto deben aprender a aprender, desarrollar habilidades para reconocer y adaptarse a estas nuevas exigencias. Es importante que la organización base sus relaciones internas y externas en la confianza que da el contacto frecuente.

En muchas empresas antes exitosas se pretendió cambiar infructuosamente cuando el fracaso y la ruina estaban muy cerca. El éxito de una forma de accionar cristalizó en una estructura extremadamente rígida que repitió un comportamiento cuando el entorno pedía otro.

La innovación y la creatividad deben ser incentivadas de modo que permitan la necesaria adaptación de las empresas a los innumerables cambios del entorno.

No debe descartarse la utilización de recursos humanos temporarios y de tiempo parcial para la nivelación de las cargas de trabajo estacionales o imprevistas, de este modo se dota a la organización de la flexibilidad necesaria para estructurar sus recursos humanos en correspondencia con las exigencias del contexto.

Para no perder contacto con la vanguardia tecnológica, se deben desarrollar y utilizar lazos con los proveedores mundiales de tecnología de última generación.

La competencia obliga a la disminución de los costos por medio de incrementos en la productividad, con este fin, la aceleración de los ciclos productivos puede jugar un papel importante aumentando la absorción de los costos fijos y la tercerización ([45]), flexibilizando los costos.

No es suficiente la voluntad del cambio, también es necesario que se activen mecanismos de detección oportuna de los cambios de las variables del contexto. A veces, aun con la voluntad de reaccionar frente a los cambios, las dificultades en las percepciones —naturales del ser humano— no permiten una oportuna reacción. Confiar en la intuición o confiar en la buena fortuna puede llevar a cualquier organización a la ruina.

---

(45) Tercerización o subcontratación u *outsourcing*: encargar a terceros alguna tarea, proceso o servicio con retribución basada en la calidad y producción.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, en general, tienden hacia la disminución de tamaño y al establecimiento de enlaces externos con proveedores y distribuidores. Se busca eliminar los estratos intermedios de las estructuras, aquellos niveles que tienen como fundamento de su existencia la coordinación y la planificación.

Estas estructuras más pequeñas están vinculadas por medio del mercado, y no por medio de una planificación central. De este modo, se adquiere mayor flexibilidad y adaptación. Se soluciona el problema de asignación de gastos generales y la consecuente dificultad en la evaluación del desempeño de las grandes estructuras. Disminuyen los costos de coordinación, ya que el eje coordinador es el mercado.

Esta es la organización inteligente. Con capacidad para identificar y reaccionar ante los cambios del contexto, reestructurar sus recursos, desarrollar nuevas capacidades. Una organización que aprovecha los cambios como oportunidades de nuevos negocios o mejoras competitivas. El control se ejerce con la posesión del paquete accionario. Aunque resulta tentador, es importante no intervenir en las decisiones de las unidades. El regulador es el entorno que la rodea (MOLEON [46]).

Otra de las respuestas observadas en relación con el diseño de las organizaciones se refiere a la integración productiva en regiones con ventajas en la utilización de recursos de bajo costo y la precisión en el ámbito de comercialización. Se aprovechan también en un plano financiero las ventajas relativas regionales con respecto a los impuestos y al movimiento de capitales.

En estos ambientes globales hay espacios para grandes organizaciones formadas por otras más pequeñas en estructura de redes y para pequeñas y medianas empresas muy diferenciadas que satisfacen necesidades muy específicas locales o regionales.

Las estructuras de las organizaciones deben subordinarse a los objetivos de la organización y adecuarse a las circunstancias que la rodean. Existe un diseño recomendable para cada situación. Cada organización atraviesa distintas circunstancias en relación con el mercado, los competidores, la tecnología, la economía, los proveedores de insumos, el sistema jurídico, etc. El gerente eficiente tiene la responsabilidad de conducir su compañía hacia los objetivos predeterminados; para conseguir esa meta, deberá ajustar la estructura y los procesos a los requerimientos de la situación del momento, y en muchos casos anticipar o promover los cambios que serán necesarios en el futuro.

(46) MOLEON, *op. cit.* en nota (9).

Frente a la cantidad y velocidad con la que se suceden los cambios y su información correspondiente, será vital recurrir a mecanismos efectivos de selección de información pertinente a los intereses de la organización. En este sentido, es necesario capacitar al personal para que genere información útil, de esta manera se ahorra tiempo en la búsqueda de datos relevantes.

En medio de una gran cantidad de problemas a enfrentar, el ejecutivo deberá aprender a concentrarse en las cuestiones importantes, aun tomando el riesgo de relegar definitivamente los asuntos postergados, afrontando la posibilidad de que varíen en el tiempo el orden de importancia de los temas según transcurren los sucesos del entorno.

El gerente debe enfrentar el fenómeno de la globalización con la mente abierta y los sentidos atentos a los cambios, para reaccionar rápidamente con el fin de sacar provecho de los mismos.

El ambiente globalizado exige excelencia; para lograrla, es necesario concentrarse y no diluir esfuerzos en lo que no resulta competitivo.

Por último, en este mundo globalizado cada individuo es un protagonista, la dirección de este fenómeno está determinada por las acciones de toda la sociedad. El conjunto de decisiones individuales establecerá los destinos de la globalización.

9,6. BIBLIOGRAFIA

BUFFA, E. y SARIN, R., *Modern production-operations management*, John Wiley & Sons, Singapur, 1987.

DRUCKER, P., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

DRUCKER, P., *La innovación y el empresario innovador*, Sudamericana, Buenos Aires, 1986.

DRUCKER, P., Harvard Business Review, 1991.

DRUCKER, P., Harvard Business Review, 1993.

GALBRAITH, J., *Organizational design: an information processing view*, Addison-Wesley, Reading MA, 1987.

HAYES, R. y PISANO, G., Harvard Business Review, 1994.

KATZ, D. y KAHN, R., *The social psychology of organizing*, Wiley, Nueva York, 1978.

MILES, R. y SOW, C., California Management Review, 1984.

MINTZBERG, H., *La estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, Barcelona, 1993.

GOMEZ FULAO y otros, *Incursiones en management, ensayos sobre gestión*, Cima Profesional, Buenos Aires, 1996.

PORTER, M., *Estrategia competitiva*, Rei, Buenos Aires, 1992.

ROBBINS, S., *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, Prentice-Hall, México, 1996.

THOMPSON, A. y STRICKLAND III, A., *Dirección y administración estratégicas*, Addison-Wesley, Wilmington, Delaware, 1994.

WILLIAMSON, O. y WINTER, S., *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, FCE, México, 1996.

Segunda parte

Sistemas

Capitulo 10

Introduccion a la problematica de los sistemas

por Fernando G. Magdalena

10,1. LA TEORIA DE SISTEMAS

Muy seguro de que estaba transfiriendo conocimientos valiosísimos, enseñaba a mis alumnos que la Teoría de Sistemas aportaba conocimientos tales como:

- Los sistemas son entes complejos compuestos de partes que interactúan y que se encuentran vinculadas entre sí por una estructura.
- La estructura es la que da coherencia al conjunto y constituye el rasgo distintivo de los sistemas.
- Aun cuando las partes sean exactamente iguales, no puede hablarse de sistema sin estructura. La suma de partes sin estructura es un conglomerado amorfo.
- El concepto de sistema es sumamente amplio, pues involucra a modelos físicos (tangibles) y a creaciones ideales (teorías). Dentro de la categoría de los primeros se encuentran unidades mecánicas y organismos vivos, mientras que son exponentes de los segundos los teoremas matemáticos y los modelos filosóficos.
- El "funcionamiento" de los sistemas tiene una cierta lógica que está íntimamente ligada a la conformación de su estructura. El concepto de "funcionamiento" difiere según los distintos tipos de sistemas.
- En algunos sistemas, la configuración es única y estricta. Si ella no se respeta, no existe el sistema y, por lo tanto, el mismo no funciona. Es el caso de un teorema matemático o de un reloj.
- En otros casos, existen tolerancias dentro de las cuales el sistema funciona con diferentes grados de eficacia. Los seres vivos y los organismos sociales son ejemplos de estos sistemas.

- Para explicar el funcionamiento de estos sistemas se ha desarrollado el concepto de "equilibrio dinámico". El sistema subsiste en diferentes situaciones y produce respuestas más o menos eficaces según la situación de equilibrio que se ha podido lograr.
- Aun en sistemas con "equilibrio dinámico" el margen de cambio no es infinito. Cuando se superan las posibilidades de desarrollar equilibrio, el organismo se rompe y desaparece.
- La existencia de la estructura vinculante hace que cualquier acción que se desarrolle sobre una parte del sistema se transmita al conjunto. Un grupo de pelotas dispersas no es un sistema; si esas pelotas se ligan con una cuerda, se conforman como un sistema. Una patada aplicada a una pelota suelta no produce efecto sobre las demás; la misma patada pegada a las pelotas unidas hace que el conjunto se desplace hasta lograr un nuevo posicionamiento, pero todas las pelotas relacionadas.
- Los sistemas son jerárquicos, insertándose unos en otros sin tener límites definidos. Lo que constituye parte para un sistema puede, a su vez, ser sistema de jerarquía menor compuesto de partes. El sistema nervioso central de un ser humano no cabe duda de que es un sistema; sin embargo, como tal, se integra como parte del organismo humano en general.

10,2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una vez que había explicado muy convencido los conceptos desarrollados en el punto anterior, la pregunta inteligente de un alumno me llamó a reflexión. "Señor si cualquier cosa es un sistema y todo lo expresado se aplica a ellos, qué tiene que ver lo explicado con la realidad cotidiana de las organizaciones y empresas en las que esperamos aplicar lo que estamos estudiando?"

Muy preocupado, no por la pregunta, pero sí por la falta de coincidencia entre las visiones de profesor y alumno, intenté explicarme la situación. El desencuentro, sin duda, se habría originado en mi incapacidad para lograr que se comprendiera lo que estaba enseñando.

Es por ello que me propuse desarrollar en particular el tema y en función de ello elaboré los conceptos que expongo a continuación.

- Durante el proceso de enseñanza muchos conocimientos son transferidos a los alumnos. La mayoría de ellos se pierden y son efímeros por ser temas de detalle o técnicas que son superadas por el tiempo. Sin embargo, y en

forma residual, se van fijando conceptos que son permanentes y que forman la "cultura" del individuo.

- La cultura, así entendida, constituye el bagaje de pensamientos que se incorporan en forma permanente y que subsisten aun cuando se haya olvidado todo lo que se estudió.
- Cuando el individuo pasa a desempeñarse en su vida activa, ya sea como profesional, empleado o directivo, la cultura adquirida le permite encarar su trabajo hablando el idioma y manejando los conceptos básicos que regulan su desempeño.
- La cultura le servirá para efectuar el planteo estratégico. En la solución de los temas diarios tendrá que recurrir a diferentes fuentes de información para acopiar conocimientos detallados y actualizados, que harán instrumental el planteo básico. La cultura le servirá aun para conocer dónde puede obtenerse la información.
- El planteo efectuado resulta aplicable a cualquier área del conocimiento. En muchas actividades esta forma de pensamiento se ha consagrado observándose un comportamiento normalizado de los individuos. Tal es el caso de la especialidad de auditoría en la profesión de contador público.
- Por el contrario, en materia de diseño de sistemas de información, es posible apreciar verdaderas aberraciones por desconocer las más elementales normas que se derivan de la aplicación de la teoría de sistemas.
- Sin embargo, y sobre todo en la órbita pública, esas aberraciones obedecen a las particularidades que tienen los sistemas de información. En efecto, los sistemas son los que permiten que decisiones adoptadas en la cúspide se materialicen por múltiples operaciones que se ejecutan en la base y dan por resultado el desarrollo de la actividad que es *leitmotiv* de la organización.
- Los órganos políticos definen estrategias. Sobre la base de las mismas deben diseñarle los sistemas. Por falta de conocimiento muchas veces los órganos políticos definen estrategias complejas, cambian frecuentemente las mismas o pretenden implementaciones inmediatas. Todo ello redunda en un funcionamiento ineficiente que puede, en determinadas circunstancias, derivar en situaciones caóticas. Valga como ejemplo el tránsito en la ciudad de Buenos Aires.
- No solamente la ignorancia está en los estratos políticos. Muchas veces las violaciones se producen en los niveles técnicos que por no tener la "cultura organizacional" necesaria se embarcan en complejos proyectos con fallas elementales de concepción, por desconocimiento de los principios de la Teoría de Sistemas.

- En función de los temas expresados, y respondiendo a la inquietud planteada por el alumno, es que desarrollamos los principios que la Teoría de Sistemas aporta a la cultura organizacional, marco imprescindible para otorgar lógica y eficiencia a cualquier proyecto de desarrollo de sistemas.

10,3. LA TEORIA DE SISTEMAS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES

Denominamos "principios aplicables al desarrollo de sistemas" a aquellas reglas que surgen de la Teoría de Sistemas. Esta es un conjunto orgánico de ideas articuladas en el plano teórico.

A través de los principios es que se pretende aprovechar prácticamente el desarrollo teórico.

10,3,1. PRINCIPIO DE LA INTERRELACION

La estructura es lo que da coherencia y existencia al sistema mismo, pero a su vez constituye el limitante máximo a los cambios que pretenden introducírsele a él.

Al actuar como polea de transmisión, la estructura determina que cualquier acción que se desarrolle sobre una parte del sistema afecta automáticamente al conjunto.

Toda vez que se propicien cambios en alguna parte del sistema, deben tenerse en cuenta no sólo las modificaciones que se producen en el funcionamiento del sistema por los cambios deseados, sino también las alternativas no contempladas que afectan al conjunto, pudiendo dejar al sistema en condiciones de operatividad más deficientes que la posición original.

En el caso de sistemas físicos o mecánicos, o aun biológicos, con un adecuado conocimiento técnico se pueden llegar a predecir, con un bajo porcentaje de error, la conducta del sistema ante los cambios que se proponen. Es más, los sistemas se adecuan al cambio sin necesidad de aprendizaje, sino simplemente como respuesta a la acción desarrollada. La reparación de un reloj, un proceso de reacción química o el tratamiento de un resfrío son ejemplos de respuestas de sistemas a agentes externos que accionaron sobre ellos.

Cuando los sistemas son sociales, es decir, involucran a seres humanos que actúan en grupos de afinidad, convivencia o interés, la repercusión de los cambios

resulta muchísimo más aleatoria. Un cambio en las reglas de interacción produce efectos previsibles o imprevisibles, según las conductas individuales o colectivas que se produzcan como reacción frente al cambio.

En estos casos, el estudio referente al sistema no sólo debe involucrar a las características técnicas del cambio en sí mismo sino también evaluar las posibles conductas de los partícipes. En esas condiciones es tan importante la modificación propuesta como la forma en que se la implementa para lograr la adhesión, o por lo menos la no oposición, de las personas y grupos de la organización.

Un párrafo aparte merece el tema de los intereses personales o grupales; cuando algún grupo o persona usufructúa la organización en provecho propio, ya sea a través de maniobras ilícitas o utilizando prerrogativas que no los obligan a esforzarse en su trabajo, cualquier cambio es resistido aun con violencia. En estos casos no es posible lograr consenso, sino que las modificaciones deben implementarse con la cuota de poder necesario para vencer a esos intereses.

Finalmente, cabe remarcar que los sistemas sociales dependen de la acción de los actores que los componen; cada individuo aprende su rol y lo ejecute según una rutina que se transforma en costumbre. Para alterar esa costumbre debe enseñarse a cada persona las nuevas formas de trabajo y conseguir que con capacitación y entrenamiento la internalicen y la transformen en rutina. A diferencia de un sistema físico en el que el cambio se logra produciendo la modificación con una respuesta mecánica inmediata, en los sistemas sociales se requiere desarrollar un proceso que se extiende en el tiempo durante el cual deberá enseñarse a las personas y conseguir que el accionar de las mismas se adecue a las nuevas características del sistema modificado.

> El principio de interrelación nos dice que cualquier cambio en un sistema produce mutaciones deseadas y no deseadas. En un sistema físico, las consecuencias pueden ser fácilmente evaluadas; en un sistema social son mucho más aleatorias y difíciles de prever. Además, en los cambios en los sistemas sociales se requiere lograr consenso y desarrollar la tarea en el tiempo para conseguir que la gente internalice las nuevas rutinas y trabaje eficazmente con el nuevo sistema.

10,3,2. PRINCIPIO DE JERARQUIZACION

Los sistemas son jerárquicos, es decir, se insertan unos en otros. Las partes que conforman un sistema de orden superior son a la vez sistemas que involucran partes de un rango inferior. Esta cadena se prolonga infinitamente hacia arriba y hacia aba

jo sin que puedan establecerse límites naturales que aislen un sistema en particular del todo.

Esta característica de los sistemas constituye una clara limitación a los intentos de producir cambios en los mismos; si por el principio de interrelación deben analizarse todas las relaciones que presenta un sistema para prever las derivaciones de las modificaciones previstas y por el de jerarquización debe extenderse el análisis hasta el infinito, no existiría posibilidad práctica de producir ningún cambio.

Para hacer posible la adecuación de sistemas a pautas deseadas, se ha desarrollado la técnica de fragmentación con fijación de límites. Estos límites permiten aislar el sistema en estudio y desarrollar sobre él las tareas de investigación y prueba que fueron necesarias para evaluar consecuencias deseadas e indeseadas del proceso de cambio (1).

Los límites que se establecen son arbitrarios y responden a una creación intelectual. El único sustento real del límite convencional es la regla que emplea el analista separando, en los puntos de menor interacción, lo que debe considerarse parte del sistema y lo que se excluye de él.

Que los límites a fijar sean arbitrarios no significa que puedan establecerse en cualquier lugar. De la habilidad en concretar límites, tarea preliminar en cualquier trabajo de sistema, dependerá que el trabajo no sufra inconvenientes por haberse abarcado demasiado o ser excluidas interrelaciones pertinentes.

Existen dos tipos de límites: **externos** e **internos**.

Son externos los que enmarcan en su interior al sistema que se quiere aislar. Por ejemplo, cuando se pretende acotar el sistema de abastecimiento sus límites externos usuales son en el extremo inferior la "determinación de la necesidad de compra con el ingreso del pedido de necesidades" y como límite superior "la aprobación de la mercadería ingresada con la emisión y distribución del aviso de recepción". Se excluyen del sistema la forma en que se detecta la necesidad de compra y el proceso de control, registro y pago de la factura de compra; por el contrario, se involucran dentro del sistema los procesos de localización de proveedores, pedido de cotizaciones, colocación de la orden de compra, seguimiento de entrega, recepción y control de calidad de la mercadería recibida.

Son internos los límites que aislan un sistema dentro de otro. Respecto del sistema aislado, no se investigan la naturaleza de los procesos que ocurren dentro de él; este sistema se conoce como "caja negra" y lo único que importa es definir las salidas que se producen ante cada impulso de entrada.

(1) Un viejo maestro, el Dr. Vicente L. Pérez, solía decir que los pigmeos del Africa se comían a los elefantes, pero lo hacían de a pedazos.

El concepto de caja negra es frecuentemente empleado por el ser humano, aun cuando en muchas oportunidades se lo hace sin tener conciencia de ello; por ejemplo, cuando accionamos la mayor parte de los interruptores de los aparatos del hogar estamos empleando el concepto de caja negra. Ante el accionamiento puede encenderse o apagarse el artefacto sin que podamos explicar por qué ello ocurre, excepto por la respuesta pueril de que aprendimos que accionando la perilla (entrada) se produce el encendido o apagado (salida).

Sin embargo, muchos analistas no lo han incorporado en su arsenal de herramientas, perdiendo mucho tiempo en investigar procesos que podrían ser integrados simplemente por la noción de *input-output*.

Los procesos computarizados, gobernados por los sistemas operativos que alojan y muestran los datos de archivo, son ejemplos clásicos de caja negra y se insertan en los sistemas administrativos con precisos límites internos.

Los límites internos y externos pueden combinarse dando como resultado un sistema acotado del contexto que dentro de él tiene subsistemas que no se analizan y su inserción en el sistema se logra por el principio de caja negra.

Tres son las razones que justifican la fragmentación de sistemas para su análisis y racionalización.

La primera es de orden técnico: si no se fragmentase el sistema y se pretendiese estudiar el todo, el tiempo que se insumiría en relevar y conocer sería tan grande que cuando se completase el mismo ya podrían haber cambiado las condiciones de operatividad y estar desactualizadas las conclusiones y medidas de cambio que se aconsejaran.

Una segunda razón es política: todo estudio de sistema está avalado por alguna autoridad que es la que le da el sustento "legal". Cuando el tiempo transcurre y no existe ningún logro que mejore las condiciones de operatividad del sistema, el respaldo político se resquebraja y con él la posibilidad de implementarlos cambios. El respaldo político no es necesario sólo para imponer medidas, sino como medio de lograr aceptación por el solo hecho de que exista.

Finalmente, una tercera razón, es la de tipo motivacional.

La implementación de cambios en los sistemas debe hacerse con el apoyo de la gente que opera los mismos; es imposible pensar que una instalación exitosa puede hacerse con la oposición de todo el personal; el apoyo político servirá para cambiar alguna persona conflictiva y para que la gente sienta que la Dirección promueve los cambios. Es por ello que el analista debe ganarse el apoyo de la gente y ello se logra cuando las modificaciones que se ponen en marcha resultan positivas para la empresa y el accionar de su personal. Las posibilidades de captar apoyo están relacionadas con los hechos concretos que produzca el analista. Un largo tiempo sin

mostrar resultados disminuye el interés de los empleados y resquebraja su deseo de cooperación.

> La fragmentación es una necesidad técnica, política y motivacional. Los límites que aislan un sistema son una creación intelectual y pueden ser externos o internos. El conocimiento de que hay que fijar límites y la habilidad de establecerlos son dos elementos que no deben faltar en la cultura organizacional del analista.

10,3,3. PRINCIPIO DE ORGANIZACION

Iniciaremos este punto abordando dos dichos de uso corriente.

El primero dice que "si en una organización algo puede salir bien o mal y queda la acción librada al azar, seguramente el resultado es que va a salir mal" (2). El segundo dicho se refiere a que "el hombre es un animal de costumbres".

Con estas sentencias se quiere presentar muy claramente el hecho de que los sistemas deben ser proyectados e implementados siguiendo una línea de pensamiento racional. Algunos sistemas no son planificados expresamente, pero se van construyendo en el tiempo y logran un funcionamiento eficaz con gente que por tradición fue aprendiendo pautas adecuadas de gestión.

Sin embargo, cuando ello no es así y se requiere promover mejoras en el funcionamiento, no se logran con órdenes tajantes y terminantes o reuniones multitudinarias.

La evasión fiscal, el ordenamiento del tránsito urbano de la ciudad de Buenos Aires y la maraña del sistema judicial argentino son pruebas palpables de lo afirmado más arriba.

Además de no ser posible el cambio racional sin un estudio previo, tampoco lo es su implementación instantánea; los sistemas son operados por personas que ante cualquier cambio manifiestan su incomodidad, y requieren un tiempo de adaptación y entrenamiento.

Lograr poner en funcionamiento un nuevo sistema o cambiar uno existente, logrando una versión eficaz, requiere cubrir las siguientes etapas:

---

(2) Conocido como "ley de Murphy"

a) Conocer *a priori* los rasgos del sistema.

No es suficiente el relevamiento para tomar conocimiento del sistema; a través de él se ponen de manifiesto las características de lo existente, con sus defectos y problemas. El conocimiento, por experiencia anterior o acceso a la doctrina o a aplicaciones exitosas, es imprescindible para tener como marco de referencia de lo "que debe ser" en contraposición con lo que "realmente es".

b) Relevar las condiciones en que funcionará o funciona el sistema.

En esta etapa se busca conocer las particularidades operativas que el sistema asume en la empresa, con sus características y, en lo posible, sus debilidades. El relevamiento tradicional, con encuestas y entrevistas, no resulta un medio adecuado para obtener información sobre el sistema, sobre todo cuando las mismas se dirigen a niveles superiores y medios de la organización. La versión que usualmente se obtiene de esas personas probablemente es de "como debería ser el sistema" en lugar de la de lo "que realmente es". Las entrevistas al personal que opera directamente el sistema, la revisión concreta de períodos acotados de operaciones y la observación directa son los medios idóneos de tomar conocimiento de los sistemas.

c) Planificar los cambios y el nuevo sistema resultante.

La planificación de un sistema involucra identificar los cambios, enunciar sus principales características y formular un modelo que los incorpore. Cada cambio debe tener un fundamento que lo avale y el conjunto de características y modelo deben acompañarse con una explicación en función de los resultados esperados.

d) Consensuar con la gente que operará el sistema los rasgos del mismo, aceptando sugerencias y observaciones.

El modelo propuesto debe someterse a discusión con autoridades y mandos medios de la organización. El proceso de crítica es sumamente importante no sólo porque alerta sobre puntos omitidos o erróneos del modelo, sino porque, al incorporar la opinión de los usuarios, se logra un alto grado de participación y consenso.

e) Normatizar el sistema redactando instrucciones dirigidas a los usuarios en términos que sean comprensibles para ellos, y operativas en su uso.

El manual de procedimientos, herramienta con la que se implementará el sistema, es un elemento de consulta imprescindible, pero no debe ser un cuerpo literario, sino una guía con modelos que puede seguir el usuario en la ejecución de sus tareas.

f) Capacitar a la gente que va a operar el sistema, mediante cursos, explicaciones personales y pruebas de sistema.

g) Comunicar a toda la organización los cambios que se operarán y las fechas en que ellos ocurrirán.

h) Efectuar un seguimiento de la implementación para corregir las desviaciones en el accionar de la gente enseñándole sobre sus errores y/o sancionando los apartamientos sistemáticos.

Como consecuencia de esta etapa se incorporarán las modificaciones que, con la puesta en marcha del sistema, aparecen aconsejables introducir el proyecto originario.

El principio de organización nos enseña que lograr eficacia en los sistemas está ligado al proceso que se sigue en su diseño e implementación.

No se pueden mejorar los sistemas con órdenes tajantes e históricas, sino luego de un proceso de conocimiento, relevamiento, diseño, discusión, normatización, capacitación, difusión y seguimiento que demandan tiempo y dinero.

El proceso de organización, si bien requiere apoyo de la Dirección, no se concreta simplemente con un acto voluntarista, sino que se sustenta en un programa de contenido eminentemente técnico que usualmente no produce resultados instantáneos, sino luego de transcurrido un tiempo.

10,3,4. PRINCIPIO DE LA SIGNIFICATIVIDAD

Como consecuencia de la aplicación de los principios de interrelación y organización, surge el de significatividad. Según dicho principio, todo cambio que se pretende efectuar en un sistema tiene costos explícitos e implícitos. Son explícitos aquellos que se erogan en la etapa de estudio e implementación del sistema y, generalmente, resultan ser los menos importantes y más controlables. Los implícitos se manifiestan por la pérdida de efectividad durante el período en el que el personal aún no ha adquirido la pericia necesaria para operar el nuevo sistema. En ambos casos, estamos suponiendo que la adecuación es exitosa, pues siempre existe el riesgo de que por fallas en su concepción o puesta en marcha al nuevo sistema resulte peor que el anterior.

Además es frecuente encontrar organizaciones que por impericia, impaciencia o falta de cultura en materia de sistemas, los cambios son frecuentes, y aun no concluida una etapa, se introducen marchas y contramarchas. En esas circunstancias se

suma como importante costo oculto el hartazgo del personal que lo opera, pues debe ir aprendiendo constantemente rutinas que al poco tiempo son discontinuadas, aumentando su posibilidad de error y minando la motivación que debe brindar la pericia en ejecutar el trabajo.

El principio de significatividad nos enseña:

a) Los cambios que se introduzcan en los sistemas alterando su equilibrio actual deben ser justificados y reportar reales ventajas operativas que siempre redundan en una mejora económica inmediata o mediata.

   Un cambio totalmente injustificado es cuando, por ejemplo, el Ministerio de Bienestar Social pasó a ser de Salud y Acción Social, con el costo de cambiar toda la papelería, identificación en edificios y despachos y demás costos conexos sin ningún beneficio económico resultante.

b) Los procesos de cambio deben ser madurados y discutidos lo suficiente antes de efectuarlos, de forma que su implementación sea un programa lineal, sin marchas y contramarchas. Un caso paradigmático en la Argentina es la puesta en funcionamiento del *monotributo* que requirió una ley, dos decretos y hasta ahora, doce resoluciones de la AFIP-DGI que se fueron produciendo en el tiempo. Hoy en día pocos son los funcionarios, y menos los contribuyentes, que pueden operar con seguridad, en el sentido de que no están omitiendo de aplicar alguna norma actual, o que en el futuro se dicte.

c) Los cambios en los sistemas deben responder a una política definida que prevea un horizonte de estabilidad durante el cual se puede usufructuar al máximo las ventajas del nuevo esquema, permitiendo amortizar, con beneficio neto, los costos explícitos e implícitos del programa de modificaciones.

   Cuando existen dudas, es preferible mantener el sistema actual; en los casos que es necesario transcurrir un camino de cierta extensión, con cambios sucesivos, es fundamental que se enuncie al comenzar el proceso el hecho de su gradualidad y que ello no responde a un mal manejo del tema, sino a un plan así diseñado por las particularidades de la aplicación.

> Los sistemas operan en equilibrio. Todo cambio implica alterar el actual equilibrio en pos de uno mejor. Desarrollar el proceso siempre tiene sus costos, además del riesgo de romper un equilibrio no logrando luego una posición más ventajosa que la de partida. Es por ello que todo cambio debe responder a un estudio que evalúe los resultados económicos y el riesgo del proceso. Los cambios frecuentes o las marchas y contramarchas constituyen el peor camino para obtener sistemas eficaces y eficientes.

10,3,5. PRINCIPIO DE ECONOMIA EN LA FORMALIZACION

La instalación de un sistema requiere que sus normas de funcionamiento alcancen un cierto grado de formalización, que varía según el tamaño de la organización y las características del sistema involucrado.

Se entiende por formalización al conjunto de normas escritas estructuradas como manuales que definen las funciones que debe cumplir cada responsable (*manual de estructura*) o las normas de procedimiento que se refieren a cómo y cuándo cada integrante de la organización debe desarrollar los procesos que hacen al cumplimiento (*manual de procedimiento*).

Asimismo no todas las operaciones son materia de formalización de procedimientos. Solamente cuando la cantidad de operaciones justifica la normatización de procesos se redactan rutinas y manuales. En organizaciones de menor tamaño, en lugar de manuales se usan cuadros y diagramas sinópticos simples para transmitir los rasgos del proceso.

Cuando se trata de operaciones aisladas o esporádicas, no se estudia en detalle el procedimiento, pero se asigna funcionalmente la tarea a algún responsable (manual de estructuras), quien resolverá en oportunidad de tener que desarrollar la función cómo la ejecutará.

La rutinización y la normatización resultan económicamente viables cuando el volumen de operaciones justifica el costo del proceso de formalización.

> El planeamiento de sistemas conlleva la necesidad de formalizar por escrito manuales que expliquen el funcionamiento de los procesos dentro del sistema. El tamaño que adquiere la organización es la que decide la cantidad y el grado de profundidad de la formalización. Para que el costo de formalizar se justifique se requiere un volumen de operaciones que lo amortice. Para operaciones específicas, se asigna la función y será el responsable que en cada ocurrencia definirá cómo desarrollar la tarea.

10,4. EL DISEÑO DE SISTEMAS

10,4,1. INFLUENCIA DE LA NUEVA PLATAFORMA TECNOLOGICA

El siglo XX ha sido pródigo en cambios que se aplican en todas las áreas del conocimiento, revolucionando la calidad de vida individual y la capacidad de desarrollo de las sociedades.

Los sistemas de procesamiento de datos no han quedado al margen de esta ola general. Y así como los cambios impactaron en otras áreas, aquí también deben distinguirse dos etapas bien definidas.

En una primera de ellas el crecimiento fue lineal, con incorporación progresiva de mejoras que optimizaban la calidad, seguridad y velocidad del trabajo, pero sin alterar fundamentalmente al esquema básico que sustentaba el procesamiento. La incorporación de máquinas de sumar, equipos de registro múltiple (mecánicos y electrónicos) y, aún, el advenimiento del procesador computarizado en su variante "centro de cómputos", no cabe duda de que mejoraron sustancialmente la *performance* de los sistemas, pero no alteraron la mecánica de traslado y archivo de la información (sustentados en papel) y el desdoblamiento entre las tareas de captación, procesamiento y conservación de los datos.

Es recién en la década del '80 cuando una serie de mejoras sucesivas prepararon el camino para producir el gran salto. El progreso que había sido lineal cambia de plano produciéndose una ruptura que establece un nuevo punto de partida. El caso es similar al que se vivió en relación con la aviación; desde 1904 hasta 1945 el progreso fue constante, pero sobre la base de aviones con hélice y motores a pistón. Agotada esa instancia, para que el progreso continúe, fue necesario una ruptura, y ella se produce con el advenimiento del avión a turbina.

La "ruptura" en materia de sistemas no se generó a partir de un solo invento o hecho atribuible a tal o cual persona, sino que fue la consecuencia de la acumulación de una serie de adelantos tecnológicos y económicos que cambiaron totalmente los esquemas de procesamiento.

El primer acontecimiento relevante es la aparición de las computadoras personales (PC) que surgen tímidamente para satisfacer necesidades en el plano de juegos electrónicos y tareas en el hogar y luego se proyectan con fuerza a todas las áreas (comercial, técnica y científica).

Simultáneamente, o quizá como consecuencia del desarrollo de las PC, aparece la interactividad que hace desaparecer a cualquier intermediario entre el usuario y los archivos de datos del sistema.

La interactividad vuelve "amigable" a la computadora, pues el usuario puede intercambiar datos accediendo directamente, sin intermediario humano o de soporte en papel, a los archivos del sistema, tanto para incorporar datos como para consultar los ya guardados.

Paralelamente a estas mejoras se produce una fenomenal baja en los precios de los equipos (*hardware*) lo que amplía sustancialmente el espectro de los usuarios potenciales.

Con máquinas más baratas se produce un brusco desequilibrio entre su valor y el costo de desarrollo de los programas necesarios para su operación. Para satisfacer la necesidad de reducir los presupuestos de programación, aparecen sistemas operativos que gobiernan más fácilmente los dispositivos e incorporan lenguajes de alto nivel.

El conjunto de mejoras tecnológicas y económicas habían sentado las bases, pero faltaba el broche de oro que permitiera llevar los equipos a la periferia de las organizaciones y los interconectara para evitar tener que trasladar los datos en un soporte físico y poder hacerlo por una red electrónica.

Con la aparición de los programas que administran redes de computadoras interconectadas, se completa el ciclo y se modifica radicalmente las formas de trabajo administrativo.

Ya no hay captación, translado, procesamiento y devolución de información sustentada en papel; tampoco hay una circulación basada en lotes periódicos (diarios, horarios, etc.). El procesamiento se reduce a realizar transacciones en una terminal que capta y abastece a toda la organización por la red electrónica. Ya nos resulta necesario formar lotes e ir pasándolos por cada sector; al introducirse el dato en la red electrónica, se está permitiendo su procesamiento individual en tiempo real por cada uno de los integrantes de la organización que se han definido como usuarios de ese sistema.

No está lejano el día en que la totalidad de las transacciones se pacten o definan en algún punto de la organización, introduciéndose en la red electrónica. Cada usuario que debe intervenir será informado en tiempo real y aportará los elementos para que el proceso siga. Aún es posible que sea necesario comunicarse con el contexto enviando o recibiendo información y/o efectuando transacciones que tengan contenido económico financiero (cobranzas-pagos). El proceso culmina resuelto a velocidad electrónica, en tiempo real y sin recurrir al papel.

Es observable en la década del '90 un crecimiento importante en la productividad; gran parte de ese crecimiento se debe a la nueva estructura del trabajo administrativo y que, con la reducción de costo, la computación ha quedado al alcance de casi todos.

La conjunción del advenimiento de cuatro innovaciones: la interactividad, las PC, los sistemas operativos y lenguajes de alto nivel y los programas que permitieron formar redes de procesadores produjeron una ruptura en la línea del progreso en los sistemas. Esa ruptura permitió cambiar sustancialmente los esquemas de trabajo y los costos de procesamiento poniendo la computación al alcance de casi todas las organizaciones. El fenomenal crecimiento de la productividad en la década del '90 se explica en gran parte por esta revolución en la administración de las organizaciones.

10,4,2. CONCEPCION DE SISTEMAS O "EL SISTEMA"

Ha sido frecuente y aún se suelen escuchar referencias a que existen sistemas de gestión operativa, sistemas de control gerencial, sistema contable y/o sistemas de registro impositivos y laborales.

Supuestamente cada sistema es independiente y a pesar de procesar una misma masa de datos, lo hace en diferentes formas para cubrir en cada caso necesidades específicas.

El sistema de gestión operativa, también a veces denominado "sistema administrativo", estaría destinado a procesar datos analíticos con el propósito de proporcionar la información que sea necesaria para gestionar las operaciones del día referidas a compras, ventas, cobros, pagos, etcétera.

Los sistemas de control gerencial permitirían abastecer de datos a la Dirección de la empresa y mandos medios de la misma, resumiendo los datos individuales y presentando únicamente estados y cuadros con información sintética.

El sistema contable serviría de sustento de los balances generales que se dirigen al frente externo de la organización para uso de accionistas, acreedores y el fisco.

Los sistemas impositivos y laborales son los que nos permitirían emitir los comprobantes y registros que exigen las disposiciones específicas de cada una de las materias.

Considerando que cada uno de estos sistemas son independientes entre sí, la implementación de cada uno puede resultar más fácil, pues su diseño se hace con una única finalidad, pero esto lleva implícito tener que duplicar procesos, y se abre paso a discordancias entre los datos. Ambos fenómenos confluyen en dos consecuencias: aumento de costos de procesamiento y búsqueda de diferencias y posibilidad de errores y omisiones casuales o fraudulentas.

Con el nivel actual de tecnología es una aberración hablar de "sistemas"; en realidad, en las organizaciones, debe existir un único sistema de procesamiento de datos que se sustenta en el principio de la partida doble como elemento de cohesión y control. Ese sistema debe estar en condiciones de procesar las múltiples operaciones diarias, cumpliendo las normas legales, impositivas y laborales, proporcionando la información que requiera la línea e imputando cada movimiento sobre la base de un plan de cuentas que se haya confeccionado teniendo en cuenta las necesidades informativas de la Dirección.

En el sistema propuesto con el procesamiento diario de trasacciones imputadas se va generando una base de datos convenientemente tabulada en función del plan de cuentas preparado para cubrir necesidades puramente contables (balances), la emisión de los registros impositivos y la producción de los cuadros y estados que requiera la Dirección.

Cuando se pretende utilizar un único sistema, cobra suma importancia la etapa del diseño; la implementación de subsistemas parciales es más rápida y económica, pero tiene los problemas de procesamiento enumerados.

Las claves en el proceso de diseño están dadas por:

a) Diagramar las operaciones cotidianas para que se ajusten a las necesidades operativas, legales e impositivas.

b) Prever que cada transacción tendrá un código de imputación según plan de cuentas e identificará en todos los casos partidas deudoras y acreedoras.

c) Redactar un plan de cuentas que permita generar una base de datos tabulada según las diferentes necesidades de salida.

d) Diseñar las salidas, que incluyen los balances generales de publicación, formularios y registros impositivos y laborales, planillas de control general y toda otra información de conjunto necesaria internamente o para remitir a terceros, tomando los datos de la base generada en a) y b), y acondicionándolos en la forma que sea necesaria para producir cada tipo de salida requerida.

Muchas empresas conocen las ventajas de operar con un único sistema, pero por incapacidad de diseño no consiguen plasmar el proyecto operando con sistemas parciales más costosos e inseguros.

Para que no se produzcan inconvenientes en la etapa del diseño, el analista tiene que conocer o tomar conocimiento de las diferentes salidas mediante la compulsa con disposiciones legales y profesionales y el relevamiento de necesidades sectoriales para evitar omisiones u errores en el plan de cuentas que posteriormente nos imposibilite generar la totalidad de los elementos necesarios.

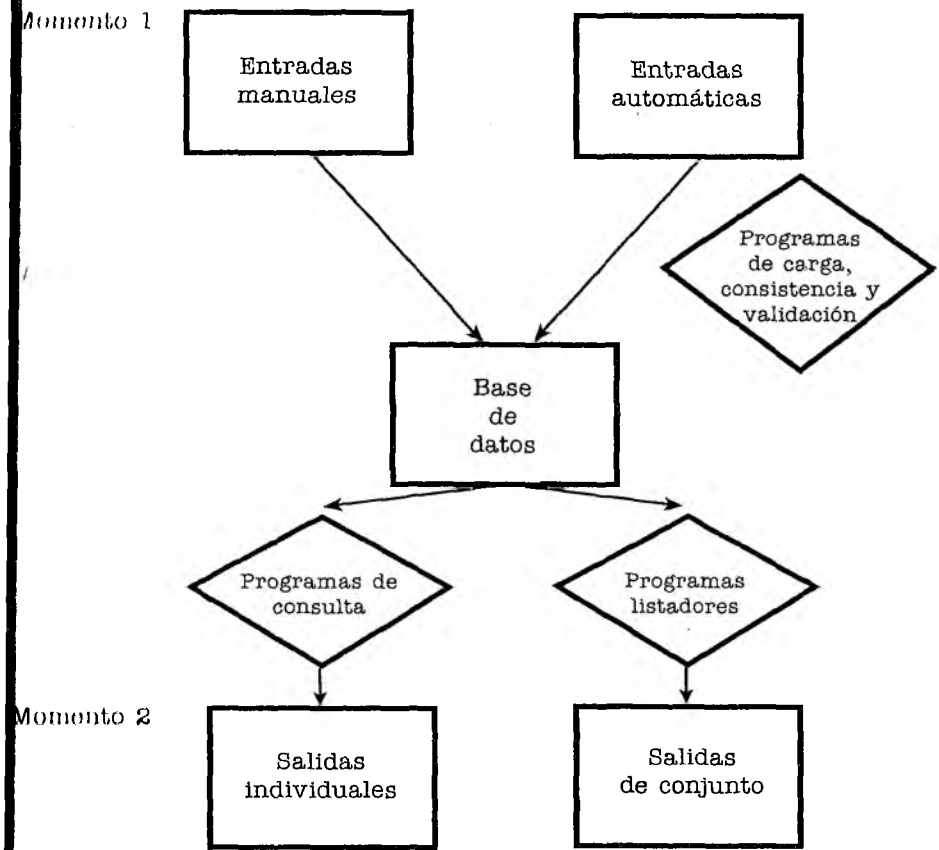
Con el nivel actual de tecnología es una aberración hablar de "sistemas" en plural. La clave para tener un único sistema está en el diseño del mismo. El sustento del sistema debe ser la partida doble. Deben planificarse las transacciones individuales cumpliendo estándares operativos y legales; simultáneamente y en función de un plan de cuentas diseñado según las necesidades de salida (gerenciales, contables y legales), se imputará cada movimiento generando una base de datos. A partir de ésta, se emitirán los listados necesarios para cubrir todas las necesidades de la organización.

10,4,3. EL MODELO INTERACTIVO DE SISTEMA

El funcionamiento de los actuales sistemas de información tienen, además de la conectividad e interactividad como sustento tecnológico, una particular configuración en cuanto a su inserción en la administración y el desarrollo de los programas de aplicación.

Sin perjuicio de que cada sistema tiene sus particularidades, podemos encontrar rasgos comunes que se muestran en el cuadro 10,1.

El desarrollo que efectuamos a continuación tiene como propósito aportar ideas genéricas sobre el tema procesamiento. No es un aporte que sirva para el diseño, pero resulta fundamental para que un iniciado se forme una idea clara de la estructura de sistema y de los programas; en muchos casos, ha servido para clarificar ideas con personas que ya se ocupan de sistemas, fundamentalmente a la hora de deslindar áreas de actuación entre programadoras y usuarios.



Cuadro 10,1. Esquema de procesamiento.

Programas	Funciones
Carga, consistencia y validación	Entradas automáticas (lector de barras magnético, etc.) Definición de pantallas Pruebas de consistencia y validación Actualización de la base de datos ABM Datos masivos
Consulta	Diseño de pantallas Diseño de comprobantes
Listadores	Formateo y totales

Cuadro 10,2. Esquema de procesamiento.

Programas	Funciones
Maestro de datos fijos	Datos consolidados (clientes, personal, plan de cuentas contables)
Maestro de transacciones	Datos de movimiento diario
Logs de control	Archivos que conservan información protegida para llevar el control de acceso a los archivos

Cuadro 10,3. Archivos.

Los cuadros que se han preparado atienden a la función que cumplen los programas y archivos, sin que tecnológicamente sean diferentes. Un programa de carga no es diferente, en su redacción, de uno de consulta o un listador; si hablamos en lenguaje de programación, ambos reúnen en una serie lógica el conjunto de instrucciones que gobierna al procesamiento.

Teniendo en cuenta la salvedad del párrafo anterior, efectuaremos una descripción sintética de la forma en que se construye un sistema.

- Todo sistema debe producir salidas que son los elementos que dan sentido al sistema.

  Las salidas pueden ser individuales (consultas por pantalla o papel), formularios (impresos o por pantalla) o de conjunto (listados que agrupan operaciones).

- Las salidas se producen a partir de archivos maestros cuyo diseño debe necesariamente responder a los datos que requieren las salidas.

- Definidos los archivos se preparan los programas de salida cuyas características son:

  — *Programa de consulta*: son programas que están preparados para mostrar por pantalla los datos que se requieran. Existen dos tipos de consultas posibles: datos individuales que pueden ser seleccionados de los archivos según múltiples alternativas de búsqueda (facturas por cliente, por número, por vencimiento, etc.) o resumen de datos de un conjunto acotado por período.

  La primera alternativa satisface necesidades operativas para la solución de temas puntuales; en el segundo caso, los datos resumidos sirven para control gerencial (comúnmente de segunda línea: total diario de cobranzas, total semanal de ventas, etc.).

  — *Programas de impresión*: en determinadas circunstancias es necesario bajar información individual en papel. Si se trata de imprimir pantallas de consulta, pueden utilizarse facilidades que proveen los sistemas operativos para lograr la impresión. Cuando se deba emitir formularios o informes específicos, será necesario preparar programas que contemplen un diseño específico de impresión.

  — *Programas listadores*: para satisfacer necesidades legales y de control de conjunto es necesario producir listados que agrupen datos del archivo en el orden y por el lote parametrizado que se requiera. Son ejemplos de listadores los subdiarios que ordenan las operaciones por fecha, los listados de productos que los ordenan por código, los de clientes por orden alfabético, etcétera.

- Los archivos en computación pueden definirse como todo conjunto de datos.

  Cuando se refiere a ellos puede estar utilizando la expresión en dos sentidos: archivo físico, o sea, soporte donde se sustentan los datos, y, en este

caso, el archivo asume corporeidad física, o archivo lógico, donde lo que importa es el diseño, o sea, una definición intangible. Desde el punto de vista lógico un archivo tiene cuatro niveles:

— El del archivo en sí, conjunto de datos referido a un universo de individuos, empleando el término individuo con un alcance tan amplio como para incluir personas, ítem de stock, facturas a cobrar, etcétera.

— El de registro lógico, o sea, de unidad, que sumado a otros iguales conforman el archivo.

— Cada registro tiene un campo de identificación que resulta único y que se denomina "indicativo" o "*clave principal*".

— Cada registro lógico tiene campos. Cada campo define un atributo o característica del registro. Por ejemplo, el archivo de alumnos está compuesto por un registro por alumnos, que a su vez tiene campos que definen su número de registro, nombre y apellido, nacionalidad, domicilio, sexo, fecha de nacimiento, etcétera.

— Los campos tienen, a su vez, posiciones que son las que determinan la extensión del campo.

Toda vez que en los puntos siguientes nos refiramos a "diseño de archivo", asumiremos que dicha tarea implica establecer con precisión los niveles aludidos.

- Cuando se diseñan archivos para producir salidas los datos a conservar, se agrupan en dos tipos de archivos: de datos fijos y de transacciones. En los primeros (por ej., maestro de clientes, maestro de stocks, maestro de empleados) se consolidan aquellos datos que son iguales para todas las transacciones y que se ingresan por única vez (apellido y nombre, dirección, número impositivo, etc.) Los archivos de transacciones tienen datos de los movimientos específicos y se relacionan con los de datos fijos mediante un código que es el de encadenamiento (código de cliente, código de artículo etc.).

- Además de los archivos mencionados, cuyo uso está vinculado a necesidades operativas o gerenciales, existen los logs o archivos de control donde se van acumulando todos los movimientos que actualizaron los archivos de datos fijos o de transacciones. Los archivos de control no cumplen funciones informativas, sino simplemente buscan preservar a la organización de cualquier maniobra dolosa, sirviendo de base para que la auditoría pueda reconstruir operaciones.

- Cuando se tienen que producir las salidas, se combinan ambos archivos, los datos que se requieren según se haya definido en el programa pertinente y según la naturaleza de la operación que se está procesando.

- Los archivos, cualquiera sea su tipo, deben estar actualizados si se pretende que la información de salida sea utilizable.

A diferencia de los sistemas anteriores, donde los procesos constituyen un todo integrado, en los nuevos sistemas existe un divorcio absoluto entre los programas de carga de datos (que operan generalmente en tiempo real —*momento 1*—) y los programas de utilización de datos (que operan en diferentes oportunidades de tiempo —*momento 2*—).

- Para incorporar datos al sistema existen dos tipos de programas, según el tipo de archivos a actualizar.
- Los archivos de datos fijos se actualizan mediante programas de ABM (altas, bajas y modificaciones). Estos programas operan con pantallas de acceso que tienen un diseño similar al archivo a actualizar. Las opciones son dar de *alta* (incorpora un registro, previo control de que no existe en el archivo), realizar una *modificación* (modifica un registro, previo control de que existe) y dar de *baja* (elimina un registro que debe ser preexistente).
- Los archivos de movimientos se actualizan con pantallas específicas que se preparan para cada movimiento. Por ejemplo, un programa de stock propone al usuario un tipo de pantalla para ingresar mercadería de proveedores, otra para transferencia interna y una tercera para salidas de producción.
- Toda vez que mediante un proceso interactivo se incorpore un registro al archivo que se pretende actualizar, resulta conveniente, como control de evolución de los archivos, que se genere un log de control (al cual no tendrá acceso el usuario) cuyo objetivo es registrar cronológicamente, con su número de referencia, cada uno de los movimientos ingresados con identificación de día, hora, operador y datos del registro. El log de control funcionará para el caso de datos fijos, de la siguiente forma: al dar de alta un registro, se incorpora uno igual en el log de control con su número de orden; si se pretende cambiar un dato —por ejemplo, el domicilio—, se genera por modificación un nuevo registro que tiene un número de orden propio y un número de referencia. Este último es el número de orden del registro originario. De esta forma, si se quiere seguir la mutación de un registro por el simple enganche de números de referencia, se pueden reconstruir los diferentes estados por los que pasó el registro.
- El proceso computarizado opera gran cantidad de datos, y a diferencia del sistema manual, existe poca intervención humana en el desarrollo del proceso. En la gran mayoría de los casos, el sistema funciona como una caja negra donde las salidas son aceptadas por el usuario como correctas. Ello exige que se extremen la necesidad de preservar la calidad de los datos de entrada y las pruebas de programa, pues ello es lo que va a garantizar la calidad de las salidas.

- Las *pruebas de consistencia* someten únicamente a los datos de entrada a filtros que permitan detectar incoherencias que puedan introducir "basura" en los archivos. Existen tres tipos de pruebas de este tipo:

  1. *Individuales*: se testea cada dato que ingrese con una condición que se establece para él dentro del programa. Si la condición se cumple, el dato se acepta; de lo contrario, se rechaza, y puede o no estar a instancias del operador intentar introducirlo por insistencia.

     Son pruebas de este tipo:

     a) Las que verifican que en cada dato entrada se respeta que son un número o una letra o símbolo.

     b) Las que verifican rangos de numeración como válida o inválida (por ej., acepta 1-2-3, y no otro número).

     c) Las que chequean que el dígito verificador informado en una clave de registro es *válida* o *inválida* (para cada registro y por un algoritmo matemático se asigna un número que es único y que cuando se informa que el código principal no coincide permite el rechazo por inválido).

     d) Las que impiden continuar el proceso cuando algún dato que se define como obligatorio no se incorpora al proceso.

  2. *De relación*: estas pruebas vinculan matemáticamente tres o más datos, y si no se presenta la relación pautada, el ingreso del movimiento se rechaza. Son algunos ejemplos:

     a) Cuando se incorpora un comprobante que tiene un multiplicado y un multiplicador, se ingresa el resultado para verificar la correcta carga de los tres datos. Si una factura se carga en forma manual, puede informarse el neto, el porcentaje del IVA (que puede aun estar definido por programa) y el total. El equipo verifica los datos ingresados y el cálculo, y sólo continúa cuando la relación matemática cierra.

     b) Similar circunstancia se produce, pero por suma algebraica, cuando se informan las facturas cobradas y el descuento efectuado y también se carga el neto para testear que todos los datos son correctos. Recién cuando se verifican totales se liberan registros individuales para actualizar el archivo.

     c) Una prueba más compleja es cuando se ingresan dos masas de datos independientes y luego de completado el proceso se pide que se comparen magnitudes para que el proceso siga adelante. Por ejem-

plo, en los recibos de cobranzas ingresan valores y se cancelan facturas en forma independiente unos de otros, pero al final para cerrar el *recibo*, el total de facturas menos los descuentos debe arrojar un neto que debe ser igual a la suma de los valores recibidos. La prueba impide que el proceso continúe sin esa igualdad.

3. *De conjunto*: mediante este tipo de prueba se pretende controlar que una masa de información tiene consistencia en su conjunto.

   Son controles de este tipo:

   a) Los totales de control. Luego de procesado un conjunto de transacciones, se obtiene un importe que debe coincidir con el que viene informado en carátula de control. El total utilizado puede ser significativo (por ej., recuento físico del dinero de la caja para controlar con el total de planilla de recaudación) o no tener un sentido coherente, sirviendo únicamente de total de control (por ej., cantidad de recibos procesados, suma de códigos de artículos totalmente distintos, suma de número interno de comprobante, etc.).

   b) Control de series numéricas. No permite continuar el proceso cuando existe algún número faltante. Para ello, cuando se procesa el lote debe informarse *a priori* primer y último número habilitado.

   c) Control de rangos numéricos. El sistema tiene diferentes rangos numéricos y permite cargar los comprobantes en cualquier orden, pero luego de un proceso de verificación informa para cada rango los números de comprobantes faltantes.

- Las *pruebas de congruencia o validación* se producen cuando los datos de entrada se chequean contra los que ya existen en los archivos, determinando su coherencia o error.

  Existen cinco tipos de pruebas de validación que son:

1. *Control de existencia o inexistencia de registros*:

   — En archivos de datos fijos. Para dar de alta no debe existir un registro igual; para modificar debe estar el registro; para dar de baja debe estar el registro, y no tener movimientos asociados.

   — En archivo de transacciones. Para incorporar un movimiento debe estar el registro.

2. *Control por redundancia de datos*:

   Cuando se quiere tener la certeza respecto de un individuo del archivo, se lo busca por dos datos (por ej., número de documento y fecha de naci-

miento o código de cliente y CUIT). El proceso continúa solamente cuando existe coincidencia.

3. *Control de congruencia de datos de archivo con datos de ingreso*:

   El dato informado no puede ser mayor o menor que un dato de archivo. Por ejemplo, cuando se paga una factura de un proveedor, se verifica que el código de proveedor y factura coincidan, pero también que el importe a pagar no sea superior al de la factura original, menos todos los pagos a cuenta que hubiera tenido.

4. *Control de congruencia visual*:

   Ubicado un individuo en el archivo, se rescata de él su denominación (razón social, nombre y apellido, nombre del artículo, etc.) y el operador visualiza y continúa el proceso cuando coincide la denominación con el individuo que se quería localizar.

5. *Control de saldos*:

   El proceso informa una determinada cantidad que sumada o restada al importe de archivo determina una situación de congruencia para continuar o abortar el proceso. Por ejemplo, cuando se da salida a un producto y el stock luego del movimiento va a negativo o cuando un pedido de un cliente supera, teniendo en cuenta el saldo ya utilizado, su crédito disponible.

En los casos de validación reseñados, las soluciones de continuidad de proceso pueden ser distintas según lo que se prevea por programación; en algunos casos, el proceso se bloquea y no permite continuar; en otros, solamente avisa, y el operador puede continuar, y finalmente hay otros en los que se permite continuar, pero dejando constancia en un log de control de la situación que se ha producido.

- Tanto las pruebas de consistencia como las de validación tienen como único objetivo asegurar la calidad de información de salida filtrando errores en el ingreso. De acuerdo con lo reseñado, podemos ver que existen una infinidad de pruebas distintas que usualmente no se contraponen, sino que se complementan. La idea es que cada prueba no es absoluta, sino que va a filtrar un tipo de error; al establecer una amplia batería de pruebas, se irán filtrando todas las posibles equivocaciones, tendiendo a conseguir un estándar de cero error en el ingreso de datos.

- Cuando se conocen con precisión los datos de entrada, salida y la conformación de los archivos, estamos recién en condiciones de plantear los procesos que deberán ejecutar los programas.

Referido a sistemas de información, los procesos que deben desarrollarse consisten en combinar adecuadamente los datos de entrada para alojarlas en archivo y rescatar los mismos de ellos para producir las salidas ([3]).

La combinación incluye desarrollar procesos de clasificación, comparación y operación matemática.

- El relevamiento para definir el proceso, tanto de datos como de operaciones, debe ser sumamente minucioso, pues las definiciones que deben proporcionarse son mucho más precisas que cuando los sistemas eran manuales. En sistemas computarizados, cada dato y cada situación posible de proceso debe ser identificada e incluida en la programación; una omisión de un sistema manual podría ser suplida por el criterio del operador, una omisión o diseño de dato equivocado en computación es un error de proceso de consecuencias imprevisibles, según la conducta que adopte la máquina. Es por ello que para prevenir disfunciones en el sistema se realizan las pruebas de programas, no ya en el ámbito del escritorio, sino con una masa de datos reales que permitan testear el comportamiento del sistema en funcionamiento. Estas pruebas requieren reproducir en paralelo las transacciones de un período lo suficientemente extenso como para que la muestra involucre todas las situaciones posibles; el paralelo no se hace en tiempo real, sino tomando un período ya pasado y operando con el sistema anterior. La comparación de resultados es la que permite detectar posibles desviaciones en los programas.

Un párrafo aparte merece incluirse respecto del área de incumbencias en el desarrollo de las tareas que hemos reseñado como necesarias para construir un sistema.

El sistema en funciones requiere programas que deben ser redactados por programadores y responder a un análisis de diseño de archivos, pantallas, listados y herramientas de base de datos que deben efectuar analistas de sistema. Y ésa es la incumbencia específica de profesionales que provienen de carreras de ingeniería de sistemas.

Cabe al analista administrativo proveniente de la carrera de Administración la definición de datos y oportunidad y diseño de las salidas, los requerimientos en cuanto a las pruebas de datos de entrada y programación, la prueba de funcionalidad de entradas y los requerimientos en cuanto a niveles de autorización de acceso al sistema y archivos de control

(3) Producir también se conoce como el "arte de combinar los sonidos". En el diseño de sistemas informativos, programar puede decirse que es el "arte de combinar los archivos", considerando como tales los datos de entrada, salida y archivo propiamente dicho.

Es dable encontrar aplicaciones donde ingenieros de sistemas, invadiendo áreas que no son de su especialidad, pretenden definir datos de salida o pruebas de entrada. Arguyen que esos elementos se obtienen simplemente relevando en la organización lo que los usuarios consideran adecuado. El concepto resulta erróneo y es fuente de muchas aplicaciones con problemas; el relevamiento puede aportar datos de lo que el usuario conoce, o sea, muchas veces, de los vicios y defectos de un sistema actual. El analista administrativo, sin duda, no va a inventar los datos y controles, pero ante el relevamiento, su actitud debe ser informarse de lo que existe y plantearle al usuario las alternativas de mejoramiento que se encuentran a su disposición.

En función de ello es que el analista administrativo debe trabajar, y no pretender hacerse programador para comerse toda la torta.

> A partir del detalle de los elementos constitutivos de un sistema se deriva la metodología que permite su construcción. Se entiende que el sistema así desarrollado será un "sistema a medida" que demandará un costo y un tiempo que no muchas empresas están en condiciones de soportar. En el punto 10,4,5. abordaremos el tema referente a las alternativas existentes para la elección del *software* del usuario.

10,4,4. NUEVAS TECNICAS DE ANALISIS Y EXPOSICION

En el análisis administrativo de sistemas basados en operaciones manuales la herramienta que se utilizaba, tanto para exponer al sistema actual como para proyectar el sistema propuesto, era el cursograma.

La característica de ese modelo es que iba presentando el flujo de operaciones a medida que éstas se iban desarrollando por los diferentes sectores de la organización. Un trámite en un sistema tradicional suponía la captación de un dato "iniciador del proceso", generalmente en la periferia de la organización, que se sustentaba en formularios que tenían tantas copias como áreas debían ser informadas de la transacción. El cursograma estaba dirigido a detectar áreas no informadas, redundancia en la información, incoherencias en la continuidad del proceso y a poner de manifiesto cómo y cuándo se cumplían las funciones en cada área. En esta modalidad, la transferencia y circulación de operaciones se hace a ráfagas, con una periodicidad entre una entrega y la siguiente. Dado que el desplazamiento es físico, no resulta posible pensar que cada transacción circule en forma independiente, pues ello implicaría que cada vez que se realice alguna un sistema de correo interno distribuya todas las copias emitidas a los sectores intervinientes. Salvo casos puntuales, por la relevancia

de las operaciones o la naturaleza de las mismas (4), los sistemas manuales contemplan la transferencia intersectorial en lotes periódicos. Ello genera una rutina de trabajo en cada sector que contempla desarrollar las tareas sobre todo el lote y recién pasarlo al trámite siguiente. Aun cuando respecto del tratamiento de cada operación individual puede durar minutos, por la forma en que se opera, el tiempo de procesamiento es el que demora todo el lote. Si una transacción pasa por tres sectores que trabajan en ráfagas diarias, aun cuando cada trámite individual demore un minuto en cada sector (tres minutos en total) el tiempo efectivo de respuesta de la organización son tres días.

El nuevo esquema de procesamiento, sustentado en PC unidas en red, prevé que la captación también se efectúe en el "punto iniciador del proceso", pero dicha tarea, en lugar de plasmarse en papel, consiste en introducir datos en una terminal de computación. Simultáneamente con el proceso de introducción, el dato se incorpora a una red electrónica que informa a cada sector involucrado, en forma individual de cada operación y en tiempo real con su ocurrencia.

En el sistema manual cada eslabón desarrollaba tareas propias inherentes al sistema; en el sistema computarizado muchas tareas se transfieren a los equipos, cambiando sustancialmente la naturaleza del trabajo. De efectuar funciones con identidad propia cada puesto se transforma en un operador que actúa bajo las rutinas que le impone el computador. Es frecuente, ante el requerimiento de una explicación, que un operador diga "qué es lo que marca la computadora" y que él no está en condiciones de vulnerar el proceso o dar explicaciones de por qué la respuesta es así.

Para los integrantes de la organización, el sistema opera como una gran caja negra donde cada uno se acostumbra a obtener respuestas (salidas) ante impulsos (entradas) sin conocer, en detalle, las relaciones que existen entre ambos.

Así como la operación se modifica, también el diseño y las herramientas que se utilizan en él tuvieron que ser adaptadas a esta nueva realidad.

El cursograma carece de sentido en una aplicación donde ya no hay discurrir de formularios y ejecución de tareas sectoriales encadenadas.

El *diagrama de bloque* es la herramienta que lo sustituye. En estos diagramas se definen con absoluta precisión los datos que se requieren como salida en cada etapa del proceso; dichos datos serán proporcionados por una combinación entre datos de archivo (datos ingresados en alguna oportunidad que se conservan en el equipo) y datos de entrada. Todo el conjunto de combinación de datos (entradas-archivos-salidas) será gobernado por el proceso. El analista administrativo tiene la función de

(4) En algunas aplicaciones puntuales, mediante la utilización de cintas transportadoras de papel o expedientes, puede llegar a evitarse el sistema de lotes. Pero esos casos no son los habituales en el procesamiento manual

identificar con precisión la masa de datos y explicar en detalle las relaciones que se establecen para producir resultados (proceso). Pero una vez concluida la explicación, que necesariamente debe incluir las pruebas que aseguren la calidad de las salidas, será el analista programador el que deberá resolver cómo el computador incorporará, las entradas, guardará los datos y producirá las salidas.

Programada la aplicación, la instalación de la misma consistía en explicar a cada usuario la forma en que se manejan los equipos, que no necesariamente es un detalle de cómo se desarrollan los procesos.

La tendencia actual es que el papel, como sustento del proceso, vaya desapareciendo y sea reemplazado por la red electrónica donde quedan archivadas las transacciones. Es más, aun con las instrucciones de operación, en lugar de plasmarse en manuales escritos, se instrumentan como ayudas (*help*) dentro mismo de las pantallas de procesos computarizados.

Si la tendencia a la supresión del papel no ha avanzado con mayor intensidad en la Argentina, se debe a la vetusta ley comercial y anacrónica ley impositiva, que exigen la existencia de constancias escritas como medio de prueba y respaldo de transacciones.

Las nuevas formas de operación contemplan la incorporación de los datos y su traslado mediante una red electrónica, la transferencia de funciones que desarrollaban las personas a los equipos y la sustitución del trabajo en lotes por el procesamiento individual de operaciones en tiempo real.

Ello hizo que los cursogramas de representación de soportes y sectores perdieran sentido, siendo reemplazados por diagramas de bloque.

También cambió la forma de operar los sistemas, que de ser un encadenamiento de operaciones con contenido específico pasó a ser una rutina de procesos pautados con pantallas de computación.

En esas condiciones, el diseño del sistema se transformó en una tarea de identificación de datos de *entrada-archivo-salida* y una explicación de las relaciones entre ellos (proceso) para que el analista programador de computación los bajara a lenguaje máquina.

La implementación de los sistemas se hace explicando a cada usuario, generalmente mediante ayudas, la forma de utilizar los equipos para introducir las entradas o emitir las salidas.

10,4,5. NUEVA CONCEPCION EN LA ELECCION DE *SOFTWARE* DE APLICACION

La elección de los programas que cada usuario empleará en su organización ha ido sufriendo importantes modificaciones en el tiempo.

En una primera etapa, con un alto costo en los equipos, la computación quedaba reservada a empresas cuya dimensión les permitía soportar el costo de desarrollar su propio *software*.

Pero al compás de la baja en los precios del *hardware* se producen dos fenómenos: la franja de usuarios se extiende, involucrando empresas de menor porte, y la relación de costo *hardware-software*, aun para las empresas de mayor tamaño, no admite un desquilibrio tan marcado.

Para una PyME un equipo barato no sirve si no se puede acceder a un *software* de costo compatible.

Cubriendo esas necesidades del mercado, aparecen proveedores que se especializan en desarrollar *software* estándar.

En una primera etapa, el estándar no era más que un sistema desarrollado para una empresa en particular que se pretendía aplicar a otras, generalmente del mismo ramo. A medida que se fueron mejorando los productos, el estándar permitió cierta flexibilidad mediante recursos de parametrización y modularidad.

En este estado de cosas podemos identificar tres tipos de paquetes de programas, cuya aplicación está en relación con los usuarios a los que se dirigen.

Una primera gama de programas, dirigidos a micro y pequeñas empresas, son los que se conocen como "enlatados" o "paquetes cerrados". Estas aplicaciones se proveen sin contemplar modificaciones en la programación, lo cual no significa que el paquete sea inmutable; a través de la parametrización se pueden desarrollar variantes de operación, y, además, existen aplicaciones disponibles en el mercado que prevén la posibilidad de importar o exportar datos en archivos a partir de los cuales pueden confeccionar programas *ad hoc*.

Esta última facilidad ha resuelto gran parte de los conflictos existentes entre la rapidez del enlatado y las necesidades de información del usuario.

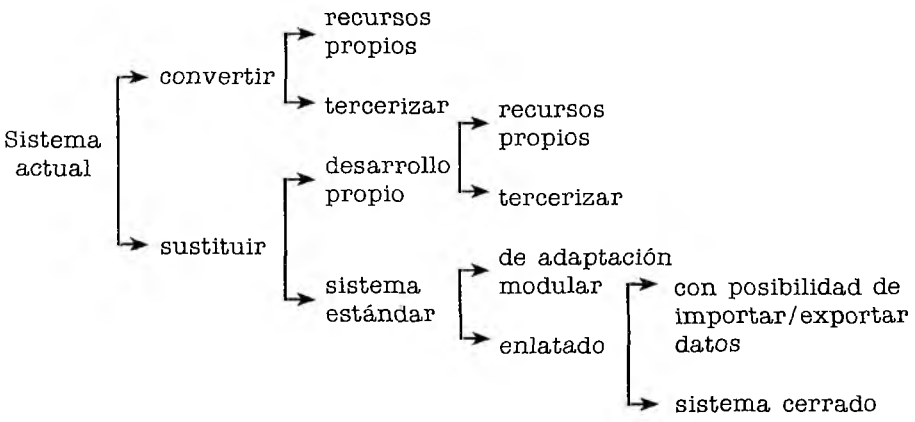
Una segunda gama de programas, de mayor nivel que los anteriores, ya no trabaja con un modelo enlatado sino con módulos preestablecidos que convenientemente acoplados nos permitirán armar el sistema "a medida" para el cliente. La existencia de varios módulos para un mismo proceso y la flexibilidad en generar los reportes para los usuarios hace de estas aplicaciones potentes herramientas que relegan a unos pocos casos muy específicos la necesidad de encarar desarrollos propios.

Existe, finalmente, una tercera gama de sistemas muy específicos de muy alto nivel, tipo **Amadeus** (5), que se aplican únicamente a ese tipo de gestión y cuya adaptación al cliente implica tareas de reprogramación.

La escueta descripción de alternativas sólo tuvo como objeto de servir de introducción al tema de la metodología que debe emplearse para seleccionar el *software* de aplicación que va a utilizar en la organización.

Toda organización al iniciar operaciones, o en algún momento de su vida cuando sus programas se vuelven obsoletos, se enfrenta a la disyuntiva de tener que elegir el *software* que va a utilizar.

El árbol de decisiones que se nos presenta en ese momento tiene las siguientes ramas:



- El primer paso es siempre un relevamiento del sistema de la propia organización, pero limitado al estudio de centros de trabajo y salidas que se requieren para cumplir funciones operativas y gerenciales. A diferencia del relevamiento que se efectúa para desarrollar un sistema propio, no se presta atención a archivos, entradas y puntilloso detalle de procesos, pues se presupone que los sistemas estándar han contemplado dichos diseños dentro de un esquema de funcionalidad y seguridad.

  De acuerdo con el tamaño de la organización y con los deseos de la Dirección en el sentido del nivel de la herramienta a seleccionar, se decide a qué tipo de aplicación se va a apuntar: sistema enlatado o versión modular de mayor costo.

(5) Utilizado en reserva y venta de pasajes aéreos.

- Decidida la franja de mercado a la cual acudir, con la información relevada se pide información respecto de los sistemas disponibles. Siempre es aconsejable que los elementos a analizar no correspondan a manuales o demos estándar, sino que el proveedor debe proporcionar una versión de su sistema que, seleccionado de su biblioteca, en lo posible, se aproxime a lo que cubra todas las necesidades de la empresa.
- Analizadas todas las variantes disponibles, se selecciona aquellas que están en mejores condiciones de satisfacer las necesidades de la empresa. Un papel importante en la evaluación técnica juegan la posibilidad de ajuste de módulos o de importación y exportación de datos que acerque al sistema estándar a una versión personalizada del sistema. La mayor ventaja que tiene adoptar sistemas estándar es el ahorro de tiempo y el reducido costo de instalación que debe insumirle a la empresa. Si las adaptaciones rompen esta regla el sistema que lo exige debe ser desechado.
- Finalmente, una vez seleccionado por características técnicas, se deben pesar factores económicos cuyas manifestaciones son:
  - Costo del sistema
  - Financiación del sistema
  - Costo de parametrización y adaptación (quién asume la tarea, en su doble aspecto, de investigación y de programación)
  - Apoyo de instalación. Cursos. Asistencia directa.
  - Servicio de posventa. Costo. Modalidad de asistencia.
  - Actualizaciones. Periodicidad. Costo.
- Planteado el cuadro de factores técnicos y económicos, el broche final del proceso de selección debe ser la concurrencia a algún cliente de la casa proveedora del *software* para ver el sistema funcionando en tiempo real y, si es posible, recibir opiniones de los usuarios directos de la aplicación.

La selección de *software* por parte del usuario ha sufrido un proceso de mutación vinculado a los costos de desarrollo y a opciones disponibles en el mercado. Los desarrollos propios han quedado limitados a áreas puntuales donde no existen variantes suficientemente desarrolladas. La regla general es elegir paquetes estándares que requieran muy poco tiempo y esfuerzo interno por su instalación. La metodología de elección pasa por comparar necesidades propias con respuestas concretas (sistemas en funcionamiento) evitando el costoso proceso de relevar detalladamente procesos que el sistema estándar debe tener resueltos.

En las actuales circunstancias, sólo puede aconsejarse un desarrollo propio cuando el sistema sea tan específico que no existan variantes de mercado que cubran sus necesidades, o que se tenga ya un desarrollo propio eficiente que únicamente requiere su reconversión para adecuarlo a la tecnología presente.

En ambos casos, se recomienda tercerizar el proyecto para acotar tiempos y presupuestos y en su construcción se aplicará la metodología esbozada en el punto 10,4,3.

Cuando no existen las limitaciones mencionadas en el párrafo anterior, la solución aconsejada es acudir a programas que integran paquetes estándares. La metodología de selección del *software* resulta totalmente diferente de la que se utiliza en el caso de desarrollos propios.

Capitulo 11

Sistema de abastecimiento

por Sonia B. Sotomayor

11,1. COMPRAS

11,1,1. INTRODUCCION

En la actualidad, cuando nos preguntamos acerca de cómo medir la competitividad en una organización, nos referimos a la capacidad para mantener e incrementar su participación en el mercado. Dentro de las estrategias a implementar para mejorar continuamente la competitividad, se encuentra aquella de producir a **bajos costos** y **alta calidad**.

Esta postura necesariamente conlleva a que al sistema de manufactura se lo alimente de insumos que cumplen con las mismas condiciones que nuestros productos y/o servicios.

Una de las responsabilidades de los directivos de las organizaciones industriales y/o comerciales es dirigir y coordinar el proceso de producción o adquisición de bienes y/o de servicios necesarios para cumplir con las ventas.

La planificación de este proceso se relaciona directamente con las funciones de compras y la de gestión de los inventarios. La idea se sustenta en que cada uno de los materiales y/o servicios que se integran a la cadena de producción tengan la calidad requerida y además ingresen en el momento justo en que se necesitan, de manera tal de reducir al mínimo posible los niveles de inventario.

La gestión exitosa en las compras y en la administración y control de inventarios nos permite asegurar:

- El normal flujo de insumos y materiales necesarios para las áreas que efectúan las actividades de producción o transformación de los productos y/o servicios que la empresa comercializa.

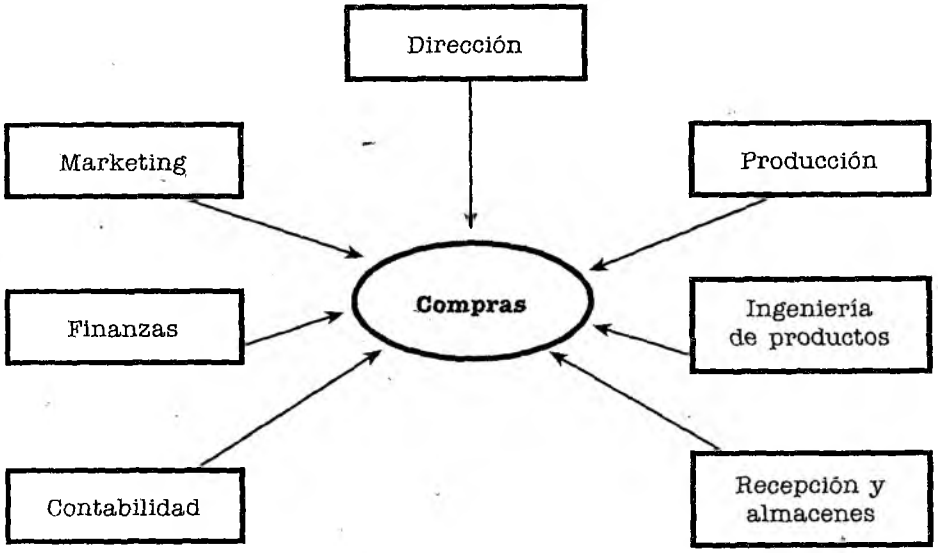
- La distribución y entrega a los clientes, hacia el/los mercado/s que fueron definidos como objetivos por la dirección.

La eficacia de la gestión se medirá en función de:

- El control de gastos y costos que nos permita optimizar los recursos financieros que invertimos en el proceso de compras y de administración de inventarios.
- El manejo de los stocks mínimos que nos asegure el cumplimiento de las ventas presupuestadas y, por lo tanto, el normal aprovisionamiento del mercado.
- Su rol de enlace entre la parte interna y la externa a la empresa para promover la calidad total a través de la elección adecuada de las compras a efectuar (productos terminados, materias primas, materiales y servicios).
- La habilidad para la localización de fuentes alternativas de abastecimiento, en el país o el extranjero.
- La investigación y difusión relativa a los materiales estándares disponibles en el mercado, que pueden cumplir su función y a más bajo precio que las diseñadas internamente.
- Mantener los niveles bajos de inmovilización de stocks.
- La información válida y fiable para otras áreas de la organización.

11,1,2. RELACIONES EN LA ORGANIZACION

Sin lugar a dudas, la función de Compras es algo más que una actividad meramente administrativa, atraviesa límites dentro de la estructura organizacional; por lo tanto, analizaremos brevemente las relaciones interfuncionales dentro de la empresa.



- Con la Dirección General o ápex estratégico a través de la fijación de las políticas generales, procedimientos y análisis de tendencias y cambios del entorno.
- Con Producción a través de información sobre plazos de entrega, costo de materias primas, calidad disponible, fuentes de aprovisionamiento, para el desarrollo del cumplimiento de los programas del sector.
- Con Ingeniería de productos en el desarrollo y la adecuación de productos y tecnología.
- Con Finanzas en la fijación de las políticas financieras con las compras, requerimientos de fondos y presupuesto del área.
- Con Recepción y Almacenes en la administración de la logística de movimientos y coordinación de necesidades de espacio, según la planificación de entregas y embarques de mercaderías.
- Con Contabilidad para el control de inventarios, costeo de materiales y valorizaciones y provisiones de las compras de bienes y/o servicios ingresados en un período.

De acuerdo con el tipo de producto que se comercializa en una organización la dependencia funcional del área de compras puede variar. Si es una empresa industrial dependerá del área de producción; si es comercial, del área de comercialización; si es de servicios, del área de administración.

En algunas organizaciones cuando el tipo de producto es de carácter estratégico el área de compras depende directamente del ápex estratégico de la empresa.

11,1,3. DECISIONES ESTRATEGICAS EN LAS COMPRAS

El proceso de compras tiene diversos objetivos y requiere de una serie de acciones y decisiones que nos permitan asegurar el aprovisionamiento de los bienes o servicios que la empresa necesita para su normal funcionamiento

Entre las tareas y funciones que involucramos en el ciclo de compras están las siguientes:

1. Fuentes de aprovisionamiento: planificación estratégica de las fuentes de suministros locales e internacionales.
2. Análisis y toma de decisiones sobre temas tales como fabricar o comprar, certificación de proveedores, fijación de estándares, planificación de la capacidad y el control de los proveedores, presupuestar y emitir pedidos.
3. Contrataciones de las fuentes de suministro, solicitar y analizar ofertas, negociar y establecer relaciones con los proveedores.
4. Administrar los inventarios, coordinar transporte y recepción de bienes, control y manejo de los inventarios, análisis de devoluciones y ventas de materiales obsoletos o de rezago.

El sistema y las distintas formas de compras en cada organización dependerán fundamentalmente, de si ésta es industrial, de servicios y/o comercial. Las compras pueden ser realizadas a través de una sola área con el propósito de unificar las políticas a implementar, o bien ser descentralizadas, donde algunos sectores efectúan las adquisiciones que prevén utilizar.

Las políticas de compras centralizadas-descentralizadas se implementan en aquellas organizaciones donde existen varias plantas fabriles en diferentes zonas geográficas. En este caso, la oficina central de compras efectúa las adquisiciones comunes a todas ellas, dejando a las fábricas la facultad de comprar aquellos bienes o servicios que necesiten en forma más exclusiva de acuerdo con la presupuestación de sus necesidades

11,1,4. TIPO DE COMPRAS

Existen diferentes procedimientos de acuerdo con las compras y contrataciones que debemos efectuar en una organización:

Compras normales locales: son aquellas que realizamos dentro del ciclo habitual de aprovisionamiento de materias primas, materiales e insumos en el mercado local para el proceso productivo. Generalmente, son compras presupuestadas dentro del presupuesto general y, por lo tanto, son de consumo habitual en la empresa.

Compras normales en el exterior: son aquellas importaciones de bienes y/o servicios. En la actualidad, los proveedores locales no siempre pueden satisfacer ciertas necesidades de innovación tecnológica en la fabricación de ciertos productos; es cada vez más frecuente el uso de fuentes de aprovisionamiento internacionales. La competencia y la reducción de costos requieren muchas veces elegir la adquisición de partes o componentes en el extranjero. Es muy común observar *asociaciones estratégicas* entre empresas locales y proveedores extranjeros para compartir asistencia tecnológica en el desarrollo de capacidades de proceso y productos, con el objetivo flexibilizar su proceso industrial.

En el proceso de compras en el exterior, debemos contemplar ciertas particularidades:

- Selección y calificación del proveedor del exterior.
- Capacidad del proveedor para brindar asistencia técnica y de calidad.
- Verificación de las mercaderías en origen, de acuerdo con las características técnicas internacionales.
- Cálculo de costos de nacionalización de las mercaderías a importar (derechos, tasas e impuestos).
- Formación del precio de compra (costos, seguros, fletes).
- Bancos intervinientes.
- Negociación de precios y términos: anticipos del precio final, condiciones de financiación.
- Tipo de moneda en que se efectúan las operaciones.
- Plazos de entrega, embalaje, formas y lugares de embarque.
- Seguros de garantías y caución.
- Características y efectos jurídicos del contrato a celebrar por las partes.

Compras menores o compras por fondo fijo: son aquellas adquisiciones de elementos e insumos que por su escaso monto generalmente se realizan con el fondo fijo asignado a cada uno de los sectores que lleva a cabo la erogación. Estas compras, por lo general, no están presupuestadas, por lo tanto su aprovisionamiento surge en el momento en que se necesita su utilización o consumo.

Compras de bienes de uso: son las compras destinadas a la incorporación de activo fijo en la empresa. En muchas organizaciones, no existe un procedimiento estandarizado para la compra de estos bienes, ya que muchas veces las negociaciones presentan condiciones muy específicas.

Las características que generalmente se observan son:

- A veces requieren una gran inversión, por lo tanto, deben ser autorizadas por los niveles jerárquicos de la organización.
- No son de reposición permanente y, por lo tanto, son bienes amortizables en el transcurso de la vida útil asignada.
- Pueden ser adquiridos a proveedores locales o internacionales. También pueden ser bienes de procedencia extranjera, pero adquiridos a proveedores locales. Es necesario tener especial cuidado en la selección del proveedor, sobre todo, si necesitamos instalaciones complejas con servicios de garantía y asistencia técnica comprobables.

Compras por licitaciones: son aquellas que se realizan sobre la base de un concurso competitivo abierto. Estas pueden ser de carácter público o privado, y generalmente son utilizadas en el ámbito gubernamental, donde existen leyes y regulaciones específicas para las asignaciones de estas compras.

En este tipo de concursos, el área de compras especificará las características que deben cumplir cualesquiera de las empresas vendedoras para ser calificadas.

El sistema de llamado a licitaciones formalmente consta de un pliego con la siguiente información:

1. Un detalle completo de las especificaciones que deben ser cumplidas por los artículos que se desea adquirir.
2. Cómo, cuándo, dónde y de qué forma se cumplimentarán las adjudicaciones.
3. Condiciones legales generales y especiales que deben satisfacer los licitadores para poder concursar.
4. Precios, descuentos, plazos y fianzas y garantías que presentará el licitador.

Compras de servicios: normalmente son las que se realizan para la contratación o locación de los servicios necesarios para apoyar a la producción o administración de la organización. Cuando los proveedores de servicios son habituales, se realiza una orden de compra abierta por los servicios que prestarán en un lapso de tiempo. La afectación de la orden de compra se producirá con cada certificación de avance de locación de acuerdo con la prestación efectiva de servicios.

11,1,5. SISTEMA DE COMPRAS NORMALES EN UNA ORGANIZACION

Iniciaremos la descripción de un procedimiento de compras normales. Los límites del proceso están prefijados desde la detección de la necesidad de la compra hasta la registración de los bienes y/o servicios adquiridos.

Los módulos que integran este circuito son:

1. Detección de la necesidad de comprar.
2. Requerimiento de los bienes o servicios al sector de compras.
3. Búsqueda y selección de los proveedores.
4. Recepción y selección de las cotizaciones de los proveedores.
5. Adjudicación de la compra.
6. Seguimiento de los pedidos.
7. Recepción e inspección de los bienes.
8. Almacenamiento de los bienes.
9. Registración de las compras.

a) ¿Cómo detectamos la necesidad de comprar?

En una empresa industrial todo el proceso de planificación está centrado en la estimación de la demanda de los bienes y/o servicios a ofrecer.

La planificación de la producción consiste en la conversión de la demanda (unidades de producto/servicios a entregar a nuestros clientes en un lapso de tiempo) en requerimientos específicos; es decir, determinaremos las materias primas (insumos que se requieren en el proceso productivo), materiales (elementos que son necesarios para la elaboración y/o empaque de los productos), productos elaborados (artículos listos para la comercialización) y semielaborados necesarios para atender a nuestros clientes.

El análisis adicional que debemos realizar es el de las políticas de manejo de inventarios disponibles en la empresa para:

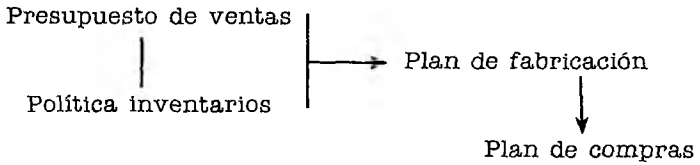
- Equilibrar la oferta y la demanda utilizando a los inventarios como "colchón" entre el mercado y la producción. De esta manera preveremos desajustes de abastecimiento de los proveedores, retrasos en el proceso de fabricación y cambios bruscos en la demanda.

- Economizar las compras gestionando cantidades suficientes como para obtener descuentos o bonificaciones especiales.

Con estos datos estamos en condiciones de elaborar el **plan de compras** y, por lo tanto, de definir:

- ¿Qué se debe comprar?
- ¿Cuánto se debe comprar?
- ¿Cuándo se debe comprar?
- ¿Qué pedidos deben hacerse?

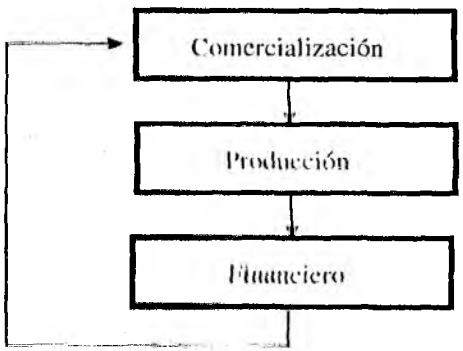
Resumiendo, podríamos decir que nuestro circuito de compras normales se iniciaría con la puesta en ejecución del plan de compras.



El planeamiento de gestión en producción comprende la elaboración del presupuesto de cantidades a producir, inventarios, mano de obra, compras etcétera.

¿Qué herramienta administrativa utilizaremos para el planeamiento en producción? La respuesta es que la herramienta por excelencia que utilizamos en la etapa de planificación es el *presupuesto.*

A continuación explicaremos brevemente cómo es el desarrollo de un proceso de presupuestación en el área de producción. No debemos olvidar que el proceso de presupuestación se genera y se retroalimenta de la elaboración de los presupuestos de:



Nosotros nos centralizaremos específicamente en el de producción con el objetivo de obtener un presupuesto del área en unidades y valores que nos permitan estabilizar la producción y ajustarla de manera tal que el inventario se mantenga en el nivel deseado.

Este es el nudo que debemos desatar, ya que debemos ser suficientemente flexibles para adaptarnos al ritmo fluctuante de las ventas y las necesidades de mantener productos en el inventario, para el caso en que podamos almacenar los mismos.

El presupuesto de producción consta a su vez de tres elementos:

1. Presupuesto de materia prima y materiales: cantidad necesaria para la elaboración de los productos, generalmente éste es consumo conocido y por lo tanto se considera que es de relación directa con el producto a fabricar.
2. Presupuesto de mano de obra: cantidad necesaria en unidades (horas hombre) para la elaboración de los productos.
3. Presupuesto de gastos de fábrica: todos los otros gastos directos e indirectos necesarios para la fabricación. Hay que tener en cuenta que existen gastos relacionados directamente con la producción de los bienes y gastos que independientemente de las unidades producidas se tendrán que efectuar de todas formas.

De acuerdo con el programa de producción (unidades a producir de acuerdo con la capacidad de la fábrica), debemos efectuar el plan de compras necesario para cumplir con los programas de producción.

¿Cuál es la cantidad óptima a pedir de materias primas y materiales El punto óptimo de pedido o reorden es aquel volumen que no nos permite la reposición de los elementos considerados críticos antes de que se agoten sus existencias y al menor costo administrativo.

Existen numerosas fórmulas y programas de computación que nos calculan el volumen necesario a pedir. No obstante, es necesario conocer la lógica básica del pedido óptimo, es decir, tendremos en cuenta:

a) El ciclo de ventas de los productos: análisis del promedio de ventas de los productos de acuerdo con los pedidos de los clientes.

b) El número óptimo de productos necesarios para sustentar el ciclo de ventas: sobre la base de los cálculos efectuados en el punto anterior estimaremos:

- tiempos máximos que se tardan en recibir los materiales;
- tiempos máximos que requiere el proceso de producción;
- tiempos requeridos para volver a colocar un pedido;

- tiempos que debemos cubrir con un inventario de seguridad para el caso en que se altere el ciclo normal de ventas y compras.

Independientemente del método que utilicemos para el cálculo de la cantidad necesaria a pedir, nuestro procedimiento, se inicia cuando llegamos al punto de reordenamiento (inventarios mínimos de seguridad más el número de unidades de ventas previstas durante el período que tardan los proveedores en entregar los materiales requeridos).

El punto de reorden es, en consecuencia, aquella fecha en la que debemos colocar un nuevo pedido, con el fin de asegurarnos que no se produzcan interrupciones en el proceso productivo.

En resumen, al procedimiento del primer módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
Presupuesto de producción	• Inventarios • Estándares de consumo	Programación de la producción	Plan de compra en unidades

b) ¿Cómo requerimos el aprovisionamiento?

Es muy importante implementar sistemas de alerta o señales de alarma, como, por ejemplo, el plan de compras para la producción, que nos indique el nivel de existencias mínimo a partir del cual Almacenes emitirá la **solicitud de compra** (SC), que previamente autorizada por la persona encargada del sector se enviará a Compras para la reposición de las materias primas y los insumos que llegaron al punto de repedido.

Para aquellos insumos que no exista un punto mínimo de repedido el sector de almacenes, producción o algún otro sector de consumo de acuerdo con la presupuestación de sus necesidades elabora la solicitud de compra y con la firma de la persona autorizada la remitirá a Compras.

Una copia de las solicitudes de compra se archivarán y se registrarán en el sector emisor como control de los materiales solicitados y a la espera de recepción.

En resumen, al procedimiento del segundo módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Plan de compra	• Inventarios • Solicitudes de compra	• Verificación de existencias	Solicitud de compra (SC)

c) ¿Cómo buscamos y seleccionamos a los proveedores?

Compras recibe las solicitudes de compras y sobre la base de ellas efectuará las consultas necesarias en los catálogos de los proveedores habituales de los bienes y/o servicios requeridos. Esta etapa es una de las más importantes en el proceso de compras, porque es necesario saber primero quiénes son los proveedores, y no limitarnos a los ya conocidos.

La evaluación, búsqueda y selección de proveedores es una tarea que debemos efectuar continuamente.

Disponemos de varias fuentes apropiadas de abastecimiento, y entre ellas podemos citar:

Revistas y directorios, catálogos, vendedores, cámaras de fabricantes y compradores, registro de cotizaciones de proveedores, visitas a centros fabriles, exposiciones, etcétera.

Como resultado del proceso anterior, elaboraremos una información comparada de manera de contrastar las características funcionales de cada uno de nuestros actuales o potenciales proveedores, teniendo en cuenta algunos de los siguientes aspectos:

- Precios y condiciones de pago.
- Plazos de entrega.
- Calidad de los productos.
- Capacidad técnica y real de producción.
- Controles de calidad que se aplican.
- Permanencia en el mercado.
- Fiabilidad.
- Posibilidades futuras de evolución.
- Adquisición de nuevas tecnologías.
- Formas de contratación.
- Líneas de productos que manejan.
- Posibilidades de asociación.

Para realizar una compra satisfactoria es necesario seleccionar un proveedor capaz y responsable, con quien llegaremos a un acuerdo sobre los factores de calidad, servicio y precio requeridos.

Una vez efectuado el análisis del mercado de los posibles proveedores, estableceremos una comunicación con ellos para verificar si tienen interés en cotizarnos. En caso afirmativo, Compras emitirá los **pedidos de cotización** (PC) a aquellos que estén en condiciones de suministrarnos los bienes que necesitamos adquirir. Enviaremos los pedidos de cotización y si corresponde acompañaremos planos y las especificaciones de acuerdo con el material o servicio solicitado.

De esta manera se inicia un proceso de negociación que nos llevará a la selección del proveedor adecuado; debemos tener en cuenta que al ser entregados los pedidos de cotización, el proveedor deberá darnos acuse de recibo del mismo.

La tarea del sector de compras en este módulo es la recepción de las cotizaciones y el control de las fechas que hemos fijado como límite para las cotizaciones.

En resumen, al procedimiento del tercer módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Solicitud de compra (SC)	• Proveedores • Cotizaciones • Pedidos de cotizaciones	• Selección de los proveedores para cotizar	• Pedidos de cotización (PC)

d) ¿Cómo evaluamos las cotizaciones de los proveedores?

Al cumplirse la fecha de vencimiento de entrega de las cotizaciones por parte de los proveedores, se efectuará un análisis comparativo de las que fueron recepcionadas.

Cuando existan tres o más cotizaciones, compararemos que en todos los casos se haya cumplido con los requisitos especificados en los pedidos de cotización.

Si existe una diferencia de precios a igual suministro es necesario evaluar la posibilidad de cumplimiento del proveedor. En el proceso de negociación de la compra, debemos incluir una revisión de los cálculos que el proveedor ha hecho para llegar al precio de venta.

El encargado de Compras se enfrenta continuamente con la disyuntiva de definir si un precio es correcto o si hay una manera de negociar para mejorar la posición de la empresa en una compra determinada.

Los elementos que intervienen en la negociación de Compras con el proveedor son:

- La calidad: requisitos que debe reunir aquello que estamos comprando con las especificaciones mínimas para satisfacer las normas de la empresa (marca de la fábrica, descripciones y especificaciones técnicas, muestras).

- El precio: valor asignado a un bien o servicio de acuerdo con la oferta y la demanda (relación entre el costo del producto más las condiciones del mercado).
- Garantía y servicio: toda compra lleva implícita el compromiso de que el vendedor suministrará mercaderías de la clase y descripción exacta a las especificaciones efectuadas por la empresa. Deberemos incluir penalizaciones cuando no se cumplen los estándares de calidad.
- Tiempo de entrega: plazo fijado para que el proveedor envíe las mercaderías.
- Condiciones financieras: condiciones de pago, plazos, descuentos y bonificaciones.

Una vez finalizado la compulsa con los proveedores, Compras autorizará la cotización que cumpla con los requisitos y especificaciones de calidad solicitados.

En resumen, al procedimiento del cuarto módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Cotizaciones	• Proveedores • Pedidos de cotizaciones • Cotizaciones	• Análisis y selección de las cotizaciones recibidas	• Cotizaciones autorizadas

e) ¿Cómo adjudicamos las compras?

De acuerdo con la cotización seleccionada, Compras emitirá la **orden de compra** (OC) o documento equivalente mediante el cual tanto el proveedor como el comprador se comprometen a respetar las condiciones pactadas en la adquisición de los bienes y/o servicios contratados.

Las principales funciones de la orden de compra son:

a) convenio formal entre el vendedor y el comprador;

b) información a los sectores que correspondan dentro de la organización para cumplir con sus funciones de acuerdo con la rutina seguida en el proceso de compras.

Este documento obliga a las partes intervinientes: al proveedor para que envíe y cargue al comprador las mercaderías especificadas y a este último a cancelar el pasivo con el proveedor de acuerdo con las condiciones de pago.

Es muy importante que las órdenes de compra contengan todos los aspectos que involucran la modalidad de la contratación de manera tal que no existan interpretaciones erróneas acerca de los bienes o servicios que estamos solicitando o adquiriendo.

Las órdenes de compra pueden clasificarse como individuales o generales. Las individuales se hacen para comprar cantidades determinadas de artículos que se indican en los mismos. Una vez recepcionados los bienes son canceladas las contrataciones.

Las generales o abiertas cubren las necesidades de un material dado durante un período de tiempo generalmente prolongado. A medida que se necesita el suministro del bien o servicio se van enviando órdenes parciales al proveedor que afectan a la orden de compra general.

Emitida la orden de compra es enviada al proveedor, que deberá aceptar la misma en forma fehaciente.

En resumen, al procedimiento del quinto módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Cotizaciones autorizadas	• Proveedores • Cotizaciones • Ordenes de compra	• Emisión de las órdenes de compra • Información a los sectores intervinientes en la empresa	• Ordenes de compra (OC)

f) ¿Cómo efectuamos el seguimiento de los pedidos?

En esta etapa, la actividad que desarrollamos es la de asegurarnos el suministro de los materiales y servicios de acuerdo con los tiempos establecidos en las contrataciones, con el propósito de no interrumpir el proceso productivo en la organización.

En las órdenes de compras frecuentemente está señalada la primera fecha en que se debe hacer contacto con los proveedores.

Todos los contactos y modificaciones efectuadas deben ser registrados, generalmente se confecciona un **registro de seguimiento de compras** (RSC).

El activador de compras debe realizar:

- El análisis de las órdenes de compra pendientes de entrega, (archivo de órdenes de compras pendientes o en ejecución).
- La verificación de si existen materiales ya recibidos y pendientes de aprobación de calidad.

- El análisis del estado de existencias en almacenes y compararlas con los programas de producción.
- La constatación de si existen materiales pendientes de ingreso a los almacenes.
- La agilización de los pedidos en trámite.
- Encuestas y solicitar que se califiquen los servicios que prestan los proveedores.

La naturaleza y amplitud de la función, que tiene por objeto seguir el curso de los pedidos de Compras, dependen en gran medida de la importancia de los mismos.

Es necesario verificar los plazos de entrega cuando los materiales que se han solicitado son críticos o especiales en el proceso productivo, ya que una variación en el programa de entregas puede dar lugar a equivocaciones y retrasos.

En resumen, al procedimiento del sexto módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Ordenes de compra	• Proveedores • Ordenes de compras pendientes	• Seguimiento de las órdenes de compra • Información a los sectores involucrados en la empresa	Registro de seguimiento órdenes de compra (RSC)

g) ¿Cómo recepcionamos e inspeccionamos los bienes?

En la recepción de materiales interviene el área de recepciones, ésta tiene comunicación con el exterior de la empresa para que el acceso de las mercaderías se efectúe en la forma en que fue planificada.

El sector de recepciones deberá estar informado de las fechas y del tipo de transporte que se va a utilizar desde la fábrica del proveedor hasta la del comprador de los diferentes productos a recepcionar. Con esta información que fue suministrada por el departamento de compras el sector podrá organizar y planificar la descarga, el manipuleo, el control de calidad y el traslado de los distintos materiales y/o servicios a los almacenes, departamentos o personas que han solicitado los mismos.

El procedimiento a efectuar por Recepciones en el momento en que ingresan los bienes a la organización es el siguiente:

a) Recepción del embarque y confección del **parte de recepción (PR)**: descarga y desembalaje de los bienes recibidos donde cotejaremos si los mismos

se ajustan a los requisitos fijados en la orden de compra con el *remito del proveedor*; desde el punto de vista de la cantidad y clase de los bienes entregados por el mismo.

Si las cantidades y condiciones son las correctas, el responsable firmará el remito al proveedor como constancia de aceptación de los bienes ingresados; en caso contrario, es decir, que existan diferencias en las cantidades y condiciones de entrega, se rechazará la recepción de los bienes y se informará al sector de compras para que se verifique y solucione los problemas con el proveedor.

b) Inspección de los materiales recibidos: para los casos en que los bienes y/o servicios deben cumplir con un estándar específico de calidad, se informará al sector correspondiente para que se realicen las pruebas y controles necesarios. Por lo tanto, cuando la inspección de calidad requiere un procedimiento adicional se ingresarán los bienes y se colocará en el parte de recepción y/o remito la leyenda "**Recibido a Revisar**". El sector encargado de realizar los análisis correspondientes deberá informar el resultado de las inspecciones efectuadas.

c) Informar a los departamentos interesados de la recepción del pedido, enviando el parte de recepción de las mercaderías-servicios, junto con el informe sobre el estado y calidad de los bienes.

d) Registración de la recepción y posterior entrega de los bienes aceptados al sector de almacenes o a las partes interesadas.

e) Archivo de las órdenes de compra cumplimentadas.

En resumen, al procedimiento del séptimo módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Remito del proveedor	• Ordenes de compra pendientes de recepción • Informes de inspección de calidad	• Recepción y control • Entrega de los bienes inspeccionados a los sectores involucrados en la empresa	• Partes de recepción (PR) • Remito conformado • Informes de inspección de calidad

h) ¿Cómo almacenamos los bienes?

Almacenes es la sección que custodia físicamente todas las existencias de bienes y que no han sido afectados a un sector u orden de fabricación. Las materias pri-

nas y demás materiales recibidos se entregarán al sector de almacenes, con el parte de recepción y informe de calidad, respectivos.

El sector de almacenes verificará que los bienes que se detallan en el parte coincidan con los materiales entregados por el sector de recepción. Si hay coincidencia, firma un ejemplar del parte de recepción y procederá a acomodar los bienes en las estanterías o lugares previstos y luego registrará el ingreso de los materiales al inventario de la empresa actualizando el fichero de stock.

En resumen, al procedimiento del octavo módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Remito del proveedor • Parte de recepción • Informe de calidad	• Ordenes de partes de recepción e informes de calidad • Inventarios	• Recepción y ubicación de los bienes • Actualización de las existencias	• Remito conformado para contabilizar

l) ¿Cómo registramos las compras?

La contabilización de los bienes y/o servicios recepcionados tiene como objetivo principal el reconocimiento del activo o del gasto de los bienes adquiridos o servicios que nos han sido prestados y a su vez el surgimiento del pasivo con los proveedores para el caso en que las compras se hayan efectuado a plazo o en cuenta corriente. Cuando los pagos se realizan en el momento que se efectúan las compras, la deuda se cancela con el fondo fijo o con la emisión de cheques propios.

La mayor parte de las empresas registran las compras recién en el momento en que reciben las facturas de los proveedores, de manera tal de conocer exactamente el importe de las compras.

La dificultad de esta modalidad radica en que si existe un lapso de tiempo extenso entre la entrada de los materiales y su contabilización, no estamos reconociendo oportunamente las operaciones generadas en la organización.

Para subsanar las dificultades enunciadas, solemos generar una **minuta contable** (MC) donde provisionamos con el remito conformado las unidades recibidas, valorizadas a los precios que obtenemos de las órdenes de compra. En caso de que existan diferencias con las facturas que envían los proveedores, efectuaremos un asiento de ajuste.

En resumen, al procedimiento del noveno módulo lo podemos diagramar:

Entradas	Archivos	Procesos	Salidas
• Remito del proveedor • Factura del proveedor	• Contabilidad • Inventarios	• Contabilización de los remitos o facturas de proveedores • Actualización de costos de las existencias	• Minuta contable • Subdiario de compras

11,1,6. LA DOCUMENTACION EN EL SISTEMA DE COMPRAS

Módulo	Sector	Salida	Recibe de:	Informa a:	Medio
1	Compras	Plan de compras	Planificación y control de la producción	N/A	M/E
2	Compras	Solicitud de compras	Almacenes	N/A	M/E
3	Compras	Pedido de cotización	N/A	Proveedores	M/E
4	Compras	Cotización	Proveedores	Responsable del pedido	M/E
5	Compras	Orden de compra	N/A	Recepción Contabilidad Proveedor	M/E
6	Compras	Seguimiento de la compra	N/A	Producción Almacenes	M/E
7	Recepción	Parte de recepción Informe de calidad	Proveedor	Compras Almacenes Producción Contabilidad Proveedor	M/E
8	Contabilidad	Minuta contable	Recepción	N/A	M/E

N/A: no aplicable
M/E : mecánico o electrónico

11,2. LAS COMPRAS SIN PAPELES

En la actualidad, los procesos operativos requieren una constante adaptabilidad a los cambios en se producen en el contexto, necesitamos una única base de datos con información completa, oportuna y precisa. El entorno correspondiente a este intercambio entre el área de compras y el de manufacturas se ha convertido cada vez más competitivo, lo que hace necesario la implementación de este tipo de intercambios en busca de mejoras continuas en la cadena de abastecimiento de la empresa.

Algunas de las organizaciones que se encuentran actualmente informatizadas utilizan las transacciones electrónicas, para realizar la gestión de abastecimiento.

El objetivo fundamental es que todo el flujo de información y manejo de los índices de gestión se realice con medios electrónicos, de esta manera se logrará una simplificación en el proceso de abastecimiento, pudiendo establecer relaciones estables y mejores condiciones de negociación con los proveedores.

En el caso del área de compras, la comunicación se realiza entre empresas compradoras y otras que cumplen el rol de proveedoras de las necesidades de las primeras. El intercambio de los documentos respaldatorios de la compra se realiza "por cable", es decir, remitimos los pedidos, facturas, cotizaciones, etc., de computadora a computadora.

Esta transmisión electrónica directa se realiza entre los computadores interconectados en cada una de las organizaciones que participan del intercambio.

Posibilitaremos de esta manera:

- La reducción en la generación, distribución, archivo, entrega y recepción de formularios emitidos en papel, ya sea en forma manual o mecánica, salvo aquellos documentos que por impedimento legal deban ser emitidos.
- El diseño de un tablero de gestión con una base de datos actualizada y confiable.
- La descentralización de responsabilidades en lo que respecta a las decisiones y autorizaciones de compras.
- La verificación de los controles presupuestarios y detección de los desvíos en los planes generales.
- La reducción en la base de proveedores habituales o potenciales.

Es necesario para lograr un intercambio efectivo que los sistemas de gestión y de comunicaciones sean totalmente estandarizados, siendo ésta la clave para el funcionamiento del área informatizada.

En el intercambio electrónico deberíamos como complemento natural integrar a compras la función de recepción y administración de materiales mediante la codificación magnética a través de barras de los productos adquiridos.

El comprador y el vendedor coordinan el detalle correspondiente a los productos, de manera tal que de ahí en más la codificación es unificada y automática para ambas partes.

Esta codificación, conocida como *código de barras* es un código universal de caracteres que consiste en una clave magnética de barras donde cada una de éstas representa un código numérico, describiendo de izquierda a derecha al producto que estamos adquiriendo. La primera parte del código, generalmente, contiene la descripción del país de origen y la última es la que contiene en mayor grado de detalle las características del producto

Este sistema de administración de stocks facilita el control de inventarios, logrando mayor celeridad y precisión en la entrada y salida del producto, eliminación de papeleo, balance permanente de stocks y mayor velocidad en la movilización de materiales.

11,2,1. FORMAS DE INTERCAMBIO DE DATOS

Una vez analizadas las ventajas del uso de transmisiones de intercambio electrónico de datos, debemos establecer algunas pautas:

1. Relevamiento y diseño de lo que se debe transmitir para recibir como contrapartida la satisfacción de la necesidad requerida, con el propósito de mejorar la calidad y la celeridad en la recepción de las compras.
2. Estructuración de los canales de información para que esta transmisión sea factible, otorgando la información adecuada para cada uno de los sectores que intervienen en el proceso de compras.

Esta comunicación entre proveedores y clientes, puede darse a través de dos sistemas de comunicación: en serie o en paralelo.

El primero es un sistema que nos determina un intercambio indirecto de comunicación entre los departamentos de la empresa compradora y los dependientes de la vendedora. El departamento de enlace entre quienes detectan la necesidad y quienes proveen es, en ambos casos, el área de compras respectiva; en consecuencia, se puede originar una distorsión de la transmisión deseada, un retraso en el tiempo de la transmisión o hasta la omisión de la misma.

Este sistema tiene como ventajas: mayor eficiencia en el trato comprador/vendedor, mayor flexibilidad en la competencia entre los proveedores, oportunidad de

controlar el flujo de información hacia los proveedores, que favorece la calidad y precio del producto requerido, evita la confusión entre el pedido de distintas áreas a un proveedor y tener concentrada la comunicación.

Como desventajas podemos enunciar que los vendedores no son las personas mas informadas en aspectos técnicos y problemas que puedan surgir, por lo que no pueden involucrarse en temas de fondo sobre la venta.

En el segundo caso, los sistemas de comunicación en paralelo, la relación se efectúa directamente entre las áreas funcionales de la organización, tanto del comprador como del vendedor. En este caso, los operadores de compra-venta cumplen un rol de enlace no siendo el único canal de información, los podríamos definir como los coordinadores de la comunicación entre las áreas compradoras y proveedoras. La principal ventaja de este sistema es la celeridad en las comunicaciones de preguntas y respuestas entre los sectores técnicos.

Como contrapartida de esta ventaja, el sistema en paralelo requiere mayores inversiones en tecnología y equipamiento, por lo tanto, no hay muchos proveedores que lo utilicen.

11,3. EL CONTROL EN LAS COMPRAS

La instauración de controles efectivos en el área de compras implica el establecimiento de medios de control que nos permitan evaluar:

- La gestión de las compras:
  a) reportes de pedidos colocados;
  b) análisis de los costos de las compras;
  c) ventas de materiales obsoletos;
  d) resumen de actuación de proveedores;
- El cumplimiento de las normas y procedimientos de la empresa.
- La adherencia a las políticas y a los objetivos de la dirección

A continuación, reseñamos algunas de las principales normas de control interno aplicables al sistema de compras:

a) Separación de funciones

Compras deberá estar separada funcionalmente del área que custodia los bienes y del que los registra (Almacenes, Recepción, Cuentas a Pagar y Contabilidad).

Propósito de la norma: el objetivo principal es permitir realizar el control por oposición de intereses a través de la división estructural de funciones. Con ella se mejora el control con la doble intervención en los movimientos de entrada y salida de los materiales.

A través de este control se trabaja en términos de costo, ya que lo que se logra es que se adquieran los materiales que sean necesarios para evitar problemas en la producción y/o entregas.

b) Determinación del nivel de compra

Propósito de la norma: permitir controlar el nivel de inventarios en forma automática, trabajando con stocks máximos, stocks mínimos y punto de pedido.

Esto implica fijar para cada artículo los puntos de pedido una vez alcanzado el stock mínimo. Para fijar el punto de pedido se tienen en cuenta los planes de consumo previstos, el tiempo que dista entre el pedido de una reposición y la entrega de un material solicitado, el riesgo que se debe afrontar por no tener stock, etc. Es importante la fijación del lote, ya que una compra importante ocasiona normalmente mantener un capital inmovilizado por un largo tiempo, con su correspondiente costo, mientras que una compra pequeña ocasionaría reiterar el trámite de colocación de una orden de compra con su correspondiente costo.

Es importante instaurar un sistema de inventarios permanentes a efectos de que se tenga información actualizada de las existencias físicas exigiendo responsabilidades en el manejo y la custodia de las mercaderías.

Otro control es la convalidación de la existencia física en estantes con la que figura en la ficha de stock a través de los inventarios rotativos. Estos se realizan sobre inventarios parciales pautados periódicamente, que permiten confirmar la consistencia entre el stock en registros y el que se encuentra en depósito.

Para poder realizar un control eficaz, Almacenes deberá disponer de espacio y medidas de seguridad adecuadas a las responsabilidades que implica custodiar los productos. Para lo cual dispondrá de estanterías, cajones, percheros, etc., que permitan un almacenaje cómodo, controlable y fácilmente identificable de acuerdo con su codificación.

c) Pedido de cotizaciones

Propósito de la norma: evitar las ataduras a un único proveedor, con el objeto de mejorar el precio de la compra y evitar la discrecionalidad del responsable del sector.

Es conveniente solicitar cotización a más de un proveedor, normalmente a una cantidad no menor de tres. Los pedidos y cotizaciones se deberán realizar por escrito. En caso de requerir especificaciones técnicas, éstas deben ser claras, concisas, concretas y completas, describiéndose el material y sus propiedades. Si se trata de compras menores, normalmente se evita la emisión de un pedido de cotización por escrito.

En aquellos casos de compras cuyos montos son importantes, se establecen cotizaciones escritas secretas; la apertura de los sobres se realiza ante un comité constituido al menos por tres miembros de la organización.

d) Adjudicación de la compra

Propósito de la norma: permitir que todos los proveedores que han cotizado de acuerdo con las condiciones solicitadas sean seleccionados con pautas previamente establecidas. El funcionario interviniente deberá fundamentar y dejar documentado la adjudicación y los criterios adoptados para la selección del proveedor.

Para los casos en que se requiera la autorización de un responsable jerárquico superior por exceso en el límite de gastos o compra, según la planilla de autorizaciones, las solicitudes de compras serán firmadas por Jefatura de Compras y por el responsable jerárquico correspondiente.

Las mismas condiciones serán para la firma de la orden de compra.

e) Recepción de las mercaderías

Propósito de la norma: cumplimentar la orden de compra en cantidad, calidad y tiempo solicitado.

La recepción de los materiales estará a cargo de un sector funcionalmente independiente de Compras y Almacenes. Es su misión verificar que se cumplan los requisitos en cuanto a la cantidad y calidad establecidos en la orden de compra.

En aquellos casos en que se requiera la verificación técnica, se dará conformidad al remito recibido por cantidad y se remitirá el material a conformidad del sector técnico especializado independiente.

f) Seguros de las mercaderías en tránsito

Propósito de la norma: cubrirnos de posibles pérdidas o siniestros por traslado de la mercaderías.

Es necesario contratar seguros en aquellos casos en que las mercaderías viajen por cuenta y riesgo de la empresa adquirente.

g) Seguros de las mercaderías en almacenes

Propósito de la norma: cubrir las pérdidas por posibles fraudes y/o contingencias que puedan suceder en el depósito.

h) Registración

Propósito de la norma: incorporar en el patrimonio los productos adquiridos y realizar la correspondiente actualización de inventarios y costos.

A través de la registración, se podrá realizar un control de las operaciones de compras, para lo cual es conveniente archivar lo que conformará el legajo de la compra, integrado por la orden de compra, las cotizaciones y el cuadro de cotizaciones para poder analizar la evolución de precios.

i) Documentación

Toda documentación debe mantener las normas de diseño de formulario.

Solicitud de compra (SC). Por cada pedido de materiales, Almacenes emitirá la solicitud de compra. Este documento indica la cantidad y la calidad del artículo a comprar.

Pedido de cotización (PC). En el momento de solicitar las cotizaciones a los posibles proveedores, Compras emitirá el pedido de cotización. El mismo debe indicar claramente las mercaderías solicitadas y las características técnicas de la misma, en aquellos casos que lo requieran.

Orden de compra (OC). Adjudicada la compra al proveedor, Compras emitirá la correspondiente orden de compra. Este documento debe indicar claramente el producto solicitado, su calidad y cantidad, plazo de entrega, condiciones de pago y cualquier otra indicación que sea necesaria para garantizar los intereses de la empresa.

— **Parte de recepción** (PR). Este documento emitido por Recepción en el momento de la entrega formal de la mercadería por el proveedor indica la mercadería recibida en cantidad y el dato del proveedor que la entregó. Este documento se adjunta al remito y es el documento que toma Almacenes para ingresar las mercaderías a su ficha de stock.

j) Auditoría operativa

Realizar un programa de auditoría operativa, a cargo del sector correspondiente, que contemple la verificación de normas escritas actualizadas para un eficaz control interno de las compras.

Propósito de la norma: garantizar que las mismas se cumplan en todos los estamentos de la organización.

k) Archivos

Compras contiene archivos que le son propios y otros que son de apoyatura a la gestión para el ingreso de las mercaderías o productos al sistema total.

Archivos internos

— Proveedores.

— Cotizaciones.

— Orden de compra.

— Ordenes de compra pendientes.

— Seguimiento de orden de compra.

— Legajo del proveedor.

Otros archivos

— Solicitud de compras.

— Parte de recepción e informe de calidad.

— Remito del proveedor.

— Subdiario de compras.

— Minuta contable.

- En función de los temas expresados, y respondiendo a la inquietud planteada por el alumno, es que desarrollamos los principios que la Teoría de Sistemas aporta a la cultura organizacional, marco imprescindible para otorgar lógica y eficiencia a cualquier proyecto de desarrollo de sistemas.

10,3. LA TEORIA DE SISTEMAS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES

Denominamos "principios aplicables al desarrollo de sistemas" a aquellas reglas que surgen de la Teoría de Sistemas. Esta es un conjunto orgánico de ideas articuladas en el plano teórico.

A través de los principios es que se pretende aprovechar prácticamente el desarrollo teórico.

10,3,1. PRINCIPIO DE LA INTERRELACION

La estructura es lo que da coherencia y existencia al sistema mismo, pero a su vez constituye el limitante máximo a los cambios que pretenden introducírsele a él.

Al actuar como polea de transmisión, la estructura determina que cualquier acción que se desarrolle sobre una parte del sistema afecta automáticamente al conjunto.

Toda vez que se propicien cambios en alguna parte del sistema, deben tenerse en cuenta no sólo las modificaciones que se producen en el funcionamiento del sistema por los cambios deseados, sino también las alternativas no contempladas que afectan al conjunto, pudiendo dejar al sistema en condiciones de operatividad más deficientes que la posición original.

En el caso de sistemas físicos o mecánicos, o aun biológicos, con un adecuado conocimiento técnico se pueden llegar a predecir, con un bajo porcentaje de error, la conducta del sistema ante los cambios que se proponen. Es más, los sistemas se adecuan al cambio sin necesidad de aprendizaje, sino simplemente como respuesta a la acción desarrollada. La reparación de un reloj, un proceso de reacción química o el tratamiento de un resfrío son ejemplos de respuestas de sistemas a agentes externos que accionaron sobre ellos.

Cuando los sistemas son sociales, es decir, involucran a seres humanos que actúan en grupos de afinidad, convivencia o interés, la repercusión de los cambios

La conjunción del advenimiento de cuatro innovaciones: la interactividad, las PC, los sistemas operativos y lenguajes de alto nivel y los programas que permitieron formar redes de procesadores produjeron una ruptura en la línea del progreso en los sistemas. Esa ruptura permitió cambiar sustancialmente los esquemas de trabajo y los costos de procesamiento poniendo la computación al alcance de casi todas las organizaciones. El fenomenal crecimiento de la productividad en la década del '90 se explica en gran parte por esta revolución en la administración de las organizaciones.

10,4,2. CONCEPCION DE SISTEMAS O "EL SISTEMA"

Ha sido frecuente y aún se suelen escuchar referencias a que existen sistemas de gestión operativa, sistemas de control gerencial, sistema contable y/o sistemas de registro impositivos y laborales.

Supuestamente cada sistema es independiente y a pesar de procesar una misma masa de datos, lo hace en diferentes formas para cubrir en cada caso necesidades específicas.

El sistema de gestión operativa, también a veces denominado "sistema administrativo", estaría destinado a procesar datos analíticos con el propósito de proporcionar la información que sea necesaria para gestionar las operaciones del día referidas a compras, ventas, cobros, pagos, etcétera.

Los sistemas de control gerencial permitirían abastecer de datos a la Dirección de la empresa y mandos medios de la misma, resumiendo los datos individuales y presentando únicamente estados y cuadros con información sintética.

El sistema contable serviría de sustento de los balances generales que se dirigen al frente externo de la organización para uso de accionistas, acreedores y el fisco.

Los sistemas impositivos y laborales son los que nos permitirían emitir los comprobantes y registros que exigen las disposiciones específicas de cada una de las materias.

Considerando que cada uno de estos sistemas son independientes entre sí, la implementación de cada uno puede resultar más fácil, pues su diseño se hace con una única finalidad, pero esto lleva implícito tener que duplicar procesos, y se abre paso a discordancias entre los datos. Ambos fenómenos confluyen en dos consecuencias: aumento de costos de procesamiento y búsqueda de diferencias y posibilidad de errores y omisiones casuales o fraudulentas.

k-1) Diseño de los archivos

Archivo de proveedores

A través del mismo se obtiene información acerca de la gama de proveedores reales y potenciales. Es conveniente que este archivo esté ordenado por rubro de productos, y dentro del rubro, por número de proveedor.

Los datos a contener son:

- Código numérico de proveedor
- Razón social o apellido y nombre
- Domicilio (calle, número, localidad, provincia, código postal, teléfono)
- Fecha del ABM
- Tipo de sociedad
- Condición frente al IVA
- Nº de CUIT

Representante legal:

- Apellido y nombre
- Tipo y Nº de documento

Archivo de cotizaciones

En dicho archivo ingresan las cotizaciones con referencia a la orden de compra por la cual se solicitaron. Estará integrado por todas aquellas cotizaciones que se ajustan a los requerimientos del pedido de cotización formal realizado por Compras.

Archivo de órdenes de compra

Este archivo estará integrado por las órdenes de compra emitidas por Compras ordenadas en forma numérica.

Los datos a contener son:

- Nº de la orden de compra
- Fecha de emisión de la orden de compra

Datos del proveedor:

- Razón social o apellido y nombre
- Dirección, localidad, código postal, país
- N° de CUIT

— Descripción del artículo por ítem

— Cantidad por ítem

— Plan de entrega por ítem

- Fecha
- Cantidad

— Precio unitario por ítem

— Precio total por ítem

— Total bruto

— Total neto gravado

— Total neto

— Condiciones de pago

— Moneda

— Lugar de entrega

— Observaciones

— Firma responsable Compras

— Firma responsable Autorización

Archivo de órdenes de compra pendientes

Este archivo estará conformado por todas aquellas órdenes de compra vigentes. El mismo estará ordenado por fecha de vencimiento.

Archivo de informes de seguimiento de órdenes de compra

El presente archivo surge de la información obtenida por las órdenes de compra emitidas clasificadas de acuerdo con los estados de prestación que se encuentran.

Los datos a contener son:

Nº de la solicitud de compra

Fecha de recepción

Fecha de recepción de cotización

Fecha de la adjudicación

Datos de la adjudicación

- Nº de orden de compra
- Razón social del proveedor
- Fecha de entrega
- Parte de recepción Nº

Archivo del legajo del proveedor

El presente archivo está conformado por los formularios de solicitud de compra, cotización recibida y orden de compra.

Archivo de solicitud de compra

A través del mismo se formaliza el pedido de compra. El mismo es emitido por Almacenes.

Los datos a contener son:

Nº de la solicitud de compra

Fecha de emisión de la solicitud de compra

Datos de la mercadería

- Código del artículo por ítem
- Descripción del artículo por ítem
- Especificación técnica por ítem
- Cantidad por ítem
- Observaciones
- Firma responsable Almacenes

Archivo de partes de recepción e informes de calidad

A través de los mismos se formaliza el ingreso a Recepción de los materiales solicitados y aceptados por Control de Calidad de acuerdo con la orden de compra.

Los datos a contener son:

— N° de parte de recepción

— Fecha de recepción

— N° de la orden de compra

— Razón social del proveedor

— N° remito del proveedor

— Observaciones técnicas

— Firmas responsables

Archivo de remitos de proveedores

— N° del remito

— Fecha de emisión

— Datos de la empresa:

  • Razón social o apellido y nombre

  • Dirección, localidad, código postal, país

  • N° de CUIT

— Descripción del artículo por ítem

— Cantidad por ítem

— Transporte

— Valor declarado

— Acuse recibo

— Firma y aclaración

11,4. PROCEDIMIENTO GENERAL DE COMPRAS

El organismo internacional de normalización (*International Standards Organization*, ISO) aprobó en 1987 las normas serie ISO - 9000; éstas surgen en respuesta a la necesidad de estandarizar criterios de calidad además de facilitar la evaluación continua de los proveedores.

Las normas ISO rigen las relaciones contractuales entre cliente y proveedor para la compra/venta de bienes y servicios en el ámbito local e internacional dentro del marco de aseguramiento e implementación de sistemas de calidad.

A continuación desarrollaremos brevemente el procedimiento general de compras de acuerdo con las ISO - 9002 (gestión externa de calidad para fabricación e instalaciones).

1.0 Objetivo

Asegurar que los productos comprados cumplan con los requisitos especificados.

2.0 Alcance

Aplicable a los productos que son considerados críticos.

3.0 Definiciones

Productos críticos: materiales y servicios que forman parte del producto final, del proceso de fabricación o que influyen directamente en la calidad de ese producto.

Encargado del sector: jefe de sector de compra.

4.0 Desarrollo

4.1. Recepción de solicitud de compra

A los efectos de una compra, el solicitante utilizará el formulario "solicitud de compra". Lo completará con la descripción precisa, datos técnicos y, cuando corresponda, planos y especificaciones y normas aplicables, enviando el mismo al departamento de compras con la autorización correspondiente (firma y aclaración).

4.2. Elección del proveedor

Basado en esta información, el encargado de Compras efectúa el pedido de presupuesto a uno o más de los proveedores seleccionados, en el registro de proveedores aceptados. Se basa en concurso de precios o por precios históricos.

4.3. Registro de proveedores

El sector de compras es el responsable de mantener y actualizar el registro de proveedores. De acuerdo con el proveedor seleccionado se registrará la adjudicación en el registro de proveedores aceptados para efectuar el seguimiento según las normas de calidad a cumplir por el producto a adquirir.

La gerencia de Calidad e Ingeniería es la responsable de su revisión. La revisión se hará anualmente.

4.4. Redacción de la orden de compra

Seleccionado el proveedor, se confecciona la orden de compra cuyos datos contemplan:

1. Nombre del proveedor.
2. Dirección del proveedor.
3. Cantidad requerida.
4. Precio pactado.
5. Especificaciones requeridas.
6. Condiciones de entrega.
7. Sello y firma.

4.5. Revisión y aprobación de la orden de compra

El encargado de compras tiene autoridad para revisar y aprobar en cuanto a condiciones comerciales órdenes de compras hasta $.....(importe autorizado a este nivel jerárquico), a proveedores nacionales. Si el monto supera esta suma o se trata de compras al extranjero, la orden es revisada y aprobada por el gerente de.....(área jerárquica).

En cuanto a los aspectos técnicos, el encargado de Compras tiene autoridad para aprobar la orden de compra si es factible cumplir con lo solicitado.

En caso de ser necesaria alguna modificación a lo solicitado, el encargado de Compras antes de aprobar la orden de compra deberá consultar a Calidad e Ingeniería, informando cuál será el impacto en el producto final o procesos de fabricación de la modificación a realizar.

El original de la orden de compra se envía al proveedor, el duplicado se entrega a contaduría junto con la solicitud de compra y el triplicado queda archivado cronológicamente en Compras.

4.6. Información del producto recibido

Una vez recepcionado el producto, el sector que recibe entrega el remito del proveedor, aprobado en cantidad y descripción, Compras controla que las facturas estén en concordancia con el remito y los precios, cantidad y descripción de la orden de compra, además, Compras le da el cierre en forma parcial o total a la orden de compra. Luego el remito y la factura se entregan a Contaduría.

Ante una no conformidad, Compras solicita la factura correspondiente a Contaduría y la retiene hasta que se elimine la no conformidad.

Informa al proveedor y se da intervención a Calidad e Ingenería para subsanar la no conformidad.

Es responsabilidad de Calidad e Ingenería proveer información de las no conformidades para que el encargado de Compras lo ingrese al historial del proveedor.

4.7. Verificación del producto comprado

4.7.1. La verificación del producto comprado se realiza en nuestra planta por el sector que lo recibe.

4.7.2. Cuando se requiera, se verifica tanto en las instalaciones del proveedor como en nuestra planta que los productos comprados estén conforme los requisitos especificados.

4.8. Evaluación entrega de proveedores

El sector de compras mantiene registros de las entregas de los proveedores para su evaluación, Calidad e Ingenería es informado por el sector que recibe (Recepción) de las no conformidades encontradas comunicando a Compras para que ingrese esa información, procediendo a la recalificación del proveedor. Esta información es agregada al historial del proveedor para su permanente evaluación. De acuerdo con la

magnitud del problema se acuerda un programa de acciones correctivas. Si el proveedor no es capaz de cumplir con el programa, es eliminado del registo de proveedores aceptados.

En caso de no contar el proveedor con no conformidades relevantes, la recalificación se realizará anualmente en consenso entre Compras y Calidad e Ingeniería.

5.0 Responsabilidades

Lista de proveedores: Compras y Calidad e Ingeniería

Evaluación de proveedores: Compras propone

Calidad e Ingeniería aprueba

Recalificación de proveedores: conjuntamente Compras y Calidad e Ingeniería

6.0 Registros

— Ordenes de compra;

— Solicitud de compra;

— Proveedores.

Capitulo 12

Sistema de gestion comercial (*)

por Fernando G. Magdalena

(*) Extractado de: Perez V. L., Messuti, D. L., Lopez Cascante, J.D. y Magdalena, F.G., *Administración general*, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1996.

12,1. ALCANCES DEL SISTEMA DE GESTION COMERCIAL

La gestión comercial de cualquier organización se dirige a satisfacer las necesidades del mercado que la dirección ha seleccionado como objetivo.

Esta gestión implica no sólo contactar clientes y concertar operaciones de venta, sino también seleccionar productos, elegir canales de distribución y promover la comercialización utilizando las diferentes técnicas disponibles.

La eficacia de la gestión comercial se mide en función de diversos parámetros, como ventas totales en pesos, ventas totales en unidades, porcentaje de penetración de mercado, contribución marginal (margen entre ventas y costos variables), precio promedio de venta y gastos comerciales en relación con las ventas.

Para alcanzar un adecuado estándar de rendimiento en el área comercial, se requiere conjugar dos habilidades: la que intrínsecamente está asociada a la estrategia de producto-cliente-marketing (variables comerciales por excelencia) y la que se relaciona con el entorno administrativo que permite atender al cliente en todos sus requerimientos, ya sea cuando demanda el producto, su service, o cuando deba comunicarse cualquier tema que preserve la vinculación con la empresa.

Es propósito de este capítulo analizar el diseño que debe adoptar el sistema comercial como soporte administrativo de la gestión total.

Dentro de la comercialización de productos se involucran múltiples funciones y tareas; sin embargo, sólo una parte de ellas requiere un proyecto administrativo.

Probablemente, en número, la nómina de las tareas que pueden convertirse en rutina no es relevante, pero, si se las pondera por la carga de trabajo que generan (1), pueden alcanzar el 95 % de los movimientos que se generan en el sistema.

Dentro del diseño del sistema de soporte administrativo para el área comercial, contemplaremos dos aspectos definidos: las funciones que desarrollan los diferentes sectores que intervienen en la gestión (estructura) y los módulos que corresponden a las operaciones (sistemas de información).

El encuadramiento de todo sistema obliga a fijar límites para poder acotar su grado de desarrollo. Los límites elegidos en nuestro modelo abarcan desde el momento en que se genera la base de datos que permite establecer la relación con clientes y vendedores (control de visitas exitosas o fracasadas), hasta el punto en que, concretada la venta y entregada la mercadería, ésta es facturada y cobrada. Quedan como nexos externos de alimentación a otros subsistemas las siguientes conexiones:

- Con el área de planeamiento y control de la producción. Provee datos de las ventas y niveles de stock de productos terminados.
- Con el área financiera. Provee información de ventas y plazos probables de cobro.
- Con el área de control. Provee información de ventas y stocks para determinar resultados.

La técnica empleada para presentar el sistema es la de diagrama de bloque. En cada módulo se explicitan las entradas-salidas-archivos y el proceso que se produce por interacción entre ellas. La sucesión de módulos describe el sistema total encadenando un módulo al siguiente, mediante la mecánica de considerar entradas del próximo las salidas del anterior. En general los módulos siguen un desarrollo lineal, uno tras otro; existen algunos módulos de tipo lateral, es decir, que consideran casos especiales, como el módulo de clientes nuevos u otros de alternativa, como el módulo de facturación con opciones de previa o posterior al despacho de la mercadería.

Los módulos en que se ha dividido el sistema que se presenta son:

I. **Planeamiento comercial:** base de datos de clientes actuales, anteriores y potenciales, y programación y registro de contactos y sus resultados.

II. **Clientes nuevos:** procedimiento de identificación, evaluación y aceptación de clientes nuevos.

III. **Pedidos:** procedimiento de emisión de notas de pedido.

(1) Se entiende por carga de trabajo la cantidad de veces que se repite una tarea en determinada unidad de tiempo. Por ejemplo, facturación es una tarea; pero, medida como carga de trabajo, se expresa en la cantidad de facturas que se emiten en un día, semana o mes.

IV. **Control de pedidos:** control comercial, crediticio y de stock de pedidos. Aprobación, demora o rechazo de los mismos.

V. **Facturación/registración:** proceso de emitir la factura de venta y registración analítica y global de la misma.

VI. **Expedición y despacho:** preparación física de la mercadería, remisión al cliente y proceso de planificación y control del envío, y su correspondiente entrega.

VII. **Control de cobranza:** esquema de seguimiento de clientes destinado a obtener el pago de las facturas.

VIII. **Cobranza:** ingreso de valores de cancelación de los créditos por ventas, generados por la facturación.

12,2. SISTEMA COMERCIAL. ESTRUCTURA

Diferentes funciones deben ser cumplimentadas para que, en su conjunto orgánico, permitan el funcionamiento efectivo del sistema comercial.

De acuerdo con el tamaño, la actividad y la idiosincrasia de cada organización, la distribución de estas funciones puede asumir diferentes grados de concentración o dispersión, e, incluso, distinto peso relativo. Ello da lugar a la existencia de organizaciones específicas con diferentes niveles de autoridad, dotaciones de personal y esquema de delegación.

A pesar de la dispersión que pueden presentar distintos organigramas, existe una relativa uniformidad en las funciones y grandes áreas en que las mismas se ubican.

El modelo que se propone contempla las siguientes áreas y funciones.

Area comercial

— **Planeamiento comercial**

- Zona o puntos de venta.
- Productos. Línea, tamaños, envases.
- Precio. Estructura (2) de las listas de precios y el nivel de los mismos.

(2) Se entiende por estructura de una lista la forma que adopta la misma en cuanto a bonificaciones y descuentos, o recargos por volumen, calidad, plazos de pago y/o planes de financiación.

- Cantidades de productos terminados a vender, comprar, mantener en inventario y fabricar.
- Presupuesto de ventas mensuales, plurimensuales, anuales y plurianuales.

— **Marketing**

- Relación empresa-cliente. Comunicación.
- Investigación de mercado.
- Promociones y lanzamientos.
- Publicidad institucional.
- Campañas publicitarias.

— **Administración de ventas**

- Procesamiento de información de vendedores.
- Tramitación de pedidos aceptados, demorados y rechazados.
- Atención de clientes en lo relativo a sus trámites de rutina.
- Canalización de todas las comunicaciones administrativas a clientes y vendedores.
- Formación del legajo de clientes nuevos.
- Archivo de antecedentes comerciales de vendedores y clientes.
- Interconexión de todas las áreas que intervienen en el proceso administrativo de la venta enviando y recibiendo la documentación que corresponda.
- Estadísticas de venta en unidades y valores.
- Soporte de base tipo secretaría a la gerencia comercial.

Depósito de productos terminados

- Recepción, estiba y custodia de productos terminados.
- Preparación de pedidos de venta.
- Generación y/o intervención de la base documental que ampara el ingreso o el egreso de productos terminados.
- Registro de movimientos de ingreso y egreso de productos.
- Movimiento de mercaderías interdepósito.
- Inventarios parciales y generales.
- Comunicación de niveles de inventario, faltantes y deterioros.

— **Expedición**

- Recepción de mercadería a ser remitida a clientes, del depósito de productos terminados.
- Acondicionamiento de la mercadería a enviar a clientes.
- Programación de medios de entrega, coordinando medios propios y transportistas según destino de la mercadería.
- Emisión de hojas de ruta de reparto.
- Control de rendición de recorrido.
- Control de la entrega efectiva de la mercadería.
- Recepción de la mercadería no entregada.
- Recepción de devoluciones de mercadería de clientes.
- Transferencia a depósito de productos terminados de la mercadería recibida.
- Rendición del proceso de despacho de mercaderías, mediante la entrega de comprobantes de recepción por clientes o expresos, o devolución de mercadería no entregada.

— **Operaciones de venta**

- Efectuar el contacto rutinario con el cliente.
- Concretar operaciones de venta.
- Detectar nuevos clientes.
- Recoger información del mercado actuando como puestos de avanzada de la empresa.
- Mantener un esquema de contactos vendedor-supervisor-gerencia que integre a los clientes en la red comercial de la empresa.

AREA FINANCIERA

— **Créditos**

- Formación de la carpeta de créditos del cliente que reúna antecedentes remitidos por administración de ventas con información recabada en forma directa.

- Recopilación permanente de información financiera de publicaciones y/o empresas especializadas para incorporarlas en las carpetas de crédito (presentaciones judiciales, cierre de cuentas bancarias, etc.).
- Recopilación interna de información de cumplimiento del cliente (cheques rechazados, atrasos sistemáticos, devoluciones forzadas, etc.).
- Estudio económico-patrimonial y propuesta de límite de crédito.
- Seguimiento y renovación periódicos de los antecedentes y monto del crédito.
- Aprobación excepcional de pedidos por su monto o situación del cliente.
- Interdicción de cuentas por razones crediticias.
- Intercambio de información crediticia con colegas, centrales de información, etcétera.

Cobranzas

- Recepción de los instrumentos a cobrar (facturas, notas de débito, documentos, etc.).
- Programación de la cobranza en forma centralizada o descentralizada.
- Si la cobranza fuera descentralizada, se deberán determinar las zonas y los clientes asignados a cada cobrador y proceder a entregar los instrumentos de cobro. Se efectuará el seguimiento de cada cobrador mediante un parte de visitas efectuadas y resultados obtenidos.
- Si la cobranza fuera centralizada, se coordinarán con el cliente las fechas de pago y se diagramará diariamente el recorrido de los cobradores.
- Se resolverá la imputación de cobranzas, coordinando con los clientes las aplicaciones.
- Se aprobarán las condiciones en que se efectúa la cobranza, dentro de los lineamientos de la gerencia de finanzas.
- Se emitirán notas de débito de intereses por demora en las cobranzas.
- Se mantendrán permanentemente analizadas las cuentas de los clientes impidiendo que queden partidas pendientes por cualquier circunstancia que, posteriormente, pueden transformarse en incobrables (diferencias de precios, devoluciones, etc.).
- Se desarrollarán gestiones respecto de clientes con problemas. Se coordinarán refinanciaciones y planes de pago, estableciendo avales y/o garantías en cada caso.

- Se rendirá cuentas de los valores recibidos entregándolos directamente en tesorería, que actuará como ente concentrador y custodio de dichos valores.
- Se elevarán informes específicos respecto de la situación de clientes para que se adopten medidas comerciales y/o legales cuando las mismas correspondan.

AREA CONTADURIA (O CONTROL)

— **Facturación**

- Recepción de información sobre clientes (altas-bajas-modificaciones).
- Recepción de información sobre productos (incorporaciones-discontinuaciones).
- Recepción de información sobre precios (listas de precios, bonificaciones, fecha de vigencia).
- Recepción de información sobre créditos (montos, interdicciones, etc.).
- Recepción de información sobre vendedores (zonas, clientes, etc.).
- Recepción de notas de pedido por vía electrónica o transferencia de formularios con información de las operaciones realizadas.
- Actualización de la base de datos necesaria para producir la facturación (cliente-producto-precios-vendedores-zonas).
- Adecuación de las normas, los documentos y los programas de emisión de facturas a las modalidades operativas y disposiciones legales.
- Recepción de información respecto de entregas de mercadería/recepción de devoluciones.
- Emisión de facturas y notas de crédito.
- Distribución de facturas emitidas.
- Recepción de información para emisión de notas de débito.
- Emisión de notas de débito.
- Control de los instrumentos emitidos en relación con las normas de facturación y los parámetros de emisión.
- Emisión de información estadística de ventas, comisiones, pedidos pendientes y cumplidos en sus diversas alternativas (en unidades, valores,

porcentajes, precio promedio por artículo, por zona, por vendedor) y con diferente periodicidad (diaria, semanal, mensual, plurimensual).

- Control y archivo de los conformes de entrega de mercadería, de recepción de facturas/nota de débito y crédito, y de antecedentes de facturación.

Cuentas corrientes

- Registro y/o análisis de los movimientos de débitos y créditos que afectan las cuentas corrientes de clientes.
- El área de cobranzas actúa como sector de gestión y reclamo analizando las cuentas corrientes para cumplir su cometido; el área de cuentas corrientes lo hace estrictamente con fines de control.
- Investigación de partidas pendientes. Circularización de clientes.
- Autorización y registro de ajustes extraordinarios.
- Emisión de información estadística y analítica referida al movimiento de débitos y créditos, ajuste y estado de cuentas normales morosas e incobrables.

AREA PRODUCCION

Planeamiento y control de la producción

- Recibe del área comercial los pronósticos y programas de venta.
- Recibe del área comercial información de pedidos de productos especiales para su fabricación puntual.
- Recibe del área comercial información de la ejecución del programa de venta y del nivel de stock de productos terminados.
- Informa al área comercial el programa de producción y la ejecución del mismo.
- Informa al área comercial las fechas tentativas de entrega de los productos especiales.

12,3. SISTEMA COMERCIAL. NORMAS DE CONTROL INTERNO

El control interno se instrumenta a través de un conjunto de reglas y normas de procedimiento que regulan el funcionamiento administrativo de la organización con el propósito de preservar el patrimonio de la misma de errores o maniobras fraudulentas que pudieran llegar a afectarlo.

Existen normas generales referidas al personal, los bienes, la estructura, la documentación y el ordenamiento del trabajo, que son aplicables a la totalidad de la organización, incluida el área comercial. Sin embargo, existen, además, normas específicas que se aplican a cada sistema; en este capítulo nos ocuparemos de aquellas que se refieren al sistema comercial.

12,3,1. NORMAS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A LA OPERACION DE VENTA

a) La actividad de los vendedores debe quedar documentada en un registro de los clientes visitados y de los resultados de cada visita.

Propósito de la norma: el seguimiento de los vendedores, además de intentar medir su rendimiento, busca evitar negociaciones incompatibles e invasión de zonas y clientes.

b) Las zonas de venta y/o clientes que atiende cada vendedor deben estar documentadas por escrito y contar con la conformidad de los interesados.

Propósito de la norma: evitar colisiones y superposiciones que generen problemas legales o comerciales.

c) La nómina de productos a comercializar debe estar específicamente aprobada, y las cantidades y condiciones de entrega deben ser actualizadas por lo menos mensualmente.

Propósito de la norma: evitar problemas de toda índole, que se originan al comprometer entregas de productos o cantidades que no es posible abastecer en los términos pactados.

d) Los precios de los productos deben estar establecidos en listas aprobadas con fecha de vigencia explícita.

Propósito de la norma: evitar que exista una política anárquica de precios, según cada vendedor, y eliminar las manipulaciones con diferentes listas de precios.

e) Las escalas de bonificaciones y descuentos deben estar específicamente aprobadas en relación con su fundamento (por cantidad, por época de pago, por oferta especial) o con ciertos niveles que pueden ser manejados discrecionalmente a criterio del vendedor, supervisor o gerencia.

Propósito de la norma: complementa la política de fijación de precios, en la medida en que los descuentos y bonificaciones implican una disminución efectiva del precio, lo que permite una comercialización más flexible.

f) El nivel de comisiones y el de escalas de premios por ventas deben encontrarse pactados por escrito. Las condiciones generales deben estar explicitadas, y, si existen situaciones puntuales con retribuciones especiales, tales convenios se agregarán a las pautas generales.

Toda la documentación referida a retribución de vendedores debe ser notificada al área de personal con anterioridad a ser puesta en vigencia.

Propósito de la norma: permitir la liquidación de comisiones fundada en normas consistentes. Evitar conflictos con vendedores y/o errores sistemáticos en las liquidaciones.

g) Todas las operaciones de venta deben ser sometidas a control de las condiciones de comercialización.

Las notas de pedido que no se encuadren dentro de los lineamientos comerciales establecidos serán rebotadas por sistema y podrán continuar el proceso únicamente con las autorizaciones de excepción que se contemplen.

Propósito de la norma: el control interno no implica únicamente el establecimiento de normas; también se hace necesario que existan procedimientos que aseguren el cumplimiento de aquéllas. La asignación de la función específica de revisión de las condiciones comerciales de los pedidos al sector de administración de ventas crea el sustento estructural necesario para instrumentar sistemáticamente el aludido control.

h) Dentro de los programas de auditoría operativa deben incluirse intervenciones específicas destinadas a:

- verificar que existan normas escritas actualizadas que creen el marco del control interno en las operaciones comerciales;
- verificar, en cuanto a las muestras, que se respeten todas las normas, controles y autorizaciones que correspondan.

Propósito de la norma: la acción de la auditoría es el reaseguro necesario que garantiza que no existe apartamiento, en ningún funcionario o gerencia, de las normas de control interno que interesan a toda la organización.

En particular, se podrá alertar a la gerencia comercial sobre la falta de políticas o la no observancia de éstas por parte de los funcionarios.

12,3,2. NORMAS DE CONTROL INTERNO REFERIDAS A LAS OPERACIONES FINANCIADAS

a) Todo cliente que pretenda que se le entregue mercadería sin pago previo de la misma deberá tener abierta una carpeta de crédito.

La existencia de carpeta tiene el solo efecto de identificar jurídicamente al comprador y a las personas físicas que están legalmente autorizadas para obligarlo.

Propósito de la norma: asegurar la personería del comprador y de sus representantes para poder perseguir judicialmente el cobro.

b) Todo cliente que pretenda operar con financiación deberá solicitar una calificación de crédito que operará como límite de las deudas que puede mantener con la compañía.

El crédito se fijará sobre parámetros objetivos de responsabilidad patrimonial directa y podrá incrementarse teniendo en cuenta los avales y garantías colaterales de terceros que el cliente pueda ofrecer.

Propósito de la norma: establecer un sistema que permita operar con un cliente sin que sus deudas excedan su capacidad de repago. La fijación de crédito como tope de deuda combina la agilidad, pues no requiere rever la posición del cliente con cada pedido (siempre que esté dentro del margen del crédito), con la seguridad que implica acotar la operatoria a la capacidad patrimonial del cliente.

c) La fijación del límite de crédito se hará sobre la base de un estudio de patrimonio y garantías, pero será una decisión conjunta de las áreas comercial y financiera.

Sólo en caso de desacuerdo podrá intervenir un nivel superior.

Propósito de la norma: crear la necesaria oposición de intereses entre aquel a quien le interesa vender y el responsable de cobrar. Con esta intervención se pretende una decisión política basada en datos técnicos que optimicen la seguridad con las posibilidades comerciales.

d) Las excepciones al límite del crédito deberán ser aprobadas por responsable específicamente autorizado.

El exceso de límites puede ser pautado para diferentes responsables con una escala porcentual de tolerancia máxima.

Propósito de la norma: evitar que la limitación del crédito se transforme en una norma sin aplicación práctica con excepciones que pueden tramitar sin autorizaciones específicas y por montos ilimitados.

e) Las cuentas de clientes pueden resultar interdictas cuando razones específicas de seguridad así lo aconsejen. La interdicción se produce cuando el sistema de información externa que la empresa debe tener o el comportamiento del cliente den señales de alarma respecto de su solvencia ([3]). Una vez resuelta la interdicción, no podrán ser procesadas operaciones, sin ninguna excepción.

Para que las operaciones puedan ser cursadas, la interdicción crediticia debe ser levantada con intervención de los niveles máximos de la organización.

Propósito de la norma: impedir la realización de operaciones crediticias con clientes que tengan problemas puntuales de tipo legal, comercial o patrimonial.

f) Los programas de auditoría operativa deben incluir temas específicos de revisión selectiva dirigidos a:

- establecer la existencia de carpetas de identificación de clientes;
- determinar la existencia de antecedentes y procedimientos de análisis patrimonial en las carpetas de crédito de clientes;
- verificar la autorización de montos de créditos;
- verificar la actualización de datos de identificación y crédito;
- verificar el cumplimiento de los límites de crédito e interdicción de cuentas;
- controlar que todas las excepciones a los límites estén habilitadas por una persona con autoridad para ello.

(3) Existen servicios informativos que alertan sobre pedidos de quiebra, cierre de cuentas bancarias, etcétera.

12,3,3. NORMAS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A LA FACTURACION

a) Los sistemas de facturación deben prever puntos de control (4) que impida continuar el proceso o emitan mensajes de error cuando algún parámetro n ha sido respetado.

Son puntos de control mínimos:

- la existencia de datos actualizados del cliente (identificación jurídica comprobantes de situación impositiva);
- el límite de crédito;
- la existencia de pautas de interdicción;
- las condiciones comerciales (precio, bonificaciones, entrega, pago);
- los productos de línea y/o especificaciones de productos especiales;
- las claves de autorización específica para permitir incorporar operacio nes que no se encuadran en reglas generales.

Propósito de la norma: establecer una estructura piramidal de controles, d forma que la calidad de las facturas emitidas se obtenga en virtud de habers tamizado errores u omisiones en cada una de las etapas preliminares.

b) En los sistemas de prefacturación (5) no se admitirá que salga ninguna me cadería de la compañía sin su correspondiente factura.

Propósito de la norma: establecer una rutina de trabajo que asegure qu cualquier bien que sale del patrimonio de la empresa (mercadería) ha sid incorporado en otra cuenta de activo (deudores).

c) En los sistemas de posfacturación (6) debe instaurarse un control posteri que verifique numéricamente en forma correlativa que todos los remitos (qu deberán ser estrictamente prenumerados) se hayan facturado.

---

(4) Estos puntos de control se automatizan cuando se incorporan en programas computadorizados. E los métodos manuales, los controles existen, pero deben ser ejecutados por impulsos del personal.

(5) Se entiende por prefacturación el proceso de emisión de la factura con anterioridad a que ésta sal de planta. La mercadería, en todos los casos, viaja con la correspondiente factura.

(6) El sistema de posfacturación invierte el orden del proceso facturación-entrega, y produce, en pr mer lugar, la entrega, que se documenta con un remito, y posteriormente con él se emite la factura.

Propósito de la norma: lograr la sustitución de activos (deudores por mercadería), que en la opción anterior se produce automáticamente, lo que exige en este caso un impulso posterior.

d) La facturación debe extenderse a todos los productos y servicios que presta la empresa. Además del circuito tradicional que involucra los productos terminados, deben contemplarse sistemas específicos para la facturación de rezagos, materiales y semiterminados, bienes de uso, herramientas, alquileres, servicios de transporte, de asesoramiento, de gastos compartidos y cualquier otro rubro que sea susceptible de producir ingresos a la empresa.

Propósito de la norma: unificar el procedimiento de egreso de bienes de la compañía y articular sistemas que impidan omitir debitar a quien corresponde bienes y/o servicios que se suministren.

En el sistema de **prefacturación** la **factura** y el **remito** se unifican en un único instrumento que generalmente se denomina **factura-remito**.

Una vez que la facturación se ha universalizado, todo responsable de la organización que tiene intervención en el proceso de venta o prestación sabe que debe dar intervención al área de facturación para que genere el comprobante y débito pertinentes.

e) La emisión de la factura debe integrarse con la cuenta corriente del cliente. Automáticamente, toda factura debe debitarse a la cuenta respectiva.

Si el método de trabajo imperfecto no hiciere posible la automaticidad, debería instalarse un sistema paralelo que verifique el registro unitario de cada factura y chequee a nivel de totales que el débito ha sido efectuado.

Propósito de la norma: cerrar adecuadamente el circuito haciendo efectivo el proceso de sustitución de activos.

En ningún caso una salida de un bien puede no implicar un alta de la cuenta de un deudor.

f) Las facturas tienen datos y procesos cuyo detalle es el siguiente:

- datos del cliente (nombre, dirección, código, número de CUIT, condición impositiva, medio de entrega, etc.);
- datos de los productos (códigos, descripción, composición, cantidades, etc.),
- datos de la operación (condiciones de pago, fecha de entrega, medio de entrega, etc.);
- precios y bonificaciones;

- cálculos de renglón (cantidad por precio unitario y bonificación a nivel de renglón);
- cálculos verticales (suma de renglones y bonificaciones a nivel factura);
- cálculos de pie (cargos fijos por factura e incorporación de tasas e impuestos que gravan las operaciones).

En los casos de procesamiento computadorizado, el control unitario de facturas se centra en el proceso de carga de datos y el programa de cálculo; toda carga de datos debe validarse mediante control por repetición, sin perjuicio de aquellos que puede incorporar el programa computadorizado.

Cuando el procesamiento es manual, el control se desplaza a la factura ya emitida, que debe ser chequeada con el legajo de antecedentes que se forma con los diversos elementos que respaldan la emisión.

Propósito de la norma: la facturación tiene trascendencia comercial, patrimonial, legal e impositiva. Los datos que contienen las facturas obligan a la compañía en múltiples aspectos, algunos de mayor trascendencia que el monto de la factura en sí mismo. Es necesario, por lo tanto, instaurar un control sistemático que asegure la exactitud de los datos incluidos en cada una de ellas.

g) Autorización de facturas y notas de débito: las facturas y notas de débito son documentos que obligan a la organización y se constituyen, además de en elementos de trascendencia económica, en instrumentos de validez jurídica (comercial e impositiva).

Deben, aun cuando se produzcan por medios computadorizados, tener una firma autorizante cuya finalidad sea introducir el control conceptual (7) en el proceso de facturación.

Propósito de la norma: la firma de control conceptual busca que una mirada inteligente de un responsable de nivel verifique la congruencia de los instrumentos frente a posibles desviaciones sistemáticas que suelen generar errores u omisiones.

h) La facturación tiene relación directa con el movimiento de productos terminados. A los efectos de establecer un adecuado nexo entre los débitos que se efectúan a los deudores y las bajas que deben producirse en el inventa-

(7) Se entiende por control conceptual aquel que evalúe un instrumento o proceso en su conjunto a los efectos de detectar situaciones incongruentes. El control conceptual no verifica los detalles, sino que establece globalmente que el instrumento o proceso es lógico. Por ejemplo, dicho control detectará una factura sin destinatario, por importes negativos, sin datos esenciales, etcétera.

rio permanente de productos terminados, el sistema debe prever una vinculación automática que disminuya (cuando se emita una factura) o aumente (cuando se confeccione una nota de crédito) el stock de los artículos facturados en la exacta cantidad que se consideró para emitir el comprobante.

Propósito de la norma: preservar, mediante un sistema de trabajo, la ecuación patrimonial que requiere que en todo momento la salida de un activo esté vinculada al ingreso de otro.

Esta norma cierra el circuito referido al tema juntamente con los enumerados en b) y c). En aquel caso, la vinculación atendía fundamentalmente al movimiento físico, mientras que la norma actual hace al equilibrio en los registros.

i) La facturación tiene relación directa con la información gerencial (estadística de ventas) y el sistema contable (asientos, resumen de movimientos).

Los sistemas que se diseñan deben prever una única fuente de recopilación de datos de forma tal que se asegure que la información a nivel de totales es exactamente igual que la sumatoria de movimientos de la especie que corresponda.

Esta norma usualmente no es respetada cuando los sistemas de facturación no son diseñados atendiendo a la problemática integral de la empresa. En tales casos, se resuelve el problema de facturar y casi con seguridad los de cuentas corrientes y stocks, pero por no incorporar la codificación que corresponde, es necesario montar subsistemas específicos para contabilidad e información gerencial.

Propósito de la norma: evitar una duplicación de tareas, pero, fundamentalmente, asegurar consistencia en los datos impidiendo que puedan existir diferencias entre las cifras globales y los registros individuales de deudores e inventarios. En los sistemas donde la información no esté integrada se producen tareas adicionales de imputación y registro, además de las pérdidas de tiempo que se originan en la búsqueda de diferencias de conciliación.

j) La facturación está ligada a la liquidación de incentivos relacionados con las ventas (fundamentalmente comisiones).

Los sistemas deben incorporar dentro del proceso de facturación los códigos y parámetros (8) que sean necesarios para permitir la liquidación de incentivos en forma automática.

(8) Los parámetros a incorporar son los códigos de identificación de quien será beneficiario de la comisión y la identificación a nivel de renglón (artículo) o pie (total) de cantidades o importes que serán tabulados para liquidar el incentivo.

Propósito de la norma: consolidar en un mismo proceso la generación de una obligación con el hecho que la justifica. Al evitarse el cómputo independiente no integrado, se elimina en la base cualquier posible error o manejo en la liquidación de incentivos.

k) Las notas de crédito que se emitan implican una disminución patrimonial similar a un egreso de fondos (emisión de cheque, por ejemplo).

Las formalidades de emisión deben guardar, por lo tanto, similares resguardos.

Cada nota de crédito debe ser avalada por un legajo cuya composición variará según la naturaleza de la misma.

Si se trata de una devolución de mercadería deberá contar con el aviso de recepción de depósito, y contra su emisión se ingresarán los productos en el stock contable.

Si se trata de una disminución de precio o anulación de algún cargo, la nota de crédito debe contar con un **memo** autorizante del responsable que puede conceder la bonificación o dispensar el cargo.

En todos los casos, las **notas de crédito** serán firmadas por los responsables jerárquicos que autorizan egresos de fondos, según la escala de montos vigentes en la compañía.

Al autorizar la nota de crédito, se revisará y anulará el legajo para evitar su presentación duplicada.

Propósito de la norma: establecer un esquema rígido de control en un aspecto que no parece ser tan trascendente, pero que en muchos casos resulta ser más crítico que el movimiento de fondos en sí mismo.

l) Cuando los sistemas se apoyan en medios de procesamiento computadorizados, cada uno de los puntos de control mencionados en a) tendrá un archivo donde quedan registradas las excepciones (diferencias de precio, excesos de crédito, etc.) con especificación de las claves de los responsables que autorizaron la excepción.

Los archivos de datos tendrán el carácter de "protegidos", y no se tendrá acceso a los mismos, ya sea para modificarlos o destruirlos por vía normal de operación.

Propósito de la norma: conservar un detalle de las excepciones que permitan conocer los desvíos, la magnitud de los mismos y los responsables de ellos. Este detalle puede utilizarse como información gerencial o de auditoría operativa.

m) Los programas de auditoría operativa deben incluir temas específicos que se dirijan a:

- Chequear las pruebas de consistencia y validación en la carga de datos a facturar.
- Probar los problemas de cálculo que se incluyen en la emisión de las facturas.
- Verificar selectivamente la carga de datos con su correspondiente base documental.
- Verificar selectivamente la ejecución de los controles puntuales, controles conceptuales y autorizaciones en facturas y notas de débito y crédito.
- Chequear el ordenamiento y la base documental que respalda la factura (remito conformado).
- Controlar, desde el punto de vista de las muestras y por totales globales, la consistencia de datos de la facturación, las cuentas corrientes, la liquidación de comisiones, los stocks, las estadísticas y la contabilidad general.

Propósito de la norma: cerrar adecuadamente el circuito de control para que la norma no sea únicamente letra, sino que se cumpla efectivamente, centrando los chequeos en los puntos neurálgicos del sistema.

12,3,4. NORMAS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A LOS MOVIMIENTOS Y STOCKS DE PRODUCTOS TERMINADOS

a) La base de control sobre los productos terminados se cimenta en una división estructural de funciones que asegure permanentemente una doble intervención en los movimientos de entrada y salida de los mismos.

Los sectores que intervienen en este proceso son:

- **Depósito de productos terminados**

  Recibe mercadería de producción, custodia física y económicamente los stocks y prepara la mercadería a despachar.

- **Expedición**

  Acondiciona la mercadería a despachar, controla que la mercadería que sale de planta esté facturada (o con remito emitido), mantiene la rela-

ción con clientes y transportistas, y verifica las constancias de entrega de mercadería.

- **Portería**

  Interviene en toda salida de planta controlando las mercaderías y constancias de salida (parte de entrega u hoja de ruta).

- **Auditoría operativa**

  En forma selectiva, deberá detener los camiones una vez que se ha dado la conformidad de salida y verificará cantidades y artículos, en muchos casos, desarmando los embalajes de envío al cliente.

Propósito de la norma: el control físico del movimiento es la primera premisa a ser respetada. Los sistemas de inventario permanente permiten detectar los faltantes; los sistemas de control físico se dirigen a prevenirlos.

b) Todo movimiento de ingreso o egreso de mercadería, por cualquier motivo que sea, debe quedar documentado en constancias que deben contar con las firmas autorizantes que correspondan al tipo de movimiento de que se trate. Las constancias pueden ser un formulario o comprobante firmado, o un registro computado con su correspondiente clave reservada.

Propósito de la norma: esta norma complementa la de establecimiento de responsabilidades estructurales (explicada en a]). De nada sirve que existan responsabilidades definidas si no quedan constancias de los movimientos que se producen con la intervención de dichos responsables.

c) Debe instaurarse un sistema de registro que, usualmente, se denomina inventario permanente, que toma cuenta de los movimientos de ingreso y egreso, y que en todo momento debe estar en condiciones de informar sobre las existencias de productos terminados en sus diversas instancias y depósitos.

El inventario permanente debe permitir controlar las existencias físicas con sus registros escriturales; para ello debe tenerse una correspondencia biunívoca entre realidad física y de registro.

Si existen diversos depósitos, deberá existir un stock independiente para cada uno; si existen transferencias interdepósitos, la baja del que envía se efectuará contra un estado de "tránsito", y recién se incorporará el que recibe cuando éste le da entrada. Si existen productos que se envían a procesar a terceros, se entregan en depósito o en consignación, se envían en préstamo a reintegrar o salen de la organización por cualquier otra modalidad, se creará un depósito por cada tercero en el que se llevará cuenta de los movimientos tal como si se tratara de un depósito de la empresa.

Propósito de la norma: permitir que se conozcan las existencias que deberán estar físicamente presentes para poder exigir responsabilidades en el manejo y la custodia de productos terminados.

El inventario permanente cierra el circuito de control físico y movimiento documentado, dando como resultado las existencias que debieran estar y por las que tienen que rendir cuentas los responsables.

El inventario permanente, por sí solo, no previene, pero, al detectar los faltantes, alerta a los que manejan mercaderías sobre que los movimientos erróneos o fraudulentos serán detectados.

d) Inventarios rotativos: debe existir un programa de inventarios rotativos de muestras que permita convalidar la existencia física en estante con la que figura en registros.

Para que el programa sea efectivo debe prever una doble instancia; inventarios parciales pautados en forma periódica (diaria, semanal) efectuados por la propia gente del depósito, sobre una cierta cantidad de ítem determinados, donde se deja constancia de los artículos inventariados y de los resultados obtenidos. La frecuencia de las intervenciones y el tamaño de la muestra deben pautarse teniendo como objetivo que una vez por año, por lo menos, sean inventariados todos los ítem. Además de estas intervenciones que deben responder a un programa concreto y especificado, deben efectuarse intervenciones sorpresivas de auditoría operativa que estarán dirigidas a verificar el cumplimiento del programa y convalidar físicamente su resultado sobre muestras mucho menores.

Propósito de la norma: para que el control interno sobre productos terminados conforme un cuadro de total coherencia, debe sumarse al cuidado físico, movimiento documentado y registro permanente, la ejecución de un programa de inventarios físicos rotativos que permitan confirmar la consistencia entre stock en registro y el que se encuentra en depósito.

El control físico constituye, finalmente, el test único y válido que permite medir la eficacia del sistema.

e) Valuación de mercadería: los productos terminados deben encontrarse valorizados a su precio de costo de producción y/o adquisición. En épocas de inestabilidad monetaria, la valuación debe permitir una actualización de valores para que los costos se puedan expresar en moneda constante.

La valuación a nivel de ítem permite costear las ventas y los consumos, y establecer los montos de inventario por línea de producto.

Propósito de la norma: si no existiera una valuación individual y global de las existencias, se perdería la base de comparación para evaluar transac-

ciones individuales, medir resultados sectoriales y/o globales, y controlar niveles de inmovilización en inventarios.

f) Sistema integrado de movimientos que exige que, frente a cada salida de un producto terminado, se dé entrada a un activo que lo equilibra.

En caso de tratarse de venta de mercadería, la salida del inventario debe estar balanceada con el alta que registrà el deudor al que se le facturó la venta. Los valores de egreso/ingreso no son iguales; la baja a stock se hará a valor de costo, y el débito al deudor se hará por el precio de venta.

Para que la integración sea realmente efectiva y ante la disparidad de valores mencionada, es imprescindible que exista a nivel operación un detalle de valor de costo-precio de venta que haga posible controlar la rentabilidad unitaria y también la global de la compañía.

En el caso de tratarse de egresos que no configuran una venta, como el envío de mercaderías en consignación a depósitos externos o a efectuarse procesos con terceros, la salida del depósito propio y el ingreso en el estado que corresponde se efectúan a valores de costo, y no existe, en este caso, una diferencia que debe ser controlada.

Propósito de la norma: establecer un **mecanismo automático** que evite perjuicios patrimoniales. Todo egreso de stock que implica una disminución de activo debe contrabalancearse con un ingreso equivalente; si hubiere valores de referencia diferentes, el sistema proveerá información individual y global que permitirán, por control puntual, cerrar el circuito.

g) El ingreso de mercadería en depósito de productos terminados debe tener una doble verificación cruzada: la de salida de planta y la de inspección de ingreso en depósito.

El doble recuento se dirige a prevenir errores en las cantidades e identificación de productos que originan posteriormente problemas en cadena en la facturación y los stocks de productos terminados.

Además, diferencias en cantidades o tipos de productos no sólo alteran los stocks, sino también las estadísticas de rendimiento y los cuadros de costos fabriles.

Propósito de la norma: asegurar la exactitud de la mercadería que ingresa en stock para prevenir que no se generen futuros errores en cadena (facturación de productos inexistentes, no facturación de productos con nivel de stock, etc.).

Si bien el ingreso de mercadería se produce por transferencia intersectorial, la verificación debe realizarse en la misma forma que cuando se recibe de terceros.

h) Ingreso por devoluciones efectuadas por clientes: las devoluciones por parte de clientes plantean una problemática muy particular en relación con el stock de productos terminados. La mercadería que ingresa en devolución siempre debe recibirse condicionando la aceptación a la aprobación de la empresa; toda vez que se produce una devolución, debe confrontarse cantidad recibida, calidad de la mercadería y procedencia de la devolución por tratarse de mercadería prevista por la empresa y dentro de un plazo razonable de rechazo. Pueden producirse diferentes situaciones; que la devolución se rechace por no ser procedente o por calidad; que se acepte, pero a un precio reducido; o que se acepte plenamente y se reconozca precio total. En el primer caso, existe una comunicación al cliente y debe decidirse qué hacer con la mercadería. En el segundo caso, se emite nota de crédito y se reingresa la mercadería en el depósito.

En todos los casos en que no existe un reconocimiento pleno de la devolución, los problemas se trasladan a la cuenta corriente, pues el cliente usualmente se descuenta en algún pago la devolución alegando que existe la misma.

Para que las devoluciones no sean un quebranto para la empresa, deben adoptarse los siguientes recaudos:

- No debe aceptarse mercadería en devolución sin previo acuerdo del área comercial.
- El comprobante de recepción debe mencionar expresa y claramente las condiciones en que se aceptará la devolución.
- La mercadería rechazada motivará una comunicación fehaciente al cliente.
- No deben quedar en cuenta corriente importes pendientes por "devoluciones en discusión". Si la tesitura es no aceptarlo, intimar al pago, y, si fuera a aceptarlo, emitir la pertinente nota de crédito.

Propósito de la norma: establecer claramente criterios de aceptación y rechazo que eviten partidas pendientes en inventarios y cuentas corrientes que usualmente terminan perdiéndose y enturbian todo el sistema de control sobre mercaderías y deudores.

12.8.8. NORMAS DE CONTROL INTERNO APLICABLES AL SISTEMA DE COBRANZAS

a) El control interno en el sistema de cobranzas, entendiendo por tal a aquel que persigue orgánicamente el reclamo de los créditos que tiene la empre-

sa a su favor hasta conseguir hacerlos efectivos, se sustenta en una división estructural de funciones.

Cuatro son las actividades que deben estar adecuadamente separadas: la operación de ventas, el registro y/o análisis de las cuentas corrientes, la gestión de reclamo de cobranzas, y la manipulación y custodia de los fondos.

Cuando la gestión de ventas se combina con la de cobranzas, se debilitan ambas, con incremento en la mora y en la posibilidad de incobrables.

La función de registro y análisis de cuentas corrientes debe independizarse y depender de un área de control o contaduría; actúa de censor directo del área de reclamo o gestión que se ubica en la gerencia financiera. Finalmente, el área de cobranzas no debe ser responsable de la custodia de valores ni recepcionar los fondos de la empresa (9).

Una sana división de funciones debe contemplar la independencia de los siguientes sectores:

- Operación de ventas (vendedores): área comercial.
- Cuentas corrientes (análisis y control): área control.
- Cobranzas (reclamos): área financiera.
- Tesorería (recepción y custodia de fondos): área financiera.
- Créditos (otorgamiento de márgenes para compras): área financiera.

Propósito de la norma: la división de funciones no asegura, de por sí, el control interno, pero constituye la base de un sano esquema de oposición de intereses que resulta indispensable para crear normas de procedimiento que posibilitan su instauración.

b) Todo ingreso de valores de cualquier tipo debe ser recepcionado por una persona responsable que emitirá recibo oficial de la empresa. Esta norma deberá estar adecuadamente publicitada en los instrumentos que emite la empresa a los efectos de evitar que los clientes puedan alegar su desconocimiento (facturas, listas de precios, correspondencia comercial).

Se entiende por valores no solamente el efectivo y cheques normales, sino también los documentos, cheques posdatados, letras de cambio o cualquier otro instrumento jurídico que sea susceptible de tener valor económico.

(9) Si existieran cobradores, su gestión de retiro de valores motiva una rendición independiente en el área de tesorería, sin que dichos valores pasen por el área de cobranzas.

Propósito de la norma: dejar constancia de todos los valores que recibe la empresa como un medio de captar la información que requiere cualquier sistema de control de valores.

c) Los recibos que se emitan para dar ingresos de los valores deben estar numerados, y, como constancia interna, debe quedar una copia en poder de la empresa.

Si los recibos fueran manuales, la numeración será preimpresa y vendrán emblocados en juegos de, por lo menos, dos ejemplares.

Lo usual es que existen tres ejemplares cuya utilización es: original a quien paga, duplicado uso contable y triplicado talonario.

En el caso de existir sistemas computadorizados de emisión de comprobantes de cobro, el equipo podrá producir los formularios sobre papel blanco o imprimirlos sin numeración. El control de numeración estará dado por el programa que asignará números correlativos sin posibilidad de acceso a tal rutina por los usuarios del mismo; en estos casos, los datos del recibo emitido se conservarán en archivos protegidos que podrán servir para listar duplicados o, simplemente, en listados de ingresos por recibos emitidos.

Propósito de la norma: efectuar el seguimiento de todos los recibos emitidos y los valores por ellos ingresados.

d) Los talonarios de recibos prenumerados que se encuentran en blanco serán mantenidos bajo custodia de persona responsable que los entregará a los usuarios autorizados bajo firma de recepción de éstos.

Los recibos anulados deberán permanecer con todas sus copias y adheridos al talonario.

Los talonarios utilizados se devolverán al responsable de custodia de talonarios en blanco, quien verificará, mediante las copias adheridas en el talonario, la utilización de éste.

Propósito de la norma: para que la norma de recepción de valores con recibo prenumerado sea realmente efectiva, debe complementarse con los temas que se enuncian en este apartado. No implementar estas normas haría ilusorio e ineficaz el control de correlatividad de ingresos que se pretendió instituir.

e) Detalle de los valores recibidos: en el recibo que se emite al producirse la cobranza deberán detallarse con precisión los valores recibidos (banco, número, fecha e importe, si se trata de cheques, con indicación de si es propio o de terceros; numeración de los billetes, si se trata de moneda extranjera; firmante, vencimiento e importe, en caso de letras, pagarés; etc.).

Propósito de la norma: tener una adecuada base jurídica para el reclamo ulterior en el caso de que se produjeran problemas posteriores en la efectivización de los valores.

f) Detalle de los conceptos que se cancelan: en todos los casos, sin excepción, deberán implementarse los cobros recibidos a comprobantes (facturas, notas de débito o de crédito) que se cancelan. Si el pago fuera por un importe global, deberán identificarse los comprobantes que se desea cancelar, aplicando pago parcial, total o saldo de factura, según corresponda.

La imputación del cobro debe hacerse en oportunidad de recepcionarse los valores y deberá figurar en el original que se entregue al cliente.

Solamente se admitirá la no imputación del cobro cuando el cliente pague un anticipo por una compra a efectuar; se aconseja en estos casos que se identifiquen en el *recibo* el número de la *nota de pedido* o la fecha del contrato en virtud del cual se produce el ingreso.

Propósito de la norma: evitar que mediante pagos sin aplicación específica se desarrolle una cuenta corriente que no tiene una adecuada cancelación entre facturas y pagos. Ello imposibilita la rápida localización de diferencias, en caso de discordancias y genera incertidumbre sobre los plazos reales de pago que utiliza el cliente.

Toda discrepancia en las cuentas origina largas y tediosas sesiones de conciliación, con la posibilidad latente de pérdidas por incobrabilidad de importes no coincidentes que se arrastran desde tiempo atrás.

g) Facultades de otorgar descuentos: los cobradores no deben estar facultados para efectuar descuentos, y si lo están, el monto de las bonificaciones por pronto pago debe responder a un criterio objetivo que estará autorizado por escrito.

En la autorización deben constar los porcentajes de descuento y los plazos dentro de los cuales se los puede otorgar.

La persona que recepcione la cobranza será estricta en cuanto al rechazo de cualquier descuento que no se encuentre dentro de las pautas aprobadas.

Propósito de la norma: evitar que se produzcan deterioros patrimoniales por otorgamientos de bonificaciones indebidas; cerrar la posibilidad de que el cobrador retenga para sí un descuento no efectuado al cliente, pero que sí figura en duplicado del recibo.

h) Equivalencia de importes: el total de los valores recibidos debe ser igual que el total de conceptos cobrados (facturas, por ejemplo) menos los descuentos autorizados que pudieran corresponder y/o las retenciones impositivas

que se encuentran previstas en los diferentes regímenes impositivos nacionales y locales. En este último caso, simultáneamente con la recepción de valores, deben recibirse la constancia o el certificado de retención que actúan como un valor más.

Propósito de la norma: instaurar el control que responde a la ecuación de que por cada activo que se disminuye (cuentas a cobrar) debe existir un incremento en otro activo que lo sustituye.

i) Normas precisas respecto del tipo de valores que se autoriza recibir: las cobranzas de facturas, o aun de otros conceptos, como pagarés o cheques rechazados, pueden ser cancelados por diferentes instrumentos de pago.

Estos instrumentos pueden ser dinero en efectivo en moneda nacional o extranjera, cheques propios del cliente o de terceros endosados de plazas locales o del interior, con fecha corriente o adelantada, o promesas de pago como pagarés o letras de cambio.

El cobrador deberá tener instrucciones precisas en relación con:

— Instrumentos que aceptará o rechazará (por ej., no aceptar cheques de terceros de plazas sin *clearing* normal).

— Detalles que deben figurar en el *recibo* según el tipo de valores (por ej., en caso de moneda extranjera, anotar el número de los billetes).

— Condiciones de plazo en que pueden recibirse los valores: en general, existen distintos niveles de autorización (*cobrador-supervisor-gerencia*) que pueden prestar conformidad en desfasajes de plazo y/o en cómputo de descuentos fuera de condiciones usuales. El cobrador por sí, o requiriendo conformidad expresa, podrá aceptar cobranzas dentro del marco de excepción pautado.

Condiciones de aceptación de cobranzas en condiciones de excepción: usualmente, las facultades excepcionales de las que se habla en el punto anterior se plantean en dos alternativas: sin liquidación de intereses por desfasaje de plazo o con liquidación de intereses punitorios.

En los casos en que la facilidad se otorgue contra el pago de intereses, tal circunstancia, así como la tasa a cobrarse, deberán figurar en los recibos de ingreso de valores.

Propósito de la norma: establecer un sistema flexible que permita negociar la cobranza, pero con pautas acotadas de desfasaje y costo financiero. Con el sistema se busca otorgar poder de decisión al área de cobranzas, mientras que con las pautas se procura limitarlo dentro de la conveniencia de la organización. La existencia de pautas totalmente definidas permitirá

el control automático posterior de cumplimiento de plazos, liquidación de intereses y control estadístico de desfasajes por responsable de autorización.

j) Tratamiento de cheques rechazados: cuando se produjera algún rechazo de los valores entregados por el cliente al efectuar su depósito bancario, el valor rechazado quedará en custodia, en tesorería, pero administrativamente se generará una *nota de débito* que reingresará la deuda en la cuenta del cliente.

La emisión de la nota de débito se efectúa para actualizar el saldo del cliente a los efectos de autorizar nuevos pedidos, y como medio de generar un instrumento que posibilite activar el reclamo de cobranza sin necesidad de que el valor circule internamente por la compañía. Las notas de débito por cheques rechazados tendrán una codificación especial que hará posible su identificación dentro de la cuenta del cliente; se recomienda tener un código diferente para los cheques rechazados del propio cliente cuyo motivo de rechazo fuera "sin fondos" o "cuenta cerrada". La existencia de tales comprobantes impagos es causa de interdicción de la cuenta para cualquier despacho posterior.

Propósito de la norma: notificar sobre la existencia de rechazos sin necesidad de que el valor circule internamente. Esa notificación tiene un doble destinatario: la cuenta corriente sobre la cual se aprueban nuevos despachos y la cobranza para activar la reposición de fondos.

k) Liquidación de intereses: la existencia de pautas y responsables precisos en materia de autorizar desfasajes hace posible que con el ingreso de la cobranza se generen automáticamente notas de débito por intereses punitorios, en caso de existir exceso en los plazos de financiación.

Este procedimiento resulta útil, pues genera un instrumento que cierra prácticamente el círculo de control sobre la gestión de cobranza, ya que no sólo se limita a tomar cuenta de lo cobrado, sino que también pone de manifiesto en qué condiciones se lo hace.

Propósito de la norma: impedir que con el atraso sistemático de los pagos se desvirtúen las condiciones de venta. Poner de manifiesto el costo financiero del desfasaje y cargárselo al cliente.

Impulsar el área de cobranzas en su gestión, haciéndole saber que la mora generará intereses.

12.3.6. NORMAS DE CONTROL INTERNO APLICABLES AL REGISTRO EN CUENTA CORRIENTE

a) La tarea de registro y/o análisis de las cuentas corrientes de deudores en una actividad de control que debe ser ejecutada por un sector diferente de aquel que gestione la cobranza.

Si bien el sector de cobranzas tendrá acceso y deberá tener permanentemente actualizada y compuesta la cuenta corriente del cliente, su tarea está dirigida directamente a gestionar el cobro; por el contrario, la función del sector de cuentas corrientes, registrando y analizando cuentas, se dirige a medir la eficiencia de cobranzas y a prevenir posibles omisiones casuales o dolosas en el manejo de dichas cuentas.

Propósito de la norma: establecer una división estructural de responsabilidades que permita acceder a un grado de control interno aceptable, basado en la separación de las funciones de operación de las de registro y control.

b) Funciones del área de cuentas corrientes: las funciones del área de cuentas corrientes tendrán características diferenciadas según la tecnología que se emplea para el registro de las cuentas corrientes. Si el método es integrado, o sea que las cuentas corrientes se actualizan simultáneamente con las operaciones de facturación e ingreso de valores por cobranza, la función del área de cuentas corrientes se limita a analizar la concordancia de partidas (facturas y cobros) y a efectuar el seguimiento de importes que queden pendientes sin cancelar *a posteriori* de su fecha de vencimiento.

Por el contrario, si no existe integración de operaciones, o si la misma fuese parcial, la tarea de cuentas corrientes sería asumir el registro de partidas en forma cronológica y por cliente. Posteriormente, por procedimiento de "letreo" o concordancia, se vincularán partidas deudoras y acreedoras, y se conformará una composición del saldo a una fecha de costo determinada.

Propósito de la norma: instaurar un método sistemático de registro y control de cuentas corrientes independiente de las áreas de gestión de cobranzas, facturación, ventas y tesorería (movimiento de valores).

c) Acción del área de cuentas corrientes: el sector de cuentas corrientes cumple eminentemente una función de control. Cuando registra operaciones, pretende crear los instrumentos necesarios para tener información de los créditos de cada cliente. Cuando analiza las registraciones, busca identificar partidas que se encuentran pendientes de cobro y con plazos excedidos.

Teniendo como base los registros de cuenta corriente, la acción del sector homónimo se diversifica en tres fuentes:

- Producción de información estadística del comportamiento de las cuentas a cobrar. Se establecen relaciones de incobrabilidad y mora sobre ventas y saldos totales a cobrar; análisis cuantitativo y porcentual de composición de cartera según su condición (normal, atraso de 30, 60, 90 o más días, etc.); proyecciones de cancelación futura según plazo nominal ajustado por comportamiento histórico; datos estadísticos de cobranza y composición de cartera desagregado por zonas de venta y/o cobranza.

  Los informes producidos se dirigirán a los propios interesados y a la dirección para que puedan ejercerse las acciones correctivas que fueran necesarias.

- Producción de informes individuales de clientes con situaciones conflictivas. Estos informes sirven para alertar a la jefatura de cobranzas y para evaluar su gestión puntualmente por parte de la dirección.

- Emisión de resúmenes de cuenta, contacto con los clientes e investigación de los atrasos y diferencias con el propósito de detectar posibles irregularidades.

  Propósito de la norma: crear un área de control e información que actúe previniendo conductas desaprensivas o dolosas. La sola instancia de un sector institucionalizado de este tipo actúa como disuasivo y evita tener que lamentar desviaciones.

d) Registros de cuenta corriente: dos tipos de registro son necesarios para mantener un adecuado control de las cuentas de los clientes. El primero de ellos es un registro cronológico de débitos y créditos que permite el seguimiento de las operaciones en el tiempo y el establecimiento del saldo adeudado por el cliente a cualquier fecha. El segundo es el de composición del saldo a una fecha determinada; este estado se prepara a una fecha dada y sólo muestra los conceptos pendientes a la fecha en que se produce.

   El resumen de cuenta permite conciliar movimientos con el cliente y efectuar seguimientos históricos, pero no es un instrumento apto para producir reclamos; el estado de cuenta sirve a esos fines, pero resulta insuficiente cuando surgen problemas de concordancia con el cliente. Además, partiendo de los estados de cuenta, solamente pueden tenerse saldos de cuenta a la fecha en que fueron emitidos.

   En un sistema manual, las fichas de cuenta corriente tienen la forma de resumen de cuenta histórico; preparar un estado de cuenta obliga a efectuar un trabajo específico de concordancia de facturas y cobros y, por suma de comprobantes no cruzados, obtener la composición del saldo.

   En los sistemas computadorizados se informan los registros de movimientos, con lo que se conforma una base de datos; de acuerdo con el modo en

que se prevea rescatar la información de esa base de datos, se está en condiciones de emitir *un resumen* o *estado de cuenta.*

Propósito de la norma: la información de cuenta corriente debe producirse en las dos dimensiones mencionadas, que son diferentes pero complementarias. Utilizar una sola dimensión no cubre las necesidades operativas y de control interno sobre el tema.

12,3,7. ALGUNAS NORMAS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A LAS RECAUDACIONES

a) Normas generales referidas al movimiento de dinero y valores

Al ser el dinero y los valores que lo sustituyen (cheques, pagarés, etc.) elementos sumamente sensibles y sobre los que se concentran los mayores problemas de fraudes o malversaciones, existe un conjunto de normas generales cuyo propósito es crear un entorno que dificulte el accionar de empleados infieles o terceros vinculados a la organización.

Las normas que enunciamos a continuación son aplicables al movimiento y a la custodia de valores en general, lo que involucra tanto ingresos como egresos:

— **Concentración de la responsabilidad de la custodia de fondos**

En cada organización debe existir un único responsable final de la concentración, custodia y disposición de los fondos.

Ello no implica que no puedan existir subtesorerías o cajas descentralizadas, pero ellas deben actuar según normas e indicaciones del área central, tanto en lo relativo al destino de los fondos como a la rendición de cuentas por los mismos.

Circulación de valores

La circulación de valores debe estar reducida al mínimo. El procedimiento general es que sea Tesorería la que reciba los valores directamente por atención al público, a los cobradores o al área receptora de la correspondencia, sin que exista ninguna manipulación intermedia. Los valores ingresados se depositarán de inmediato, excepto aquellos que deban mantenerse en custodia hasta que puedan hacerse efectivos. Si hubiera subtesorerías o cajas que no actuaran en el ámbito geográfico de la tesorería, depositarán directamente la recaudación en bancos. Puede planificarse que la custodia de valores no depositables sea centralizada o descentralizada.

b) Normas específicas referidas al ingreso de fondos por recaudaciones

— **Recepción de valores**

Los valores que ingresen por cobranzas u otros conceptos deben entrar en la empresa por una "ventanilla única". Si hubiera distintas localizaciones físicas donde se pudieran ingresar fondos, el área de recaudaciones del departamento de tesorería hará las veces de concentrador de fondos, aun cuando no exista transferencia física de los mismos. La mencionada unificación consistirá en dictar los lineamientos de recepción y disposición de fondos, y el envío de las rendiciones parciales e integración de una rendición única final. La existencia de una ventanilla única supone que todos los que tengan que efectuar entrega de valores convergerán en esa área, sin intermediarios previos. El público se canalizará a Tesorería; los cobradores o vendedores-cobradores rendirán sus valores allí, independientemente de que deban dar cuenta de su gestión en el área de cobranzas; los valores ingresados por correspondencia serán rendidos directamente luego de la apertura de las cartas por el sector en la empresa que está designado como responsable para ello.

Propósito de la norma: al concentrarse la responsabilidad por el ingreso de fondos, se tiene la seguridad de contar con normas de procedimiento uniformes que atienden los procesos de recepción, concentración y control del movimiento de ingresos.

Si bien pueden existir diferentes lugares físicos de recepción, el principio de la concentración exige que sea uno por localización física, respetando los lineamientos impartidos por el ente central y concentrando los fondos y la información.

La unificación y la centralización perseguidas buscan la no proliferación en bocas y/o sectores que manejen libremente fondos; así existe un único responsable final del tema.

— **Valores recibidos por correspondencia**

La correspondencia será recibida en casilla de correo, de la que la retirará el sector o la persona responsables de ello.

Antes de producir la apertura de sobres, se efectuará un detalle de los mismos, desglosando en planillas separadas aquellas que vienen rotuladas como "personal" o "confidencial" y estén dirigidas a ejecutivos autorizados a recibir ese tipo de correspondencia. Los sobres confidenciales se entregarán cerrados a sus destinatarios, quienes prestarán conformidad de recepción en una *planilla de correspondencia recibida.*

Los sobres generales serán abiertos en el área de correspondencia, desglosándose los valores del conjunto de la documentación; los valores, juntamente con la carta que los acompaña, se girarán de inmediato al área de tesorería, previa inserción de un sello restrictivo "para depositar en cuenta de la empresa"; los valores que se envían se detallan en una *planilla de valores recibidos por correspondencia*, que será conformada por el área receptora. Si el proceso de apertura y registro de correspondencia se sustenta en medios electrónicos, podrá efectuarse un detalle único como registro de entrada; *a posteriori*, mediante el uso de codificación se podrán emitir los listados parciales que fueran necesarios.

Propósito de la norma: establecer un procedimiento transparente que establezca claramente la responsabilidad por la recepción de la correspondencia y un esquema muy limitado de circulación interna de valores.

No hacer partícipes a las áreas de cobranzas y cuentas corrientes de funciones en este circuito busca dividir responsabilidades entre quienes tienen acceso a los valores y quienes reclaman las facturas y registran las cobranzas.

Los valores no ingresados motivarán reclamos por cobranzas o resumen de cuenta por cuentas corrientes que alertarán al cliente que su pago no ha sido computado; con ello se pondrá en movimiento todo el proceso de detección del lugar del desvío.

— **Transferencia de valores recaudados**

Las transferencias de valores se efectuarán siempre en forma documentada. En relación con el público, en todos los casos se emitirá *recibo oficial*. Cuando rindan cobradores o correspondencia, Tesorería conformará las respectivas planillas de rendición; a todos los sectores que pudieran tener vinculación al ingreso de valores se les informará que no se liberará su responsabilidad en relación con valores recibidos si no se cuenta con la conformidad expresa de Tesorería.

Propósito de la norma: la transferencia de valores constituye una tarea múltiple y cotidiana. Cuando no se crean condiciones perfectamente claras que permitan deslindar responsabilidades, los eventuales faltantes, además de crear dudas sobre el conjunto de las personas, impiden ejercer acciones tendientes a recuperar lo perdido.

Es frecuente encontrar que, sobre la base de la confianza, se reciben valores de cobradores, se entregan valores a cadetes para su depósito y se transfieren internamente cheques recibidos por correspondencia, sin que se documenten los casos y la asunción de responsabilidades. Un sistema basado en esta plataforma es vulnerable y fuente de permanente conflicto real o potencial entre los participes.

— **Recepción de cheques posdatados**

La recepción de cheques con fecha posterior a la de su recepción es una necesidad real de cobranza, pues constituye la forma de instrumentar fehacientemente un crédito con un elemento que tiene una fecha específica de pago.

Propósito de la norma: la recepción de cheques posdatados es una necesidad operativa en muchos ramos de actividad donde la financiación no se otorga ni las operaciones pueden concretarse sin otra forma de documentación. Aceptando esa realidad, que, sin duda alguna, atenta contra un buen sistema de control interno, la norma que se establece es identificar los valores y respetar el principio de "total recaudado = total depositado"; tener en cuenta de modo independiente y con composición perfectamente determinada los valores que se aceptaron e ingresaron como tales constituye una solución técnica adecuada para alcanzar un nivel no óptimo, pero sí razonable, del control interno sobre las recaudaciones de la organización.

— **Rendición sobre la base de "día de caja"**

Con el propósito de unificar en un solo bloque los ingresos y los depósitos, muchas empresas han instituido el "día de caja", que es distinto del período calendario. El "día de caja" incluye las operaciones de ingreso y depósito efectuadas entre las 12 hs de un día y las 12 hs del siguiente.

En ese período se ingresan o depositan valores con las fechas reales (puede ser el día anterior, el posterior o aun, si la recaudación fue hecha por cobradores o vendedores, los recibos pueden tener fecha de días anteriores); pero, a los efectos de su rendición, a todas se les asigna como fecha de caja la del día en que termina el ciclo. Este procedimiento tiene el inconveniente de que si las cobranzas se ingresan en la cuenta corriente con la fecha real, el movimiento de caja no coincide con las acreditaciones en cuenta del cliente; por el contrario, si se ingresan con la fecha de caja, pueden existir desfasajes entre fecha de recepción del valor y fecha de caja (sobre todo, cuando la cobranza se hizo en plazos diferentes de aquella en que se concentra la recaudación), lo que generaría decisiones erróneas en cuanto a la calificación crediticia y/o la liquidación de intereses. La solución a este problema se logra instituyendo un doble registro para la fecha de la cobranza: una que corresponda al día de emisión del recibo y la otra, al día de rendición de caja.

Propósito de la norma: al instituir un día de caja diferente del calendario se pretende involucrar en el depósito bancario la mayor recaudación posible; sobre todo, los valores recibidos por correspondencia que usualmente

se recepcionan por la mañana pueden integrar la recaudación y depositarse ese mismo día.

Dentro del "día de caja" se aparean ingresos con depósitos, por lo que se evita el detalle de los valores recibidos, pues las boletas de depósito certifican la efectiva recepción de esos valores.

Ecuación de rendición de caja-recaudaciones

La rendición diaria del movimiento de caja deberá responder a un doble axioma: los fondos cobrados deben ser inmediatamente rendidos, y el total ingresado debe ser depositado. Sin embargo, y de acuerdo con lo expresado en el punto Recepción de cheques posdatados, es casi una constante tener que aceptar cheques con fecha adelantada. Ello obliga a modificar la ecuación de rendición que se transforma en:

\+ Total recaudado (a)
\- Valores recibidos que no se pueden depositar (b)
\+ Valores que se encontraban en cartera que se depositan (c)
\- Total depositado (d)

= Suma 0

(a) Detalle de recibos emitidos.
(b) Detalle de valores no depositados con especificación de fecha de depósito.
(c) Detalle de valores de cartera que se depositan en el día.
(d) Suma de las boletas de depósito.

La carátula de la rendición diaria de caja deberá incluir, además de la ecuación antes mencionada, un resumen que indique:

Saldo anterior de valores a depositar

\+ Valores a depositar ingresados
\- Valores a depositar depositados

= Saldo actual de valores a depositar

El esquema de rendición propuesto es válido tanto para un sistema manual como para uno computadorizado. Cuando se incorpora la tecnología computadorizada, el registro se unifica con la acción, anotándose individualmente los valores y obteniéndose como subproducto del procesamiento la carátula resumen de control, los detalles de ingreso y egreso de valores, las boletas de depósito bancarias y, por excepción, cuando se lo requiera, el detalle de valores en cartera.

Propósito de la norma: instaurar un procedimiento automático de liquidación que permita autocontrolar al responsable pertinente y que, además, haga posible una rápida tarea de supervisión por los jefes de sector y/o de auditoría operativa.

— **Endoso restrictivo**

Una costumbre que tiende a preservar la custodia de valores es la de disponer que, una vez recibidos éstos por el representante de la empresa (cajero, cobrador, vendedor, apertura de correspondencia), el primer trámite a ser cumplimentado es el de colocar un sello que diga "Para ser depositado únicamente en cuentas bancarias de XX S.A.".

Este mecanismo previene la derivación del cheque dentro de la organización o evita su pérdida en caso de sustracción o extravío. La práctica de endosar restrictivamente los valores no puede implementarse en caso de que la empresa entregue esos valores en pago a terceros.

Propósito de la norma: introducir un factor de seguridad adicional, intentando que los valores, una vez recibidos, no puedan ser derivados a otro destino que las cuentas bancarias de la empresa.

— **Custodia de documentos a cobrar y valores a depositar**

Los documentos a cobrar, cheques rechazados, diferidos u otros valores de naturaleza similar tienen un ciclo que va desde el momento de su recepción hasta la fecha en que se produce su vencimiento y, por ende, su posibilidad de hacerlos efectivos. Durante ese período, los mencionados valores deben concentrarse y permanecer en custodia de la tesorería, saliendo de la órbita de los sectores que efectúan la gestión de cobranzas.

El área de tesorería recibirá por atención al cliente o rendición directa los documentos a cobrar y similares, juntamente con los otros medios de pago. Conservará en cartera los valores debidamente ordenados y físicamente protegidos de robos o siniestros, llevará control permanente del saldo de la misma; para ello, utilizará el instrumento de detalle de movimientos diarios de ingresos y egresos, y, por resumen, obtendrá el total de cartera del día (saldo anterior + ingresos - egresos = saldo actual). Según la tecnología disponible, este control puede llevarse desde con una planilla manual hasta con un sistema interactivo que integre el control de cartera física con el registro contable de documentos.

Los documentos a cobrar o cheques diferidos pueden ser negociados, lo que hace que salgan físicamente de cartera; sin embargo, el área de tesorería no debe perder el control de registro de los mismos, pues tendrá

que darlos por depositados o cobrados en el banco o por proveedor, cuando tenga información fehaciente respecto de la efectivización del ingreso. La responsabilidad de cartera se extiende desde el ingreso del valor hasta su efectivo cobro.

En los casos en que el valor se encontrara en cartera a su vencimiento y fuera necesario gestionar su cobro llevándolo físicamente, Tesorería entregará de manera transitoria los documentos contra un recibo que otorgarán el o los cobradores que los retiren. Los recibos se conservarán en cartera como si se tratara de los documentos, y solamente se producirá la baja cuando los cobradores ingresen los valores que corresponden a su cancelación.

Propósito de la norma: la custodia centralizada de valores a cobrar es una norma de control interno irrenunciable. Los valores no deben estar dispersos en la compañía. La responsabilidad por la centralización y la custodia, aun de aquellos entregados físicamente en forma transitoria para gestionar su cobro, es de Tesorería. Con esto se pretende impedir que se desdibuje la responsabilidad; las tenencias de cada sector son siempre precarias y por entrega contra recibo de Tesorería, que es la responsable del rendimiento con los documentos o sus recibos-vales por la totalidad de la cartera.

— **Cobranzas de pagarés, letras de cambio y similares, y cheques rechazados**

Cuando se cobra alguno de los conceptos expresados en el título es necesario emitir un *recibo oficial* que detalle expresamente el concepto que se cobra y los valores con los que se cobra.

Si el cobro fuera de un pagaré y la cancelación se hiciera en efectivo, el recibo oficial serviría sólo como comprobante interno, pues al entregarse directamente el pagaré no se otorgará el original del recibo por ser redundante. En este caso, se dejará constancia en el pagaré de la fecha de cancelación y del medio de pago recibido (si excepcionalmente se aceptara otro que no fuera efectivo). El recibo oficial permanecerá adherido al talonario y servirá de instrumento de rendición cuando Tesorería controle los documentos entregados: o se tiene el documento o se tiene el original de recibo emitido.

Por el contrario, si la cancelación se hiciera con cheque u otro medio de pago, y la dirección así lo resolviere, se entregará recibo oficial en el momento de recepción del valor. A fin del día, cuando se rinde en Tesorería, se debe devolver el documento juntamente con el duplicado de recibo emitido. Recién cuando existe constancia de acreditación efectiva de los valores ingresados, el área de tesorería entregará el pagaré con la leyenda "pagado contra recibo N° .....".

Cuando se cobran cheques rechazados, es necesario emitir y entregar recibo en todos los casos, pues al producirse el rechazo se confecciona una nota de débito que restablece la deuda del cliente para con la empresa. El recibo oficial se imputará directamente a cancelar esa nota de débito, dejándose constancia en recibo (con firma de conformidad en el duplicado) si en el momento de producirse el cobro se entrega el valor.

Propósito de la norma: determinar en qué condiciones de pago se entregan pagarés o cheques que se cancelan. Establecer cuándo los originales de los recibos que hay que emitir deben quedar en el talonario como si fueran anulados, pues como norma de control interno se ordena que no pueden entregarse dos constancias de pago por un mismo concepto (recibo y pagaré).

12,3,8. NORMAS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD GENERAL EN LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MOVIMIENTO COMERCIAL

a) Normas referidas a la integración de movimientos: la partida doble no se considera únicamente un artificio contable que permite registrar operaciones en forma balanceada, sino que se constituye en la columna vertebral del control interno.

Para que ello ocurra, debe existir un claro esquema de que todo activo que sale de la empresa debe ser sustituido por otro que lo equilibre. Si se produce una cobranza de deudores —lo que implica una disminución de cuentas a cobrar—, debe ingresar dinero en forma equivalente. Si el esquema fuera "total ingresado = total depositado", contra la cobranza deberían incrementarse en la misma medida los saldos bancarios.

Igual planteo se puede realizar en cuanto a la facturación; en este caso, la no igualdad de valores entre la mercadería vendida y el costo de la misma exige que al planteo se le agregue una variable adicional.

En efecto, el total facturado (ventas) debe ingresar en cuenta de deudores (aumenta el activo); el total entregado debe disminuir el stock de mercaderías (disminuye el activo). La diferencia entre el precio de facturación y el costo de la mercadería vendida la constituye el margen bruto de comercialización.

El control interno exige que se efectúe un seguimiento de ese margen bruto contra cifras históricas y/o presupuestadas para detectar errores u omisiones en el movimiento individual que se reflejen a nivel global.

Propósito de la norma: el control interno no es sólo poner bajo control las operaciones individuales, sino también tener en claro los grandes rubros que deben guardar una relación de equilibrio. La contabilidad general es la que brinda la información, y los niveles gerenciales son los que deben analizarla para evitar desvíos importantes que se muestran a nivel mano-global.

Es frecuente encontrar empresarios muy preocupados en tener toda la operación fuertemente controlada, sin prestar atención a esas cifras globales que son las que permiten detectar desvíos sistemáticos de agentes que han encontrado la fórmula de vulnerar el procedimiento de rutina. El sistema contable permite ver el bosque, mientras que los procedimientos administrativos se ocupan del ordenamiento de los árboles.

b) Normas contables relativas a la conciliación de cuentas globales con cuentas analíticas: en el sistema de contabilidad general, la integración de movimientos basados en el esquema de partida doble se produce a nivel de cuentas globales o totalizadoras. Cada una de las cuentas de ese tipo debe tener un subsistema de cuentas analíticas que respalden la cuenta global. La operatoria en cuentas analíticas es la que permite la gestión operativa; la que se verifica a nivel global se utiliza en el nivel gerencial para evaluar resultados y controlar los movimientos patrimoniales por totales.

En los sistemas contables deben existir pautas definidas de conciliación que chequeen que la suma de cuentas analíticas den en todo momento el saldo de la cuenta general. Las cuentas de deudores por ventas, productos terminados, bancos, valores a depositar, cheques rechazados, documentos a cobrar son ejemplos de cuentas globales que deben tener sus cuentas analíticas. Si por la importancia del movimiento o el tamaño de la empresa no existiera un subsistema para cada cuenta, en la contabilidad general deberá existir la apertura que permita conocer, además del saldo general, el detalle de composición analítica de la cuenta. Toda desviación entre suma de cuentas analíticas y saldo global debe ser investigada y subsanada, pues tales diferencias pueden deberse a errores de sistema o a manipulación de saldos de cuentas analíticas.

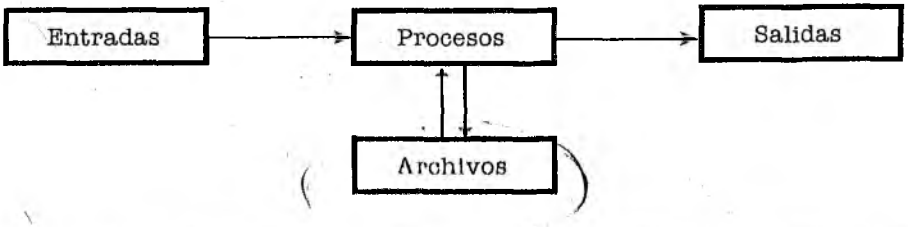
Propósito de la norma: la no instauración de este esquema de conciliación transformaría en utópico y falaz el control global, pues él podría estar reflejando una situación que se desvirtuaría en el plano real, ya que no existiría deudor al cual reclamar o ítem de mercadería que respalde el total de la cuenta Productos terminados.

12,4. SISTEMA COMERCIAL. MODULOS

12,4,1. ESQUEMA GLOBAL DE CADA MODULO

Elemento	Instrumento	Datos	Proceso
Entradas	Formularios Pantallas Soportes magnéticos	• Enumeración • Contenido • Control de consistencia y validación	• Oportunidad • Responsable • Ruteo • Máximo desfasaje (período de atraso)
Procesos	Manual Computado	• Interrelación de entradas con archivos • Recupero de datos para producir salidas • Combinación E/A/S	• Oportunidad • Responsable • Tipo de proceso
Archivos	Disco Disquete CD Rom Cinta	• Denominación de los archivos que intervienen • Definición de tipo de archivo • Diseño de archivos • Registro • Campo • Item	• Pruebas de consistencia • Pruebas de validación • Tipos de acceso • Claves de acceso
Salidas	• Consultas Pantalla Papel • Listados • Formularios	• Datos que debe contener • Ordenamiento • Totales de control	• Oportunidad • Responsable de producir • Claves para acceder • Rutina de emisión • Ruteo posterior • Máximo desfasaje de tiempo

ESQUEMA GLOBAL DE CADA MODULO



12,4,2. MODULO DE PLANEAMIENTO COMERCIAL

a) Descripción global

El módulo de planeamiento comercial tiene como eje una base de datos donde figuran todos los clientes de la empresa: los actuales, los discontinuados y los potenciales.

En esa base de datos se alojan tres tipos de informaciones:

- Las referidas a los datos básicos de los clientes en sí, de sus socios componentes y de representantes legales y comerciales.
- Los datos de las operaciones de venta realizadas por familia de productos, en unidades y valores.
- Los datos de visitas o contactos efectuados con los resultados obtenidos.

La base de datos servirá para atender *consultas puntuales* respecto del perfil de cada uno de los clientes incluidos en ella.

Asimismo, podrá generar *informaciones estadísticas* y ranking de clientes, que permitirán medir la importancia relativa y la evolución de la masa de clientes.

También se utilizará para programar los contactos con los clientes, mediante visitas rutinarias de vendedores o promociones especiales, y "testeo" de gustos y preferencias.

b) Funcionamiento del módulo

El módulo se alimenta con diversos tipos de información. La enumeración y el origen de cada una de ellas son los siguientes:

- Visita de vendedores y resultado de la misma.
- Datos de facturación en unidades y valores.
- Datos de marketing obtenidos de medios masivos (publicidad, guías, etc.) o selectivos (investigación de mercado, contactos personales, etc.).
- Datos de interdicción comercial y/o financiera.

La información incorporada mantiene actualizada la base de datos que se puede utilizar para producir salidas rutinarias y excepcionales.

Son salidas rutinarias:

- el programa de visitas para vendedores;

— la estadística de efectividad ventas/visitas;

— la estadística de clientes potenciales, activos, interdictos y discontinuados;

— la performance por vendedor.

Son salidas de excepción:

— las consultas individuales de clientes para control de evolución;

— cualquier tipo de listado que puede generarse a partir de una combinación cliente/vendedor.

c) Objetivos del módulo

Este módulo tiene vinculación con la acción de marketing directo de la compañía. Son sus objetivos:

— tener identificado a todo posible comprador;

— generar planes de recorrido para los vendedores programando contactos;

— seguir la evolución del cliente;

— seguir la actividad del vendedor;

— tener control de clientes para evitar incorporar aquéllos no deseables o discontinuados;

— tener una "radiografía" del cliente en relación con sus comportamientos de compra y de pago (producto y oportunidad en que compra; forma y costumbres de pago).

d) Elementos

Entradas

Formularios

a) ABM de clientes: formulario mediante el cual se da el alta a cualquier cliente potencial. Cuando el cliente potencial se transforma en un cliente operativo, el mismo formulario se usa para completar los datos de referencia necesarios para operar con él.

b) Parte de visitas: formulario mediante el cual los vendedores informan las visitas efectuadas al cliente y su resultado.

rchivos

El módulo de *planeamiento comercial* opera con dos archivos propios y accede a producir las salidas de otros sistemas de la organización que se prevé archivar.

La nómina de archivos es la siguiente:

Archivos propios

Archivo de datos de clientes (un registro por cada cliente potencial)

Archivo de visitas (un registro por cada visita)

Archivos externos

Archivo de facturación

Se extrae monto vendido total, monto vendido por artículo y línea de artícu- y cantidades vendidas por artículo.

Archivo de facturas a cobrar

Se obtiene información de facturas pendientes de cobro y regularidad en la celación de compromisos.

Archivo de pedidos

Se obtiene información de los pedidos pendientes de entrega, con las causas motivan la demora.

lidas

Pantallas

Consulta datos del cliente:

Muestra en imagen los datos del archivo del cliente. Se accede por el número del cliente o por nombre completo, o con búsqueda por similar.

Consulta datos del cliente (situación anterior):

Siguiendo los números de movimientos que figuran en archivo se puede ir accediendo a los estados de archivo anterior al vigente.

Consulta de visitas a un cliente:

Se puede plantear como un informe paramétrico *desde/hasta* y mostrar las visitas efectuadas con su correspondiente resultado.

— Consulta de visitas de un vendedor:

Se puede plantear como un informe paramétrico entre fecha y fecha.

— Consulta de ventas en pesos y en unidades por producto, y totales por cliente.

Listados

— Las consultas enumeradas que se obtienen por pantalla pueden ser impresas con opción PRINT.

— Programación de visitas futuras de vendedores:

Teniendo en cuenta la cartera de clientes de cada vendedor, los domicilios de los clientes y una rutina de visitas determinada, el equipo emite un programa tentativo de los clientes que deberían ser visitados.

— Listado de ABM de clientes:

Incluye a los clientes a los cuales se les haya cambiado un dato.

— Listado de clientes:

Listado total o parcial de los clientes con todos sus datos o en versiones con datos resumidos.

— Listado de visitas efectuadas por cada uno y todos los vendedores, en totales y con performance de venta y facturación por visita.

12,4,3. MODULOS DE CLIENTES NUEVOS

Este módulo no forma parte de la cadena habitual, pues solamente se utiliza cuando se tiene que dar el alta a un cliente que no operaba con la empresa.

En el mismo se incorporan los datos de los nuevos clientes de la empresa y se instrumenta el otorgamiento de créditos a los mismos.

Entradas

Formularios

Se hace necesario para el otorgamiento de crédito solicitar al cliente determinados antecedentes que, luego de analizarlos, la empresa archivará en una carpeta.

Dichos antecedentes son los siguientes:

a) Solicitud de crédito

La misma será entregada por la empresa y completada por el cliente potencial.

b) Antecedentes jurídicos del cliente

c) Referencias comerciales

El cliente completará en la solicitud de crédito el nombre o razón social, dirección, teléfono, etc., de instituciones con las que opera u operó, que estén en condiciones de brindar referencias del mismo.

Dichas referencias pueden solicitarse:

1. En forma telefónica; es común en el caso en que el crédito solicitado sea por un monto pequeño.
2. En forma personal, ya sea concurriendo a la empresa del cliente o a otras fuentes para realizar observaciones.
3. A través de empresas especializadas.

d) Antecedentes patrimoniales

Se solicita que se presenten:

1. Balance, que será analizado a través de la utilización de índices que mediante la comparación de distintos rubros permitan medir el grado de solvencia, liquidez, etc., del cliente.
2. Manifestación de bienes.
3. Participación en empresas.
4. Garantías prendarias.
5. Garantías hipotecarias.

e) Elementos impositivos

1. Constancia de inscripción del cliente en la AFIP-DGI, con firma y sello del responsable.
2. Registro de empresa promovida, si corresponde.
3. Constancias que acrediten la condición del cliente en la AFIP-DGI, si es gran contribuyente, agente de retención o percepción, o cualquier otra condición que pudiera modificar la forma de facturación o la futura cobranza de las ventas.

Estos elementos en su conjunto servirán para realizar una correcta facturación y controlar luego los pagos del cliente.

Pantalla. Descripción de los campos de la pantalla

Código cliente: lo asigna el sistema en forma correlativa, cada vez que se ingresa en la pantalla de alta. Es único, no puede repetirse, ya que es la clave que el sistema utilizará para identificar a cada cliente.

Código de sucursal: lo asigna el sistema de acuerdo con la terminal de computación en la cual se dé de alta al cliente.

Apellido y nombre, o razón social: lo informa el operador.

Domicilio legal:

Calle: la informa el operador.

Número: lo informa el operador.

Piso: lo informa el operador.

Oficina/departamento: los informa el operador.

Localidad: la informa el operador.

Jurisdicción: la informa el operador. El sistema valida que exista en tabla de jurisdicciones; en caso contrario, lo obligará a cambiarlo para poder avanzar con el ingreso de datos en la pantalla.

Domicilio comercial:

Calle: la informa el operador.

Número: lo informa el operador.

Piso: lo informa el operador.

Oficina/departamento: los informa el operador.

Localidad: la informa el operador.

Jurisdicción: la informa el operador. El sistema valida que exista en tabla de jurisdicciones; en caso contrario, lo obligará a cambiarlo para poder avanzar con el ingreso de datos en la pantalla.

Código tipo societario: lo informa el operador. El sistema tendrá incorporada una tabla con códigos válidos.

El operador informa el código que corresponda. El sistema valida que el mismo exista en la tabla de códigos válidos; en caso contrario, lo obligará a cambiarlo para poder avanzar con el ingreso de datos en la pantalla.

Datos de referencia

Son los datos sobre referencias comerciales que presenta el cliente. A continuación se detallan los campos a informar.

Apellido y nombre, o razón social: los informa el operador.

Dirección: la informa el operador.

Teléfono: lo informa el operador.

Monto del crédito otorgado: según la forma de operar de la empresa, se puede tratar de un monto fijo en pesos o en otra moneda, o de una cantidad en unidades. Por ejemplo, en una empresa textil, podría ser en metros de una determinada tela.

Fecha de otorgamiento: día, mes y año a partir de los cuales tiene vigencia el crédito.

Marca de bloqueo o interdicción de la cuenta: es un código; por ejemplo, 0 y 9, que indican que la cuenta se encuentra bloqueada (código 9) o que no está bloqueada (código 0). Si la cuenta está bloqueada, no se puede vender a crédito, porque el cliente ha dado indicios que llevaron a tomar esa decisión. Por ejemplo, alguna publicación en un diario que indique que está pasando dificultades financieras, un pedido de quiebra, el cierre de una cuenta bancaria por falta de fondos, etcétera.

En este campo, se podría manejar una mayor cantidad de códigos de bloqueo, de manera que indiquen la gravedad del motivo de la interdicción de la cuenta.

hivos

Las entradas de este módulo *actualizan* el **archivo maestro de clientes**, que es archivo de datos fijos, se entiende por tal el archivo cuyos datos se modifican ocasionalmente. Las altas se producen en oportunidad de incorporar nuevos clientes Firma. Las actualizaciones, cada vez que se modifica alguno de sus datos.

Nº	Dato	Posiciones	Tipo	Referencias
1.	Cód. cliente	5/1	N	• Clave principal • Alta, valida que no exista • Baja/modific., valida que exista • Todos los movimientos, validan dígito verificador
2.	Cód. sucursal	3/1	N	• Clave principal • Alta, valida que no exista • Baja/modific., valida que exista • Todos los movimientos, validan dígito verificador
3.	Razón social Apellido y nombre	30	AN	• Clave secundaria • Obligatorio
4.	Domicilio legal			
4,1.	Calle	25	AN	• Obligatorio
4,2.	Número	5	N	• Opcional
4,3.	Piso	2	N	• Opcional
4,4.	Ofic./depto.	3	AN	• Opcional
4,5.	Localidad	25	AN	• Obligatorio
4,6.	Jurisdicción	1	A	• Obligatorio (ver tabla)
5.	Domicilio legal			
5,1.	Calle	25	AN	• Obligatorio
5,2.	Número	5	N	• Opcional
5,3.	Piso	2	N	• Opcional
5,4.	Ofic./depto.	3	AN	• Opcional
5,5.	Localidad	25	AN	• Obligatorio
5,6.	Jurisdicción	1	A	• Obligatorio (ver tabla)
6.	Cód. tipo soc.	2	N	• Valida que exista en tabla (ver tabla)
7.	Datos de referencia			
7,1.	Razón social	30	AN	• Obligatorio
7,2.	Dirección	30	AN	• Obligatorio
7,3.	Teléfono	13	AN	• Obligatorio
8.	Monto de crédito otorgado	10	N	• Obligatorio. Puede ser 0
9.	Fecha de otorg.	8	AN	• Obligatorio
10.	Marca de bloqueo de la cuenta	1	N	• Obligatorio. 9-bloqueada 0-habilitada

Proceso

El proceso consiste en la incorporación de los datos del cliente en el sistema, en el otorgamiento o no del crédito a través del análisis de los elementos de entrada y en la determinación de la magnitud del crédito otorgado.

El crédito podrá fijarse en un monto establecido o en unidades.

A su vez, los elementos de entrada serán archivados en una carpeta abierta a tal fin y actualizarán el archivo maestro de clientes.

Salidas

Salidas operativas

La salida de este módulo es un informe sobre los clientes incorporados en el mismo; allí se consigna si se le ha otorgado o denegado el crédito.

El sistema puede brindar la opción de solicitar este listado para todos los clientes o para aquellos que tienen crédito otorgado, o sólo para los que no tienen crédito. A su vez, dentro de estas opciones, puede seleccionarlo para un rango de clientes, para uno solo o para todos.

12,4,4. MODULO DE APROBACION COMERCIAL DE NOTA DE PEDIDO

Este módulo comienza cuando el vendedor concreta una operación comercial y debe confeccionar la respectiva nota de pedido. Dicha nota sufrirá una serie de controles hasta ser aprobada comercialmente.

Entradas

Formularios

La nota de pedido es un formulario prenumerado.

Pantalla. Descripción de los campos de la pantalla

Número de nota de pedido, lo asigna el sistema en forma correlativa, cada vez que se ingresa en la pantalla de alta. Es único y no puede repetirse, ya que es la clave que el sistema utilizará para identificar cada nota de pedido.

Fecha de emisión: es la fecha de operación del sistema; le permite al operador cambiarla, pero nunca por una fecha anterior a la última informada en este campo.

Código del cliente: lo informa el operador. El sistema valida que exista en el archivo maestro de clientes. En caso contrario, no le permite al operador avanzar hasta que lo modifica.

Nombre del cliente: lo muestra el sistema. Lo consulta en el archivo maestro de clientes, para el código informado en el campo anterior.

Código del vendedor: lo informa el operador. El sistema valida que exista en el archivo maestro de vendedores. En caso contrario, no le permite al operador avanzar hasta que lo modifica.

Nombre del vendedor: lo muestra el sistema. Lo consulta en el archivo maestro de vendedores para el código informado en el campo anterior.

Cód. art.: lo informa el operador. El sistema valida que exista en el archivo maestro de artículos. En caso contrario, no le permite al operador avanzar hasta que lo modifica.

Descripción: la despliega el sistema. Lo consulta en el archivo maestro de artículos para el código informado en el campo anterior.

Cantidad requerida por artículo: la informa el operador; el sistema valida que sea numérico.

Precio unitario: lo informa el sistema del archivo lista de precios. Lo consulta por el código del artículo.

Condiciones de pago: las informa el operador.

Estado: lo informa el operador. El sistema valida que exista en tabla de estado de notas de pedido.

Fecha de entrega: la informa el operador. El sistema valida que sea fecha válida. Por ejemplo, desde el mes 1 al 12.

Archivos

Archivos de notas de pedido

Esta pantalla *actualiza* un archivo de movimientos —el archivo de notas de pedido— donde las altas se producen cuando ingresan las notas de pedido en la empresa y las modificaciones, cuando cambia el estado de las mismas. Es un archivo de movimientos que sufre constantes modificaciones y que contiene los siguientes datos:

Número	Dato	Pos.	Tipo	Referencia
1.	N° N.P.	5	N	• Clave principal • Alta, valida que no exista • Baja/modif., valida que exista
2.	Fecha emisión	8	AN	• Obligatoria
3.	Código cliente	5/1	N	• Valida que exista en archivo maestro de clientes
4.	Código vendedor	2	N	• Valida que exista en archivo maestro de vendedores
5.	Código art.	5	N	• Valida que exista en archivo maestro de artículos
6.	Cant. requerida	5	N	• Obligatorio
7.	Precio unit.	6	N	• Obligatorio. Lo consulta del archivo lista de precios
8.	Cond. de pago	30	AN	• Obligatorio
9.	Estado	2	N	• Obligatorio. No admite sólo códigos válidos de acuerdo con la tabla estado de notas de pedido
10.	Fecha de entrega	8	AN	• Obligatorio

Archivos y tablas de consulta de datos para este módulo

Archivo maestro de vendedores

Número	Dato	Pos.	Tipo	Referencia
1	Cód. vendedor	2	N	• Clave principal • Alta, valida que no exista • Baja/modif., valida que exista
2	Nombre vend.	30	AN	• Obligatorio
3	% comisión	2,2	AN	• Obligatorio

Archivo maestro de artículos

Número	Dato	Pos.	Tipo	Referencia
1.	Cód. artículo	5	N	• Clave principal • Alta, valida que no exista • Baja/modif., valida que exista
2.	Descripción	30	AN	• Obligatorio

Archivo listas de precios

Número	Dato	Pos.	Tipo	Referencia
1.	Cód. artículo	5	N	• Clave principal • Alta, valida que exista en archivo maestro de artículos • Baja/modif., valida que exista en archivo listas de precios
2.	Precio	6	N	• Obligatorio

Tabla estado de la nota de pedido

01	Aprobación comercial
02	Demorada 1 semana
03	Demorada 2 semanas
04	Aprobación crediticia
05	Pendiente
06	Aprobación stock
91	Rechazada comercialmente
92	Rechazada por falta de crédito
93	Rechazada por falta de stock

Proceso

Posteriormente a la llegada de la nota de pedido, se realizan un registro y un control de ésta, ya que la misma es una posibilidad de venta para la empresa.

1. Debe efectuarse un control de los datos que fueron completados en el formulario; por ejemplo, que el precio corresponda al artículo vendido, que el producto no se encuentre discontinuado, etcétera.

2. Realizar los registros necesarios para poder responder las preguntas relativas al estado de la nota de pedido.

Este proceso consiste en actualizar el archivo de notas de pedido.

Si la empresa se maneja con un sistema computadorizado, a través de la pantalla de notas de pedido se podrán cargar los datos de la misma, y, automáticamente, el sistema actualizará el archivo.

Actualiza la marca de estado en el archivo de notas de pedido.

A su vez, se archiva el formulario de manera correlativa en un bibliorato habilitado a tal fin.

Salidas

Una vez que se realiza el control de gestión comercial de la nota de pedido, la misma puede ser aprobada o rechazada.

Si la misma es aprobada, administración de ventas enviará un informe al área de créditos donde especificará los siguientes datos de las notas de pedido aprobadas:

- N° de nota de pedido.
- Fecha de pedido.
- Código de cliente.
- Monto del pedido.
- Condiciones de pago.
- Fecha de entrega.

Si la nota de pedido resulta rechazada, se emitirá un informe que será entregado al vendedor; éste deberá comunicarse con el cliente, y de la conversación puede surgir:

- que el motivo del rechazo se modifique, y, por lo tanto, la nota de pedido resulte aprobada en una segunda instancia; por ejemplo, ante condiciones de pago demasiado beneficiosas, si el cliente accede a acortar los plazos, la nota de pedido puede seguir su curso;
- que no existan modificaciones en la nota de pedido y que, por lo tanto, continúe rechazada.

El informe que se entrega al vendedor debe contener los siguientes datos:

- fecha de nota de pedido;

— número de nota de pedido;

— código de cliente;

— nombre y apellido, o razón social del cliente.

Motivo del rechazo (por ejemplo, precio, fecha de entrega demasiado próxima, código de artículo inexistente o discontinuado, etc.).

A su vez, el vendedor tiene una copia de la nota de pedido para poder consultar.

12,4,5. MODULO DE APROBACION CREDITICIA DE NOTA DE PEDIDO

Este módulo comienza cuando el sector de créditos recibe el informe que le envía Administración de ventas con las notas de pedido aprobadas y termina cuando, una vez analizada la situación crediticia del cliente, se aprueba o no dicha venta a crédito.

Entradas

Formularios

Ingresa en este módulo el informe que le envía Administración de ventas a créditos donde especifica los siguientes datos de las notas de pedido aprobadas:

— N° de nota de pedido;

— fecha de pedido;

— código de cliente;

— monto del pedido;

— condiciones de pago;

— fecha de entrega.

Proceso

Durante el proceso de aprobación crediticia de la nota de pedido, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Se verificará en el archivo maestro de clientes el campo de interdicción o bloqueo de la cuenta.

1,1. Si la cuenta está interdicta, se rechaza la nota de pedido y se comunica dicho rechazo al vendedor para que éste se lo informe al cliente.

1,2. Si la cuenta no está interdicta, se continúa con el paso siguiente.

2. Se consultan los siguientes datos:

2,1. En el archivo maestro de clientes, el monto otorgado a ese cliente.

2,2. En el archivo de cuenta corriente del cliente, se sumarán todas las facturas y notas de débito que adeuda, y de ellas se restarán las notas de crédito pendientes.

2,3. En el archivo de cheques diferidos, se sumarán todos los cheques entregados por el cliente con fecha diferida que aún se encuentren pendientes de depósito o acreditación.

2,4. En el archivo de documentos se sumarán los documentos pendientes de vencimiento y/o cobro.

2,5. En el archivo de notas de pedido se sumarán aquéllas pendientes aprobadas pero no despachadas.

Todas las consultas a archivos se realizan a través de informes. Dichos informes se pueden obtener por pantalla o impresos.

3. Se obtiene un total de la deuda del cliente al sumar los puntos 2,2 al 2,5, y a este total se le suma el importe de la nota de pedido en análisis.

4. Se compara el importe obtenido en el punto anterior con el monto de crédito del cliente.

4,1. Si dicho importe es inferior o igual que el monto de crédito del cliente, la nota de pedido es aprobada; este dato se incorpora en el campo estado de la nota de pedido a través de la pantalla de notas de pedido.

4,2. Si dicho importe es superior al monto de crédito del cliente, la nota de pedido se ingresará en el archivo de notas de pedido como "demorada", actualizando el campo estado de la nota de pedido en la pantalla de notas de pedido (código 02 de la tabla estado de notas de pedido).

Una vez por semana se recupera, del archivo de notas de pedido, aquella cuyo estado sea "demorada" (código 02) y se procede a su análisis conforme a lo explicado en los ptos. 2, 3 y 4. De este análisis puede resultar:

4,2,1 Que la nota de pedido se apruebe (código 04 - aprobación crediticia).

4,2,2. Que vuelva a ser demorada por el término de otra semana (código 03).

4,2,3. Transcurrida la segunda semana, puede suceder:

4,2,3,1. Que la nota de pedido se apruebe (código 04 - aprobación crediticia).

4,2,3,2. Que la nota de pedido sea rechazada (código 92 - rechazada por falta de crédito).

5. Cada uno de los estados por los cuales vaya pasando la nota de pedido debe ser actualizado en el archivo de notas de pedido en el campo estado, a través de la pantalla nota de pedido descripta en el módulo aprobación comercial de nota de pedido.

6. En caso de que sean rechazadas, generan un informe que se entrega al vendedor.

Archivo

Durante el proceso se han nombrado archivos que se *consultan* en este módulo, cuyos datos serán enunciados a continuación:

Archivo maestro de clientes

Ya fue descripto en el módulo de clientes nuevos.

Archivo de cuenta corriente

Es un archivo de movimientos que sufre constantes actualizaciones.

Las altas al archivo se producen cuando se emite un comprobante. Con la cancelación del comprobante, se actualiza el campo "estado" automáticamente, al pasar a la cobranza, en la pantalla de recibos. El archivo de cuenta corriente contiene los siguientes datos:

Número	Dato	Pos.	Tipo	Referencia
1.	Código compte.	1	N	• Clave principal • En alta, valida que sea un código apto 1. Factura 2-N/D 3-N/C
2.	N° compte.	4/8	N	• Clave principal • En alta, valida que no exista • En baja/modif., valida que exista
3.	Fecha	8	AN	• Obligatorio • Valida que sea fecha apta
4.	Cód. cliente	5/1	N	• Clave secundaria • En alta, valida que exista en archivo maestro de clientes
5.	Fecha vencim.	8	AN	• Obligatorio
6.	Importe compte.	10	N	• Obligatorio
7.	Estado	1	N	• Valida que sea código apto 0-cancelado 1-pendiente

Archivo de cheques diferidos

También es un archivo de movimientos. Las altas a este archivo se producen en oportunidad de la cobranza del cliente, y las bajas en el momento en que el cheque es acreditado en la cuenta corriente de la empresa (no en el momento del depósito). Contiene los siguientes datos:

Número	Dato	Pos.	Tipo	Referencia
1	N° de cheque	3	N	• Obligatorio
2	Cód. banco	3	N	• Que exista en tabla de bancos
3	N° int. cheque	5	N	• Clave principal • En alta, valida que no exista • En baja/modif., valida que exista
4	Importe	10	N	• Obligatorio
5	Fecha emisión	8	AN	• Obligatorio
6.	Código cliente	5/1	N	• Clave secundaria • Valida que exista en archivo maestro de clientes
7.	N° recibo	4/8	N	• Obligatorio

Archivo de documentos

Es un archivo de movimientos. Las altas a este archivo se producen en oportunidad del ingreso del documento cancelando factura del cliente, y las bajas, en el momento en que se cobra el documento. Contiene los siguientes datos:

Número	Dato	Pos.	Tipo	Referencia
1.	N° de docum.	5	N	• Clave principal • En alta, valida que no exista • En baja/modif., valida que exista
2.	Importe	10	N	• Obligatorio
3.	Fecha emisión	8	AN	• Obligatorio
4.	Fecha vencim.	8	AN	• Obligatorio
5.	Código cliente	5/1	N	• Clave secundaria • Valida que exista en archivo maestro de clientes
6.	Número recibo	4/8	N	• Obligatorio

Archivo de notas de pedido

Ya fue descripto en el módulo de aprobación comercial nota de pedido.

Salidas

Una vez que se realiza el control crediticio de la nota de pedido, la misma puede ser aprobada o rechazada.

Si es aprobada, créditos enviará un informe al depósito donde especificará los siguientes datos de las notas de pedido aprobadas:

— N° de nota de pedido.

— Fecha de pedido.

— Código de cliente.

— Fecha de entrega.

A dicho informe se adjuntará una copia de los formularios nota de pedido correspondientes.

Si la nota de pedido resulta rechazada, se emitirá un informe para ser entregado al vendedor; él deberá comunicarse con el cliente, y, de la conversación que mantenga con este último, puede surgir:

- Que el motivo del rechazo sea modificado y que, por lo tanto, la nota de pedido resulte aprobada en una segunda instancia; por ejemplo, que el cliente cancele algún comprobante pendiente de cobro o que decida efectuar la compra al contado. Si el motivo del rechazo es que la cuenta se encuentra bloqueada, no habrá forma de efectuar la venta a crédito en ese momento.
- Que no existan modificaciones en la nota de pedido y que, por lo tanto, ésta continúe rechazada.

El informe que se entrega al vendedor debe contener los siguientes datos:

- Fecha de nota de pedido.
- Número de nota de pedido.
- Código de cliente.
- Nombre y apellido, o razón social del cliente.
- Motivo del rechazo (por ej., bloqueo de cuenta, falta de crédito por facturas pendientes de vencimiento, etc.).

Si la nota de pedido resulta demorada, se actualiza el campo estado del archivo de notas de pedido.

12,4,6. MODULO DE APROBACION DE STOCK DE NOTA DE PEDIDO

Este módulo comienza cuando el sector de depósitos recibe el informe que le envía créditos con las notas de pedido aprobadas y termina cuando, una vez consultado el inventario o stock de las mercaderías requeridas por el cliente, se aprueba o no dicha nota de pedido, según si los productos se encuentran en stock.

Entradas

Formularios

Créditos envía un informe al depósito donde especifica los siguientes datos de las notas de pedido aprobadas

Nº de nota de pedido

Fecha de pedido

— Código de cliente.

— Fecha de entrega.

A dicho informe se adjuntarán los formularios nota de pedido correspondientes.

Proceso

Una vez que ingresa la nota de pedido en el sector depósito, el mismo procede a consultar el archivo de inventario con el fin de determinar si hay stock suficiente para satisfacer el pedido del cliente.

De esta consulta puede surgir:

1. Que la nota de pedido sea aprobada por existencia de stock.
2. Que la nota de pedido resulte pendiente por falta de stock del producto requerido. Si se determina que el stock de esa mercadería va a faltar por un período prolongado, dicho pedido debe ser anulado para no ocupar el crédito otorgado con un pedido cuyo despacho no se completará en un período prudencial, ya que el pedido pendiente puede significar por este motivo una pérdida potencial de venta para la empresa.

En ambos casos se debe actualizar el campo estado de archivo de notas de pedido con los códigos correspondientes.

Esta actualización se hace a través de la pantalla nota de pedido descripta en el módulo aprobación comercial nota de pedido:

05 - Pendiente.

06 - Aprobación de stock.

93 - Rechazada por falta de stock.

Archivos

Se *actualiza* el archivo de **notas de pedido**, que ya fue explicado en el módulo aprobación comercial notas de pedido, en el campo estado.

Se *consulta* el **archivo de inventarios**; éste es un archivo de movimientos; se producen altas en él cuando ingresa mercadería en la firma, sea por compras, del sector producción —según la empresa—, o por devoluciones de mercadería; y se

producen las bajas cuando se despachan mercaderías. Dicho archivo contiene los siguientes campos:

Número	Dato	Pos.	Tipo	Referencia
1.	Cód. artículo	5	N	• Clave principal • En el alta, valida que exista en archivo maestro de artículos
2.	Cant. en stock	6	N	• Obligatorio

Salidas

Las salidas posibles de este módulo son las notas de pedido aprobadas, que, en este caso, se enviarán al sector expedición para que concrete la entrega de mercadería.

12,4,7. MODULO DE FACTURACION. REGISTRO

Este módulo abarca desde la confección de la factura hasta el control de la factura emitida por una computadora.

La facturación jurídicamente es el instrumento que perfecciona el contrato de compraventa.

El área de facturación está separada del área comercial por norma de control interno y depende de la gerencia de control.

Existen dos sistemas relacionados con el proceso de emisión de la factura:

1. Prefacturación.
2. Posfacturación.

De acuerdo con el sistema que adopte la empresa, el módulo de facturación puede ser anterior o posterior al módulo de expedición.

Las opciones de facturación serán detenidamente explicadas en el proceso.

Entradas

Formularios

La entrada de este módulo dependerá del sistema de facturación.

1. Si adopta el sistema de prefacturación, el formulario de entrada será la nota de pedido.
2. Si adopta el sistema de posfacturación, el formulario de entrada será el remito conformado por el cliente.

Pantallas

Pantalla de facturación

Fecha 00/00/00
Código de comprobante 1 (N)
Número de factura 9999-99999999

Código de cliente 5/1
Apellido y nombre, o razón social del cliente 30 (AN)

Remito N° 9999-99999999

Cód.	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
	5 (N)	30 (N)	5 (N)	6 (N)	10 (N)

Subtotal .....
IVA % .....
IVA % .....
Total .....

Fecha de vencimiento 00/00/00

Descripción de los campos de la pantalla

Fecha: el sistema muestra la fecha de operación; el operador puede modificarla, pero la misma no puede ser anterior a la última fecha informada en este campo.

Código de comprobante: lo informa el operador; el sistema valida que sea un código apto (1-factura, 2-N/D y 3-N/C).

Número de factura: lo informa el sistema de manera correlativa.

Código de cliente: lo informa el operador. El sistema valida que exista en el archivo maestro de clientes.

Apellido y nombre, o razón social del cliente: lo despliega el sistema. Consulta el archivo maestro de clientes para el código informado en el campo anterior.

Remito número: lo informa el operador. En todos los casos, el sistema valida que el remito exista en el archivo de remitos, que en el campo estado figure el código *0-sin facturar* y que corresponda al código de cliente informado en esta pantalla.

A continuación, el sistema despliega los siguientes datos de los remitos informados en esta pantalla:

- Cód. artículo.
- Descripción.
- Cantidad.

Precio unitario: lo informa el sistema. Lo consulta en el archivo de notas de pedido, para la nota de pedido informada en el archivo de remitos.

Total: lo calcula el sistema. Multiplica el campo cantidad por el campo precio unitario.

Subtotal: es la suma del campo total.

IVA: lo calcula el sistema multiplicando el subtotal por la alícuota de impuesto al valor agregado vigente.

En la actualidad y de acuerdo con la condición frente al IVA del cliente, hay dos alícuotas vigentes; por eso se prevén dos campos para el importe del IVA.

Total: lo calcula el sistema de sumar el campo subtotal más los dos campos correspondientes al IVA.

Fecha de vencimiento: la informa el operador. El sistema valida que sea posterior o igual que la fecha de factura.

El operador aprueba los datos desplegados por el sistema, y el sistema emite la factura correspondiente (ver "proceso").

En este ejemplo, consideramos que todos los ítem del remito fueron recibidos por el cliente y se facturan en forma total.

Si la empresa optara por el sistema de prefacturación, esta pantalla, en vez de solicitar los números de remito a facturar, solicitaría los números de notas de pedido; el proceso sería similar: el sistema emitiría remito y factura en forma simultánea.

Proceso

Sistema de prefacturación

Es la facturación que se realiza antes de que la mercadería salga del depósito. La nota de pedido con aprobación de stock, en vez de ser enviada al sector Expedición, se envía a Facturación. Se emiten la factura y el remito en el mismo momento.

Ventajas de la prefacturación

1. Seguridad de que toda la mercadería que sale del depósito fue debitada en la cuenta del cliente.
2. Se puede controlar la facturación con las mercaderías.
3. Recepción conjunta de la mercadería y la factura evitando que la mercadería llegue antes que la factura, lo que podría producir un desfasaje financiero en la cobranza ulterior.

Desventajas de la prefacturación

1. Se puede producir un desfasaje entre la fecha de facturación y la de entrega de la mercadería; eso podría distorsionar las cuentas a cobrar de la firma.
2. En los casos de rechazo total o parcial de las mercaderías por parte del cliente, se debe emitir una nota de crédito; si la misma no se informa al área de cobranzas, puede ocurrir que dicho sector reclame facturas por mercaderías que fueron devueltas.

Sistema de posfacturación

Es la facturación que se realiza con posterioridad a la entrega de la mercadería. El remito con el conforme del cliente por haber recibido la mercadería es enviado al sector de facturación para que confeccione la factura.

Ventajas de la posfacturación

1. No se producen desfasajes entre la fecha de entrega y la de facturación, lo que evita la distorsión en el sistema de cuentas a cobrar.
2. No plantean inconvenientes al área de cobranzas las devoluciones de mercaderías.

Desventajas de la posfacturación

1. Inseguridad de que toda mercadería que salió del depósito se haya debitado en la cuenta del cliente.
2. No se puede controlar la facturación con las mercaderías.
3. Recepción de la factura con posterioridad a la mercadería, lo que podría producir un desfasaje financiero en la cobranza ulterior.

Nota: la factura se emite, como mínimo, en original y duplicado; si el cliente es consumidor final o exento frente al IVA, el original se le entrega, y el duplicado se archiva en la empresa. Si el cliente es responsable inscripto o responsable no inscripto frente al IVA, la factura se emite por triplicado; se entregan al cliente el original y el triplicado, y el duplicado se archiva en la empresa.

Para la emisión de la factura, el sistema consulta los datos del cliente del archivo maestro de clientes por el código de cliente.

Archivo

Actualiza el **archivo de cuentas corrientes** creando un registro por cada comprobante emitido. En el campo estado del registro coloca el código pendiente, ya que el mismo aún no ha sido cobrado. (Ver conformación del archivo en el módulo de aprobación crediticia de notas de pedidos.)

A su vez, actualiza el **archivo de notas de pedido** o remitos según corresponda, colocándoles la marca "facturado", para no volver a emitir factura por los mismos.

Salidas

La salida operativa de este módulo es la factura; ésta contiene los datos definidos para el remito, pero, además, se encuentra valorizada.

4,8. MODULO DE EXPEDICION/DESPACHO

Entradas

Formulario

Nota de pedido

Pantalla

Pantalla expedición mercadería

		Fecha 00/00/00 Número de remito 9999-99999999
Código de cliente 5/1 Apellido y nombre, o razón social del cliente 30		(AN)
Nota de pedido N° 99999		
Cód. artículo 5 (N)	Descripción 30 (AN)	Cantidad 5 (N)

Descripción de los campos de la pantalla

Fecha: el sistema muestra la fecha de operación; el operador puede modificarla, pero ésta no puede ser anterior a la última fecha informada en este campo.

N° de remito: lo informa el sistema de manera correlativa.

Código de cliente: lo informa el operador. El sistema valida que exista en el archivo maestro de clientes.

Apellido y nombre, o razón social del cliente: los despliega el sistema. Consulta el archivo maestro de clientes para el código informado en el campo anterior.

Nota de pedido número: la informa el operador. En todos los casos, el sistema valida que la nota de pedido exista en el archivo de notas de pedido y que la misma no se encuentre cumplida y corresponda al código de cliente informado en esta pantalla.

Suponemos que cada remito corresponde sólo a una nota de pedido.

A continuación, el sistema despliega los siguientes datos de la nota de pedido informada en esta pantalla:

- Cód. artículo.
- Descripción.
- Cantidad.

El operador aprueba los datos desplegados por el sistema, y éste emite el remito correspondiente (ver "proceso").

En este ejemplo, consideramos que todos los ítem de las notas de pedido se remiten en forma total.

Proceso

El sector Depósito con las notas de pedido con aprobación de stock prepara físicamente los pedidos, separando las mercaderías que debe enviar, y confecciona un formulario denominado "remito".

Para la emisión del remito, el sistema consulta los datos del cliente del archivo maestro de clientes por el código de cliente.

Se ocupa de actualizar el archivo de inventario descontando las mercaderías que se envían al sector Expedición.

Las mercaderías, junto con el remito, se envían al sector Expedición. El sector Expedición es un área tapón para aislar el área de depósito del contacto con los clientes y para que el encargado deExpedición no tenga contacto con Producción.

Expedición se ocupa de:

1. La preparación del envío, es decir, el acondicionamiento de la mercadería para evitar deterioros, pérdidas, etcétera.
2. La programación de la entrega de la mercadería.
3. Entrega.
4. Recepción de la rendición de quien efectivamente entregó la mercadería. Deberá entregar el remito en el que deben constar el conforme y la firma y sello del cliente al recibir la mercadería. En caso de que algún producto no sea aceptado por el cliente, debe dejar constancia en el mismo para que no sea facturado, si ya lo fue, para que se confeccione la correspondiente nota de crédito (ver pto. 12.4.7 Módulo de facturación. Registro—).

Archivos

Se *actualiza* en este módulo el **archivo de inventarios** (ver datos en el módulo de aprobación de stock de nota de pedido).

Se *actualiza* el archivo de remitos que consta de los siguientes datos:

Número	Dato	Pos.	Tipo	Referencia
1.	N° de remito	4/8	N	• Clave principal • Alta, valida que no exista • Baja/modif., valida que exista
2.	Fecha de emisión	8	AN	• Obligatoria
3.	Código de cliente	5/1	N	• Valida que exista en archivo maestro de clientes
4.	N° de nota de pedido	5	N	• Valida que exista en archivo de notas de pedido y que coincida con el código de cliente del remito
5.	Estado	1	N	• Obligatorio. Admite sólo códigos válidos: 0-sin facturar 9-facturado

Salidas

La salida de este módulo es el remito cuyos datos fueron descriptos en el proceso del presente módulo, con el conforme del cliente de haber recibido las mercaderías.

Capitulo 13

Sistema financiero

por Isabel Blanco

12,4,2. MODULO DE PLANEAMIENTO COMERCIAL

a) Descripción global

El módulo de planeamiento comercial tiene como eje una base de datos donde figuran todos los clientes de la empresa: los actuales, los discontinuados y los potenciales.

En esa base de datos se alojan tres tipos de informaciones:

— Las referidas a los datos básicos de los clientes en sí, de sus socios componentes y de representantes legales y comerciales.

— Los datos de las operaciones de venta realizadas por familia de productos, en unidades y valores.

— Los datos de visitas o contactos efectuados con los resultados obtenidos.

La base de datos servirá para atender *consultas puntuales* respecto del perfil de cada uno de los clientes incluidos en ella.

Asimismo, podrá generar *informaciones estadísticas* y ranking de clientes, que permitirán medir la importancia relativa y la evolución de la masa de clientes.

También se utilizará para programar los contactos con los clientes, mediante visitas rutinarias de vendedores o promociones especiales, y "testeo" de gustos y preferencias.

b) Funcionamiento del módulo

El módulo se alimenta con diversos tipos de información. La enumeración y el origen de cada una de ellas son los siguientes:

— Visita de vendedores y resultado de la misma.

— Datos de facturación en unidades y valores.

— Datos de marketing obtenidos de medios masivos (publicidad, guías, etc.) o selectivos (investigación de mercado, contactos personales, etc.).

— Datos de interdicción comercial y/o financiera.

La información incorporada mantiene actualizada la base de datos que se puede utilizar para producir salidas rutinarias y excepcionales.

Son salidas rutinarias:

— el programa de visitas para vendedores;

Archivos

El módulo de *planeamiento comercial* opera con dos archivos propios y accede para producir las salidas de otros sistemas de la organización que se prevé archivar.

La nómina de archivos es la siguiente:

Archivos propios

Archivo de datos de clientes (un registro por cada cliente potencial)

Archivo de visitas (un registro por cada visita)

Archivos externos

Archivo de facturación

Se extrae monto vendido total, monto vendido por artículo y línea de artículo, y cantidades vendidas por artículo.

Archivo de facturas a cobrar

Se obtiene información de facturas pendientes de cobro y regularidad en la cancelación de compromisos.

Archivo de pedidos

Se obtiene información de los pedidos pendientes de entrega, con las causas que motivan la demora.

Salidas

Pantallas

— Consulta datos del cliente:

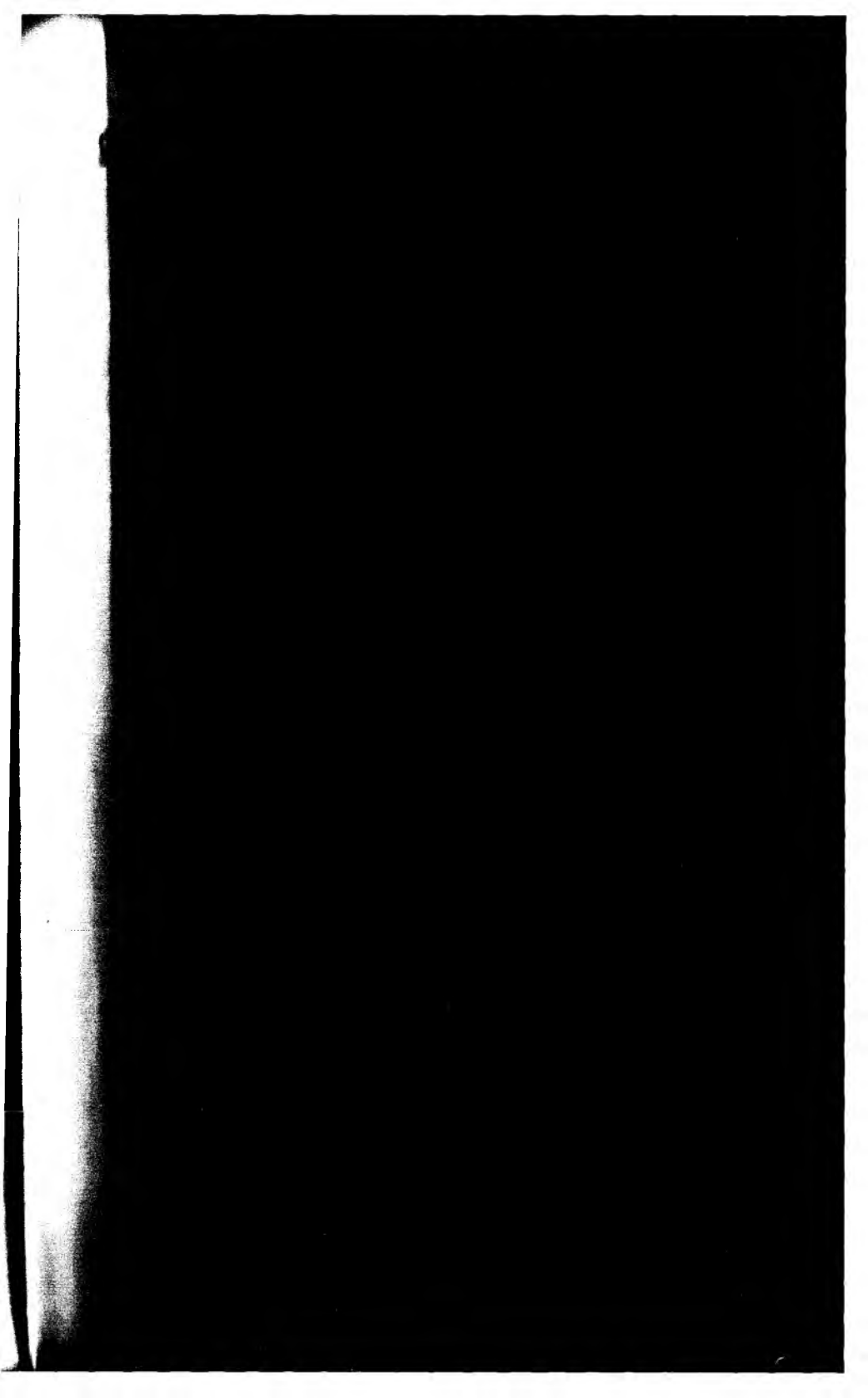
Muestra en imagen los datos del archivo del cliente. Se accede por el número del cliente o por nombre completo, o con búsqueda por similar.

— Consulta datos del cliente (situación anterior):

Siguiendo los números de movimientos que figuran en archivo se puede ir accediendo a los estados de archivo anterior al vigente.

— Consulta de visitas a un cliente:

Se puede plantear como un informe paramétrico *desde/hasta* y mostrar las visitas efectuadas con su correspondiente resultado.



13,1. INTRODUCCION

13,1,1. CONCEPTO

El sistema financiero de una empresa consta de una serie de procesos continuos. La producción de bienes y servicios requiere todo un espectro de insumos que abarca aportes materiales, humanos y tecnológicos. Estos insumos se traducen y son pagados en dinero ya sea en el instante de la adquisición del insumo o a través de una cuenta a pagar que implica un pago mediato. Transcurrido el proceso productivo, se generan costos de administración y venta que nuevamente insumen elementos materiales, humanos y tecnológicos. Cuando el bien o servicio resultante se incorpora al mercado surge una transacción al contado o a crédito. La primera se traduce simultáneamente en dinero. La transacción de venta a crédito genera una cuenta a cobrar que en su momento será transformada en dinero.

Este simple enunciado involucra un sistema de equilibrio cuyo sustento es el objeto del sistema financiero. El gráfico 13,1 ilustra su funcionamiento (1).

13,1,2. ESTRUCTURA

La función del sistema financiero es la regulación del binomio insumo-producto de fondos, atendiendo a los objetivos de liquidez fijados en el marco de las políticas y a la optimización de la incidencia económica de su propio accionar. La estructura

(1) Adaptado de VAN HORNE, J. C., *Administración financiera*, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976, pág. 811.

del área de finanzas responde a las actividades fundamentales para llevar a cabo la función antedicha:

- Otorgamiento de créditos.
- Cobranzas.
- Obtención y colocación de fondos.
- Manejo y custodia de fondos y valores.
- Pagos.
- Planeamiento financiero.

Este conjunto de tareas resulta imprescindible para toda empresa. En el aspecto organizativo, el sector Créditos y Cobranzas suele abarcar los dos primeros aspectos, y Tesorería, los tres siguientes. En cuanto al planeamiento financiero, en general recae en un ámbito funcional más amplio que abarca también el planeamiento económico.

La aplicación de las técnicas propias de los sistemas administrativos permite delimitar y regular con propiedad la fluctuación de los insumos y los productos de fondos.

Más adelante nos referiremos a la sistematización de las actividades que definen el comportamiento presente de los egresos e ingresos de fondos (sistemas de pagos y cobranzas), a las normas de control interno necesarias para minimizar el riesgo inherente a dicho comportamiento, y por último a los instrumentos destinados a predecir la evolución futura de los movimientos financieros.

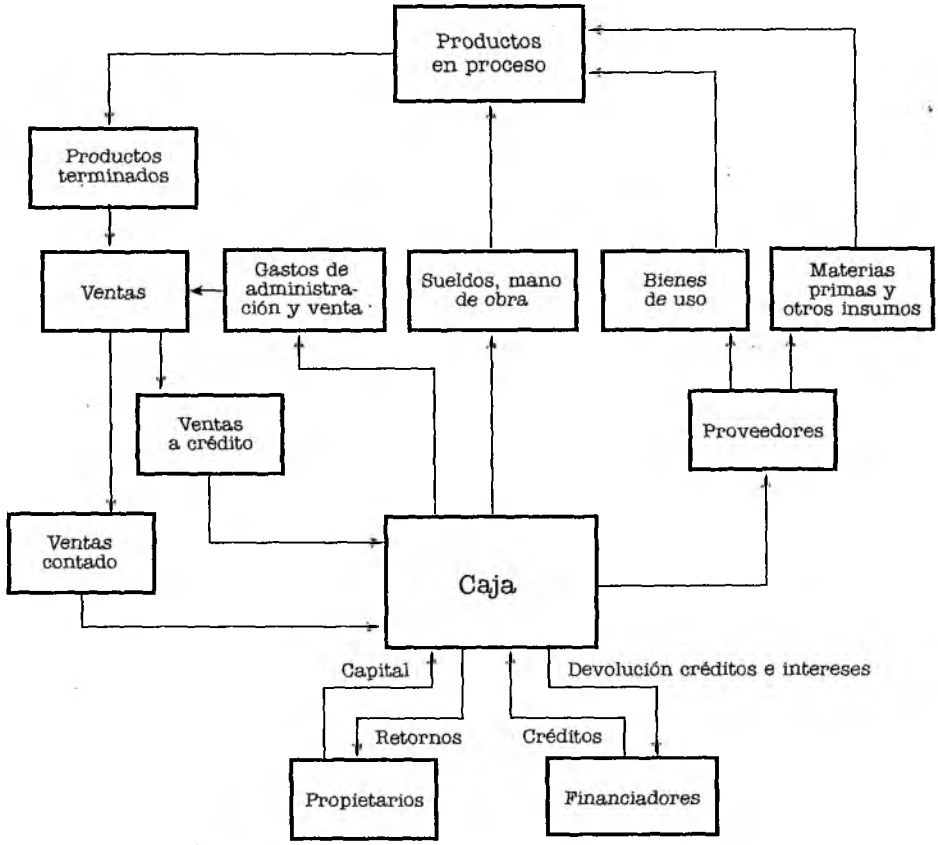


Gráfico 13,1. Sistema financiero.

13,2. SISTEMA DE PAGOS

13,2,1. CONTENIDOS BASICOS

a) Objetivos

El propósito de este sistema se fundamenta en la necesidad de contar con un conjunto ordenado de normas e instrucciones que expresen la secuencia de actos necesarios para responder al universo de obligaciones de la empresa y responder a los requerimientos de registración y control contable. Asimismo, este sistema incluye las pautas para la generación de información relativa al movimiento de fondos.

b) Responsabilidades

El cumplimiento de las actividades que abarca el sistema esta a cargo de los funcionarios responsables de los sectores intervinientes que se describen en el cuadro 13,1.

c) Alcance

Los antecedentes del sistema se encuentran en los sistemas de compras y en el de recepción de materiales, bienes de uso y servicios.

1. Límite inicial: recepción de la documentación relativa a la obligación pendiente.
2. Límite final: efectivización del pago o recepción de los comprobantes de pago anulados o vencidos.

d) Areas estructurales que intervienen en el sistema

1 En el cuadro 13,1 se enumeran los módulos del sistema y las áreas de responsabilidad asociadas a él.

e) Módulos del sistema

1. Esquema simplificado

En el cuadro 13,2, se presentan en forma sintética los módulos que integran el sistema de pagos, y su secuencia de funcionamiento.

2. Esquema detallado

En páginas siguientes se expone el Manual de Procedimientos que detalla el contenido de los módulos enunciados en e,1.

Módulo	Area
I. Recepción y control de la documentación	Cuentas a pagar
Formación de expedientes de pago	Cuentas a pagar
II. Verificación de proveedores	Cuentas a pagar - Impuestos
III. Registración de la deuda	Contaduría
IV. Liquidación del pago	Cuentas a pagar
V. Negociación del pago	Tesorería
Aprobación financiera	Gerencia financiera
VI. Aprobación nivel superior	Varios (según anexo D)
VII. Preparación del pago	Tesorería
VIII. Ratificación del pago	Gerencia administrativa (o funcionario con poder suficiente para la firma)
IX. Efectivización del pago	Tesorería
X. Registración del pago	Contaduría

Cuadro 13,1. Areas de responsabilidad intervinientes.

COMPRAS Y RECEPCION DE MATERIALES, BIENES DE USO Y SERVICIOS

Entradas	Proceso	Salida
	I. Recepción y control de la documentación	
Orden de compra	Recepción y control de la documentación	Expediente de pago
Remito	Formación del expediente de pago	
Aviso de recepción Recepción y conformidad de servicios		
	Factura Factura anticipo NC (Proveed.) ND (Proveed.)	
	II. Verificación de proveedores	
Archivo proveedores Expediente de pago	Verificación existencia de proveedor en el archivo maestro	*Alta archivo proveedores* Expediente de pago Expedientes demorados
	III. Registración de la deuda	
Cuentas a pagar Expediente de pago	Registra deuda	**Asiento contable**
	IV. Liquidación del pago	
Disposiciones legales Expediente de pago	Cálculo de retenciones Liquidación del pago	Orden de pago a aprobar Comprobante de retención
	V. Negociación del pago. Aprobación financiera	
Presupuesto Por centro de costos Por unidad de negocios Orden de pago a aprobar Comprobantes de retención Expediente de pago	Control Negociación con proveedor Aprobación financiera	Orden de pago Orden de pago a modificar (a IV)

Cuadro 15,2. Módulos del sistema.

Orden de pago	**VI. Aprobación nivel superior** Control Aprobación según nivel	Orden de pago Orden de pago observada (a IV)
Ctas. bancos Expediente de pago Comprobantes retención impositiva Orden de pago	**VII. Preparación del pago** Control fondos disponibles Emisión cheque y primera firma	Expediente de pago Cheque Orden de pago
Orden de pago Cheque Comprobantes de retención	**VIII. Ratificación del pago** Control Ratificación del pago Anulación expediente de pago	Orden de pago ratificada Cheque Comprobantes de retención O.P. y exptes. observados
Orden de Pago ratificada Expediente de pago cancelado Comprobantes de retención Cheque	**IX. Efectivización del pago** Pago Recepción del comprobante de pago	Comprobante de pago Orden de pago pagada Expte. de pago Comprobantes de retención
Ctas. bancos **Ctas. a pagar** Recibo Orden de pago Comprobantes de retención Expediente de pago	**X. Registración del pago** Registración	**Asientos contables**

Cuadro 13,2. Cont.

DETALLE DEL CONTENIDO DE LOS MODULOS DEL SISTEMA

Responsable	Acción
	I. RECEPCION Y CONTROL DE LA DOCUMENTACION ARMADO DE LOS EXPEDIENTES DE PAGO
Cuentas a pagar	— Recibe de los proveedores los documentos de deuda por triplicado (facturas, facturas anticipo, notas de débito, notas de crédito), controlando que se atengan a los requisitos de facturación vigentes según disposiciones de la DGI. — Controla la documentación contra la existencia del registro en los archivos de órdenes de compra, remitos, avisos de recepción, orden de compra, y certificados de recepción y conformidad de servicios. — Efectúa las verificaciones de contenido establecidas en la norma para control de comprobantes (proceso no desarrollado - Anexo A). — Asienta en todas las copias la fecha de recepción, y un número correlativo de recepción. — Archiva transitoriamente por proveedor y dentro de este archivo en forma cronológica los documentos de deuda y de recepción. — Separa los triplicados de los comprobantes de deuda y arma: a) expedientes de pago de anticipos contra recibo con las órdenes de servicio recibidas de los sectores solicitantes, de acuerdo con la norma para la aplicación de anticipos contra recibo (proceso no desarrorrado - Anexo B); b) expedientes de pago de proveedores que tienen todos los comprobantes de compra, de deuda y de recepción en un todo de acuerdo con la norma para la registración de comprobantes (proceso no desarrollado - Anexo A). Archiva en forma definitiva los triplicados de los comprobantes de deuda, cronológicamente y por proveedor. Firma los expedientes de pago correctos. Define los cursos de acción si hubiera observaciones (Anexo A). Ordena los expedientes de pago por fecha de vencimiento y proveedor. Separa los expedientes de pago correctos cuyos proveedores requieren un alta o modificación en el Maestro de Proveedores.
	II. CONTROL DE PROVEEDORES
	Solicita a los proveedores cuyos expedientes han sido separados, los documentos requeridos en la norma para proveedores (Anexo C). Demora los expedientes de pago de los proveedores que no han cumplimentado los extremos previstos en el Anexo C. Ingresa los datos de los proveedores que han cumplimentado la solicitud y transfiere su legajo a **Impuestos**.

Impuestos Recibe y conforma los legajos de proveedores nuevos o con modificaciones, conforme a la norma del Anexo C.

Cuentas a pagar Recibe y archiva los legajos de proveedores, ordenados por proveedor. Libera los expedientes de pago de los proveedores demorados, una vez completada y aprobada la documentación requerida.

III. RECOPILACION Y REGISTRACION DE COMPROBANTES DE DEUDA

Contaduría Reúne y registra los pasivos de todos los documentos de deuda correspondientes a los expedientes de pago habilitados con débito a Cuentas a pagar y crédito a proveedores.

Imputa y registra el crédito fiscal IVA y las retenciones de todos los comprobantes controlados.

Remite a Cuentas a pagar todos los expedientes de pago registrados.

IV. LIQUIDACION DEL PAGO

Cuentas a pagar Ordena los expedientes de pago registrados por Contaduría, por fecha de vencimiento y por tipo de pago.

Arma, modifica y genera las órdenes de pago por triplicado.

Liquida los conceptos a pagar, y habilita las órdenes de pago para su aprobación financiera.

Remite la documentación a Tesorería (expediente de pago y dos ejemplares de la orden de pago). Archiva el triplicado de la orden de pago.

V. APROBACION FINANCIERA
NEGOCIACION CON PROVEEDORES

Tesorería Controla las órdenes de pago liquidadas con el presupuesto financiero de corto plazo ordenado por centro de costos, proyecto o unidad estratégica de negocios.

Habilita las órdenes de pago cuyo control contra presupuesto fue satisfactorio e inmoviliza los fondos a pagar.

Negocia con los proveedores correspondientes a las órdenes de pago no habilitadas cambios de fecha, descuentos, anticipos, subdivisión de pagos y otras condiciones que satisfagan las premisas de presupuesto.

Solicita aprobación del gerente financiero para las órdenes de pago cuya negociación no ha tenido éxito (proceso no desarrollado).

VI. APROBACION NIVEL SUPERIOR

Remite al nivel superior que corresponda las órdenes de pago que, por monto, concepto o método, requieran una autorización especial (Anexo I).

Gerente o director (según el caso)	Recibe las órdenes de pago a autorizar por razones de monto, concepto o método de pago. Controla y aprueba los pagos correspondientes. Rechaza los pagos fuera de orden (proceso no desarrollado).
	VII. EMISION DEL PAGO
Tesorería	Recibe las órdenes de pago (original y copia) autorizadas por el gerente o director (y por el gerente financiero en su caso) y los expedientes de pago correspondientes. Prepara el pago según la modalidad asociada a la orden de pago. Coloca la primera firma sobre el cheque o documento cancelatorio. Archiva el original de la orden de pago. Remite el resto de la documentación a quien corresponda (apoderado, gerente o director con poder suficiente).
	VIII. RATIFICACION DEL PAGO
Apoderado o gerente	Controla el expediente de pago con el cheque y el duplicado de la órden de pago. Coloca la segunda firma. Anula toda la documentación de respaldo del pago (perfora, coloca sello o inutiliza a través de otro dispositivo) y la devuelve a Tesorería junto con el cheque.
	IX. PAGO
Tesorería	Entrega o envía los valores al acreedor, junto con los comprobantes de retención, en su caso.
Proveedor	Emite y entrega o envía a Tesorería el recibo de pago.
Tesorería	Archiva el duplicado de la orden de pago. Remite el original, el expediente de pago y el recibo a Contaduría.
	X. REGISTRACION DEL PAGO
Contaduría	Registra el pago efectuado, con débito a la cuenta del proveedor y crédito a bancos y a retenciones impositivas, en su caso.

13,2,2. OTRAS MODALIDADES

Pago con pagarés

a) Emisión de la obligación

Las emisiones de pagarés, ya sea para la cancelación de deudas comerciales o financieras, tienen el siguiente desarrollo (se enuncian sintéticamente los módulos pertinentes):

Responsable	Acción
	RECEPCION Y CONTROL DE LA DOCUMENTACION ARMADO DE LOS EXPEDIENTES DE PAGO. VERIFICACION PROVEEDOR REGISTRO DEUDA
Cuentas a pagar Contaduría	— Proceden del mismo modo que para el caso de otros pagos.
Cuentas a pagar	— Adicionalmente, cuando la condición de la orden de compra o contrato prevé esta modalidad, emite el o los pagarés, junto con un formulario de emisión en dos ejemplares que contiene: • Lugar y fecha de emisión. • Nombre del beneficiario. • Tipo y N° del documento que se cancela (factura, ND, etc.). • Importe y moneda de pago. • Fecha de emisión y vencimiento. • Firma del emisor del formulario. — Remite a Gerencia administrativa el expediente de pago, los pagarés y los dos ejemplares del formulario emitido, solicitando la conformidad sobre el original.
	FIRMA DE LOS PAGARES
Gerencia administrativa	— Controla la documentación — Comprueba la inclusión de la partida en el archivo de presupuesto financiero. En caso de conformidad, firma los pagarés y el formulario de emisión. En caso de no conformidad solicita intervención del área financiera y procede como en el módulo Negociación y aprobación financiera (proceso no desarrollado). — Coloca en el expediente de pago la indicación de los pagarés emitidos. — Remite los pagarés al acreedor. — Envía el expediente y los formularios a Contaduría.

	REGISTRO DE LA OBLIGACION
Contaduría	— Imputa y registra la obligación. Actualiza el archivo de obligaciones a pagar. — Remite a Cuentas a pagar todos los expedientes de pago registrados junto con el original del formulario de emisión. Remite el duplicado a Tesorería.
	ACTUALIZACION DEL PRESUPUESTO FINANCIERO
Tesorería	— Consulta los archivos de presupuesto y obligaciones. Actualiza el archivo de presupuesto financiero sobre la base de los datos de los pagarés emitidos. — Archiva el duplicado del formulario de emisión a la espera del vencimiento.

b) Cancelación de la obligación

Responsable	Acción
	VENCIMIENTO DE LA OBLIGACION
Acreedor	— Remite a Tesorería el aviso de vencimiento al aproximarse la fecha.
Tesorería	— Recibe el aviso y consulta el archivo de obligaciones clasificado por vencimiento. — Si existe la obligación, remite a Cuentas a pagar el formulario de emisión, colocando en el mismo la indicación de emitir el pago. Archiva el aviso de vencimiento. De no recibir el aviso, procede de igual manera, generando una nota interna.
	LIQUIDACION DEL PAGO
Cuentas a pagar	— Captura el expediente de pago archivado por fecha de vencimiento y por tipo de pago. Genera la orden de pago por triplicado. Remite la documentación a Tesorería (Expediente de pago y dos ejemplares de la orden de pago). Archiva el triplicado de la orden de pago
Tesorería	Remite al nivel superior que corresponda las órdenes de pago que, por monto, concepto o método, requieran una autorización especial a fin de que se proceda según el módulo **aprobación nivel superior**.

	EMISION DEL PAGO
Tesorería	— Prepara el pago. Coloca la primera firma sobre el cheque o documento cancelatorio. Archiva el original de la orden de pago. Remite el resto de la documentación a quien corresponda (apoderado, gerente o director con poder suficiente). Acompaña el aviso de vencimiento o la nota interna.
	RATIFICACION DEL PAGO
Apoderado o gerente	— Coteja el expediente de pago con el cheque, la orden de pago y el aviso. Coloca la segunda firma. — Anula toda la documentación de respaldo del pago (perfora, coloca sello o inutiliza a través de otro dispositivo) y la devuelve a Tesorería junto con el cheque.
	PAGO
Tesorería	— Entrega el cheque al acreedor.
Acreedor	— Entrega el pagaré a Tesorería.
Tesorería	— Archiva el duplicado de la orden de pago. Remite el original, el expediente de pago y el pagaré a Contaduría. Actualiza el presupuesto de Tesorería.
	REGISTRACION DEL PAGO
Contaduría	— Registra el pago de la obligación. Actualiza el archivo de documentos a pagar.

ANEXO A

NORMA PARA CONTROL DE COMPROBANTES

Objetivo

Determinar los controles a efectuar para la aprobación de los comprobantes de deuda.

Alcance

Todos los comprobantes de deuda (facturas, facturas anticipo, notas de débito, notas de crédito), cuyos pagos sean liquidados por Cuentas a pagar.

Descripción general

Cuentas a pagar

Recibe de los proveedores los documentos de deuda por triplicado (facturas anticipo, notas de débito, notas de crédito), controlando que se atengan a los requisitos de facturación vigentes según resoluciones DGI, y que además se correspondan con los documentos de Recepción correspondientes, que para materiales son los duplicados de los remitos y de los informes de Recepción, y para Servicios los duplicados de los certificados de Recepción.

Verifica que los materiales entregados por el proveedor consten en la copia del remito.

Retorna por nota, y con acuse de recibo, la documentación del proveedor que no se ajuste al régimen de facturación vigente.

Reclama por escrito y con acuse de recibo la documentación faltante para conformar el legajo, aclarando que a los fines del cómputo de la fecha de pago, la fecha de recepción del comprobante de deuda será la del momento en que se complete la documentación.

Asienta la fecha de recepción en todos los ejemplares de los documentos de deuda.

Arma los expedientes de pago de los proveedores, controlando que cada comprobante de deuda (factura, factura anticipo, nota de débito, nota de crédito) tenga su correspondiente comprobante de compra (orden de compra, orden de recepción de servicios, y avisos de recepción).

Arma los expedientes de pago verificando para cada uno de ellos:

cálculo aritmético;

discriminación de IVA;

coincidencia de los precios unitarios y bonificaciones facturados con lo pactado en la documentación de compra;

fecha del comprobante de deuda igual o mayor que la del comprobante de recepción;

firma autorizada de los comprobantes de compra y de recepción.

Compila e intenta los expedientes de pago cuyos controles han resultado satisfactorios.

Rechaza por escrito y con acuse de recibo los comprobantes de deuda que no cumplan con los requisitos.

ANEXO A,1.

NORMA PARA EL CONTROL DE CONTRATISTAS

Objetivo

Definir el sistema de control de contratistas.

Alcance

Todo contratista que realice prestaciones para la empresa cuyos pagos se realicen por Tesorería.

Descripción

El control de contratistas se realiza básicamente en cuatro instancias:

— En el momento de la cotización.

— En el momento de la emisión de la orden de compra/orden de servicio/contrato.

— En el momento de la emisión del certificado de recepción.

— En el momento de la recepción de documentación en Cuentas a pagar.

En el momento de la cotización, el responsable administrativo de la contratación debe solicitar los antecedentes bancarios y la presentación del último balance certificado, o de un balance de inicio, si hubiera iniciado recientemente las actividades.

En el momento de la emisión de la orden de compra, el responsable de la gestión de compra solicitará:

- Original y copia del Contrato Social.
- Original y copia de inscripciones y pagos varios (CUIT, ANSeS, obra social, ingresos brutos, seguro de vida).
- Original y copia de las pólizas de seguros y sus comprobantes de pago.

En el momento de la emisión del certificado de recepción, el responsable administrativo de la recepción del servicio solicitará original y copia de los comprobantes de pago previsionales, seguro de vida y cargas sociales. Respecto del personal, verificará nómina, recibos de haberes y Libro de Sueldos y Jornales.

Toda la documentación verificada y obtenida en las distintas instancias se enviará a Cuentas a pagar, donde se conforma el archivo de contratistas. La documentación original se devuelve al proveedor.

En el momento de recibir la documentación de deuda correspondiente al contrato (factura, factura anticipo, nota de débito o crédito), Cuentas a pagar verifica los datos contra el archivo de contratistas.

ANEXO A,2.

NORMA PARA EL CONTROL DE TRABAJADORES AUTONOMOS

Objetivo

Definir el sistema de información y control de inscripción y pago de aportes al régimen de trabajadores autónomos.

Alcance

Toda prestación de trabajadores autónomos cuyo pago sea liquidado por Tesorería.

Descripción

El trabajador autónomo debe exhibir al momento de su contratación:

- La constancia de su inscripción ante la DGI (CUIT) y su condición frente al IVA (responsable inscripto, no inscripto, no responsable).
- La constancia de adhesión al régimen de monotributo en su caso.

Las copias de la documentación que antecede se remiten a Cuentas a pagar, donde se conforma el archivo de trabajadores autónomos. Los originales se devuelven a su titular.

En el momento de entregar la documentación de deuda correspondiente al servicio (factura, factura anticipo, nota de débito o crédito), el proveedor deberá presentar el comprobante de pago del último aporte previsional vencido. Cuentas a pagar verifica los datos contra el archivo de trabajadores autónomos.

ANEXO B

NORMA PARA LA APLICACION DE PAGOS CONTRA RECIBO

Objetivo

Establecer los casos de aplicación de pagos contra recibo.

Alcance

Todos los pagos contemplados en el punto "Casos de aplicación".

Descripción

Pagos contra recibo es una metodología creada para responder a las obligaciones que no cuentan con factura en el momento de su captura para formación del expediente de pago, no son registrables en el Libro IVA, y no tienen retenciones por IVA, ganancias, o ingresos brutos.

Casos de aplicación

Alquileres.

Pagos de expensas.

Compras al contado.

ANEXO C

NORMA PARA EL ALTA DE PROVEEDORES

Objetivo

Determinar la información necesaria para el alta de un proveedor.

Alcance

Todos los proveedores de bienes y servicios de la empresa, cuyos pagos deban ser liquidados por la Tesorería.

Descripción

Se solicita original y copia de las siguientes inscripciones:

- Constancia de la clave única de identificación tributaria —CUIT— (Forms. 560, 576 o 601).
- Formulario donde consta la situación frente al IVA (Forms. 435, 436, 437, o 481).
- De poseerla, autorización de no retención total o parcial en el impuesto a las ganancias.
- De poseerla, autorización de no retención total o parcial en el IVA.
- Inscripción en el impuesto a los ingresos brutos.

Se solicita una presentación fimada por un director o apoderado de la compañía, conteniendo la siguiente información:

— Razón social.

— Domicilio, localidad, código postal, provincia, país.

— Teléfono, fax, e-mail.

— Contacto, cargo, teléfono.

Para aquellas empresas que soliciten que el beneficiario del pago no sea la sociedad proveedora, se solicita la presentación del original y copia del Acta de Directorio y/o poder donde conste esta modalidad. En el caso de trabajadores autónomos, el beneficiario no podrá ser otro que el titular del CUIT presentado.

Recibida y controlada la documentación se retornan los originales al proveedor, firmando las copias a título de autenticación.

La falta de entrega de alguno de los documentos estipulados en esta norma implica la demora de los expedientes de pago del proveedor respectivo.

ANEXO D

NIVELES DE APROBACION DE PAGOS

Objetivo

Definir los niveles de autorización de pagos, en función de los medios, conceptos y categorías correspondientes.

Alcance

Todas las órdenes de pago cuyos montos, conceptos y medios de pago se encuentran dentro de los rangos definidos por esta norma.

Descripción

1. **Medios de pago**

La tabla enumera los códigos de pago empleados por Tesorería, cada uno de los cuales se refiere a un instrumento determinado.

Código de pago	Descripción
1	Efectivo
2	Cheque certificado
3	Cheque al portador
4	Cheque al portador cruzado
5	Cheque a la orden
6	Cheque no a la orden
7	Cheque de pago diferido
8	Débito automático
9	Otros medios

2. **Categorías**

Jerarquía	Monto autorizado	Método autorizado
Director	sin límite	1 a 9
Gerente	hasta $ 2.000.000	2-5-6-7-8
Jefe	hasta $ 500.000	2-5-6-7
Cajero	hasta $ 1.000	1

3. **Conceptos de pago**

Cuando se trate de proyectos especiales, el gerente de proyecto deberá inicializar el pago de todas las órdenes referentes a su proyecto, independientemente del monto.

Las partidas presupuestadas correspondientes a egresos no operativos (regalos empresarios, refacciones, ornamento, viajes, etc.) deberán ser autorizados por el responsable del Centro de Costos o Unidad de Negocios. Las no presupuestadas, por un director.

SISTEMAS ALTERNATIVOS

Los permanentes avances que se suceden en el campo de la informática y las comunicaciones presentan constantemente desarrollos específicos de sistemas de gestión que involucran tecnologías alternativas en el movimiento de fondos. Veamos una breve transacción realizada a través de Internet. Para ilustrar mejor el caso, se consignan todas las etapas, sin fragmentar la operatoria.

1. Detectada y procesada la necesidad de un bien o servicio, Compras puede proceder a su búsqueda en la Red, y mediante el acceso a catálogos digitales, localizar el producto y seleccionar el proveedor y el distribuidor.

2. Hecha la selección, envía un mensaje electrónico a quien debe autorizar la compra, conteniendo las características, especificaciones, cotización y diversos datos necesarios para la toma de decisión, inclusive puede incluir una fotografía digital del producto.

3. El responsable de la autorización, en caso de aceptación, reenvía el e-mail a Compras o al sector de origen, realizando la aprobación mediante su código personal, cuya estructura y funcionamiento se explicará más adelante.

4. Compras transfiere la información a la base de datos digital de órdenes de compra. Obtenidas las autorizaciones correspondientes de los responsables administrativo y financiero, envía la orden al proveedor, mediante un mensaje encriptado, detallando la forma de pago. En general, en estos casos existe un acuerdo previo con ese proveedor que suele contemplar la existencia de una cuenta corriente, y los datos de las cuentas bancarias que intervendrán al vencimiento para realizar las transferencias de fondos.

   Tratándose de particulares, el mecanismo consiste en suministrar los datos de una tarjeta de crédito (titular, marca, vencimiento, número y código de seguridad) a la que se debitará el monto en oportunidad del pago.

5. El proveedor desencripta el mensaje, lo procesa y forma un legajo digital de órdenes de compra pendientes.

   Verifica en la Red la situación financiera del cliente en la Central de Riesgo. De ser correcta, chequea el stock e identifica los productos a enviar y dar de baja.

6. El proveedor emite el remito y tramita la entrega con el distribuidor. Envía la mercadería con el remito. Una vez efectuada la entrega en el domicilio del cliente y devuelto por éste el remito firmado de conformidad, procede a la emisión y envío en forma electrónica de la factura.

7. El cliente procede al control, aprobación, registro de la deuda y actualización del presupuesto con los mismos recaudos que los procedentes para los sistemas ortodoxos. Transmite la aprobación al proveedor mediante claves. Este es el mecanismo que pone en marcha la secuencia de pago electrónico al vencimiento, según el sistema acordado entre las partes.

Hemos descripto sintéticamente una operatoria realizada a través de una herramienta que permite el intercambio electrónico de documentos en forma normalizada y estructurada, de computadora a computadora. La seguridad de las transacciones, el cumplimiento de los acuerdos y el desenvolvimiento de las actividades requieren un mecanismo de claves de seguridad, que se asignan y manejan a través de entidades autorizadas (organismos certificadores).

La clave (o firma electrónica) se compone de dos partes: clave pública y clave privada. La clave pública es la que puede desencriptarse por las partes intervinientes en la transacción para facultar el procesamiento y determinar la verosimilitud de las operaciones. La clave privada es manejada por el organismo certificador, y equivale a la autenticación de la firma. La frecuencia de cambio de clave y su metodología son factores que hacen al control interno de esta clase de sistemas y se realizan a través del organismo certificador o por decisión de éste.

13,3. SISTEMA DE COBRANZAS

13,3,1. CONTENIDOS BASICOS

a) Objetivo

El propósito de este sistema se fundamenta en la necesidad de contar con un conjunto ordenado de normas e instrucciones que expresen la secuencia de actos necesarios para responder a la percepción de los derechos adquiridos por la empresa. Su origen se reconoce en toda factura o documento a cobrar emitido en razón de una venta efectuada (2).

b) Alcance

Los antecedentes del sistema se encuentran en los sistemas de ventas y facturación de bienes y servicios.

1. Límite inicial: recepción de la documentación relativa al crédito pendiente en condiciones de ser cobrado.
2. Límite final: efectivización del cobro, ingreso de los valores percibidos y registración contable

(2) Los ingresos de fondos no originados en facturas o en notas de débito se rigen por las normas de "otros ingresos"

c) Areas estructurales que intervienen en el sistema

1. En el cuadro 13,3, se enumeran los módulos del sistema y las áreas de responsabilidad asociadas a él.

d) Módulos del sistema

1. Esquema simplificado

En el cuadro 13,4 se presentan en forma sintética los módulos que integran el sistema de cobranzas, y su secuencia de funcionamiento. En la parte superior, sobre la línea punteada, se reflejan las etapas que anteceden al pago.

Para este sistema se han supuesto dos modos de cobranza:

1. Cobranza por transferencia de fondos de sociedades vinculadas.
2. Cobranza de clientes externos.

No hemos agregado el Manual de Procedimientos en este caso, por considerar que el ejemplo brindado para el sistema de pagos permite deducir la mecánica de su elaboración para aplicarla a este módulo.

Módulo	Area
I. Activación y organización de la cobranza	Cobranzas-cobrador
II. Cobranza por transferencia de fondos entre sociedades vinculadas	Cobranzas-cobrador Tesorería sociedad cobradora Tesorería sociedad pagadora Contaduría sociedad pagadora
III. Cobranza de clientes externos	Cobrador Cliente
IV. Rendición de la cobranza	Cobranzas-cobrador Tesorería Contaduría
V. Depósito en bancos	Tesorería Banco Contaduría
VI. Contabilización	Contaduría

Cuadro 13,3. Areas de responsabilidad intervinientes.

Ventas	Facturación de materiales, bienes de uso y servicios	
Entradas	**Proceso**	**Salida**
Cuentas corrientes **Cobradores por zona** • Facturas • Notas de débito	**I. Activación y organización de la cobranza** — Recepción y control de comprobantes a cobrar — Activación del cobro — Organización y distribución de documentación	— Listado de cobros por vencimientos. — Listado de cobros por cobrador — Facturas — Notas de débito
• Listado de cobranzas por cobrador • Autorización de transferencia • Resumen diario de Caja • Facturas • Notas de débito	**II. Cobranzas por transferencias de fondos entre sociedades vinculadas** — Control de transferencia de sociedad pagadora — Control de ingreso en sociedad cobradora	— Recibo — Autorización de transferencia — Listado cobros por cobrador
• Listado de cobranzas • Factura • Notas de débito	**III. Cobranzas de clientes** externos en efectivo o cheque — Efectivización del cobro	— Recibo — Efectivo y valores — Listado de cobranzas — Comprobantes de retención
• Listado de cobranzas por cobrador • Recibo • Efectivo y valores • Comprobantes de retención	**IV. Rendición de la cobranza** Entrega de efectivo y valores Control de efectivo y valores recibidos	— Listado de cobranzas por vencimiento — Recibos — Comprobantes de retención — Efectivo y valores

Cuadro 13,4. Módulos del sistema.

	V. Depósito de efectivo y valores en bancos	
Cuentas a cobrar • Resumen diario de Caja	— Clasificación, custodia y depósito de fondos	— Boletas de depósito
• Recibos		— Efectivo y valores recibidos fuera de hora
• Efectivo y valores		
	VI. Contabilización	
Cuentas a cobrar • Resumen diario de Caja • Recibos	— Registro de la cobranza — Registro de los depósitos	— Asientos contables

Cuadro 13,4. Cont.

13,4. CONTROL INTERNO

13,4,1. NORMAS DE CONTROL INTERNO INHERENTES AL MOVIMIENTO DE FONDOS

a) Normas generales aplicables

1. Ambiente de control

1,1. *Pautas básicas que revelan potenciales errores*

La mayoría de las organizaciones le dedica especial atención al movimiento de fondos, atendiendo al riesgo evidente que involucra su manejo. Sin embargo, es oportuno también reflexionar acerca de las irregularidades que se generan a partir de un ambiente de control poco adecuado. Comenzaremos por señalar éstas, en razón de su acentuada incidencia en el éxito o fracaso de las implementación de los sistemas.

- Descentralización excesiva de las operaciones.
- Falta de identificación de ingresos y egresos no habituales.
- Políticas poco claras o inexistentes sobre administración de fondos.
- Falta de métodos alternativos para el movimiento de fondos en moneda extranjera.
- Utilización esporádica o ausente de herramientas de análisis y proyección del flujo de fondos.
- Presencia de nuevas problemáticas que se tratan con sistemas perimidos.

2. Controles directos

2,1. *Controles gerenciales y controles independientes*

Se describen en este punto los controles necesarios para minimizar el riesgo inherente al proceso de las operaciones de ingresos y desembolsos.

Utilización de herramientas presupuestarias para efectuar comparaciones de los saldos reales contra saldos planificados. De este modo se facilita la constatación de la veracidad e integridad de las disponibilidades.

Emisión de informes gerenciales y revisión efectiva por la gerencia de:

- saldos de caja y bancos diarios o semanales;

- cuentas bancarias sobregiradas;
- flujo de fondos. Desvíos respecto de la proyección del flujo de fondos.

El trabajo de revisión debe contemplar un análisis comparativo con los valores históricos de otros períodos y con los valores proyectados. Debe asimismo incluir el análisis de relaciones inesperadas e inusuales entre los distintos rubros.

— Revisión y aprobación de las conciliaciones bancarias por un funcionario de nivel apropiado. Este proceso no reviste carácter rutinario, ni debe basarse en la confianza hacia el personal que realiza la conciliación.

— Aprobación de las transferencias de fondos por un funcionario del nivel apropiado para comprobar la veracidad de las operaciones al cierre.

2,2. *Controles para salvaguardar activos*

Con estos controles se pretende una aproximación a la garantía de la verosimilitud de las transacciones de fondos.

— Las cuentas bancarias solamente pueden ser abiertas o cerradas por resolución del Directorio.

— Los firmantes de los egresos de fondos sólo son designados por el Directorio u otro grupo representativo de funcionarios.

— Los fondos deben guardarse en cajas de seguridad o bajo la custodia de terceros.

— Los cheques en blanco deben ser guardados bajo llave.

3. *Controles genéricos relativos al movimiento de fondos*

— **Separación de funciones:**

Una adecuada segregación de funciones incompatibles en las áreas de manejo de fondos se manifiesta primordialmente en:

- Las funciones de cobranzas, preparación de los depósitos y pagos deben separarse de las de contabilización de dichos conceptos. Los saldos que declara la Tesorería serán validados contra los que surjan de los registros contables ([3]).

(3) En las empresas que utilizan sistemas computarizados de Cuentas a Pagar y Cuentas a Cobrar, la operación se integra con el registro, lo cual no viola la norma, por cuanto los estándares de control están incluidos en el sistema a través de las claves de acceso. Los sectores de registración no realizan la anotación de la transacción, sino que verifican la corrección del movimiento y las claves de autorización

- Las funciones inherentes a Caja y Mayor General deben estar completamente divididas.
- La liquidación y autorización de los pagos debe ser efectuada por alguien ajeno a la Tesorería.
- La preparación y aprobación de las conciliaciones bancarias no debe vincularse a ninguna otra función de ingreso y egreso de fondos.
- Las conciliaciones bancarias debe ser realizadas por empleados que no realizan tareas contables relacionadas con el movimiento de fondos.

— **Arqueos de efectivo y valores, programados y sorpresivos**

El arqueo debe ser efectuado por funcionarios de auditoría operativa o, en su defecto, por personas ajenas a la operatoria, y se complementará con el posterior análisis y justificación de las diferencias detectadas para constatar la veracidad e integridad de los saldos. La persona responsable de la custodia de fondos deberá estar siempre presente durante el arqueo y dar fe por escrito de que los fondos se reintegran intactos. En algunos casos, el arqueo requerirá programación en razón de la complejidad del recuento, a fin de incluir elementos que requieren una preparación y consideración minuciosa (valores negociables, inversiones, documentación de créditos bancarios y financieros, etc.). El personal de Tesorería suele llevar a cabo arqueos rutinarios en las áreas concentradoras de fondos. Las pautas no difieren de lo expuesto en los párrafos anteriores. Sin perjuicio de lo expresado, en forma sorpresiva, como control sobre activos de fácil negociación, el sector Auditoría, o personal ajeno al área, deberá repetir el procedimiento.

Concentración de la responsabilidad por la custodia de fondos

Un único responsable debe asumir el compromiso por la concentración, custodia y disposición de los fondos y valores. Cuando existan cajas descentralizadas o subtesorerías, ellas deben proceder según disposiciones del responsable central, y efectuar a éste sus rendiciones de cuentas.

Circulación de valores

Debe reducirse al mínimo. El procedimiento general es que sea la Tesorería quien reciba los valores provenientes de las diversas fuentes:

- Atención al público.
- Rendición de las subtesorerías del área de la Tesorería central (las subtesorerías de otras áreas depositarán inmediatamente sus recaudaciones en las entidades bancarias).
- Recepción de valores enviados por correspondencia.

- Rendición de los cobradores.
- Ingreso de fondos de sociedades vinculadas.
- Retiros de fondos para pago de sueldos u otros pagos que se realicen en efectivo.

Todos los valores ingresados se depositarán de inmediato, con la única excepción de los cheques diferidos y cualquier otro tipo de documento que deba quedar en custodia hasta su vencimiento o descuento en bancos.

— **Rendición inmediata por parte de los responsables de movimientos de fondos**

La rendición de las áreas donde se efectúan movimientos de fondos debe ser diaria e inmediata al cierre del día. Incluirán el detalle de movimientos, su documentación respaldatoria y los saldos.

— **Segregación total de los fondos provenientes de cobranzas y los destinados a pagos**

Los valores originados en cobranzas se depositarán íntegramente en las cuentas bancarias correspondientes. Los pagos se realizarán mediante cheques emitidos contra esas cuentas. Se creará un fondo fijo o caja chica para pagos menores que necesariamente se realizarán en efectivo, y que se repondrán globalmente mediante cheque.

— ***Rotación del personal que maneja fondos***

Es conveniente promover una rotación ordenada entre las diferentes personas que manejan fondos. Como sustitución o complemento de este programa, es aconsejable que el personal de Tesorería tome vacaciones anuales, previendo que otra u otras personas de la organización se encuentren capacitadas para el reemplazo. Se tomará especialmente en cuenta que los funcionarios reemplazantes pertenezcan a sectores ajenos, y que no tengan vínculos de amistad, subordinación o parentesco con el personal reemplazado.

— **Conciliaciones bancarias**

Representan un elemento de control muy efectivo. Es conveniente que sean preparadas por personal ajeno a las tareas contables relacionadas con el manejo de fondos. Cuando esto no es posible, es conveniente que ellas sean revisadas e inicialadas por un funcionario independiente de nivel superior. De esta manera se puede considerar a este procedimiento como control clave.

Ocasionalmente, antes de comenzar a trabajar con la conciliación de los resúmenes bancarios, se podrá acordar con el banco que, por un período razonable anterior y posterior al corte, envíen directamente a Auditoría los resúmenes, junto con los cheques pagados y toda otra documentación de respaldo.

— **Registro y documentación de todos los movimientos**

Tesorería no producirá ningún ingreso o egreso de valores que no quede documentado y autorizado por las firmas que tengan facultad para ello. La registración de esas operaciones identificará toda la documentación respaldatoria permitiendo su control y la consistencia con la información de otros sectores.

— **Seguros de fidelidad**

Es conveniente acotar algunas situaciones de riesgo vinculadas a cajeros o cobradores, tomando seguros de fidelidad. Las condiciones y circunstancias, deberán revisarse de manera periódica a fin de equilibrar razonablemente el riesgo cubierto, el monto, y el costo emergente, así como la alternativa de asumir el riesgo de autoasegurarse (lo que no implica una alteración en el cumplimiento de la norma, sino una decisión originada en la evaluación de costo-riesgo).

— **Seguros contra robo de dinero en tránsito o en caja fuerte**

Toda la normativa relativa al movimiento de fondos pretende reducir al máximo la existencia y circulación de efectivo. No obstante, no es posible eliminarla en un ciento por ciento, lo que conduce a la necesidad de tomar seguros para cubrir el riesgo de robos y hurtos.

Como en el caso anterior, será necesario compatibilizar las circunstancias de riesgo con los montos asegurados, los costos del seguro y la alternativa del autoseguro.

— **Prenumeración y custodia de formularios y talonarios**

Los formularios y talonarios de recibos y demás documentación correlativa referente a movimiento de fondos deberá guardarse bajo llave, bajo responsabilidad del tesorero. Al ser retirados los formularios o talonarios, se requerirá conformidad por escrito de quien los recibe, indicando la numeración inicial y final.

Todo formulario inutilizado o anulado deberá contener un sello o tachadura que no ofrezca dudas acerca de la inhabilitación realizada. Se anexarán todos los ejemplares.

13,4,2. NORMAS ESPECIFICAS DE CONTROL INTERNO INHERENTES AL SISTEMA DE PAGOS

— Pagos con cheque.

Esta norma pretende, por una parte, limitar el riesgo de circulación y tenencia de efectivo, y por otra, probar los desembolsos de fondos, habilitando la conciliación de los pagos registrados con los que figuren en los resúmenes bancarios.

— Los cheques anulados deben inutilizarse debidamente, destruyendo la porción del documento que contiene o debería contener la firma, aunque ésta no se hubiera colocado. Quedarán adheridos a la libreta de cheques o guardados en un archivo al efecto.

— Firma de cheques por dos responsables como mínimo.

De esta manera se evita el riesgo de disposición de fondos por una sola persona. Simultáneamente se produce un control recíproco, minimizando el riesgo de comisión de errores. A tal fin, ambos deberán realizar una revisión integral tal como se prescribe en la norma siguiente.

— Examen de la documentación de respaldo antes de la firma de cheques por una persona autorizada.

— Aprobación del pago sobre la documentación de respaldo en el momento en que los cheques se firman.

Ambas disposiciones tienden a asignar a las tareas de aprobación el rol de comprobación de que los desembolsos correspondan a bienes y servicios realmente adquiridos y recibidos. Al mismo tiempo, se pretende que la verificación dé lugar a la concienciación de la responsabilidad del autorizante, tarea muy distante de la simple rutina de inicialización de papeles. La documentación respaldatoria deberá contener el sello de "pagado" u otro tipo de anulación, y el número de cheque con el que se efectuó el pago.

— Las transacciones por egreso de fondos serán registradas inmediatamente después de haberse firmado el cheque.

— Existencia de un fondo fijo para pagos menores.

Los pagos menores a realizar en efectivo serán identificados por su naturaleza y tendrán un monto máximo estipulado. Se pagarán por un fondo fijo a cargo de una persona responsable. Su reposición se realizará periódicamente mediante cheque, previa rendición del responsable que exhibirá los comprobantes respaldatorios de todos los egresos pagados por el fondo.

13,4,3. NORMAS ESPECIFICAS DE CONTROL INTERNO INHERENTES AL SISTEMA DE COBRANZAS

Los ingresos de fondos se registran inmediatamente al producirse la transacción.

El tipo de malversación más difícil de detectar en los ingresos de fondos, ocurre antes de que la operación sea registrada. Los controles más frecuentes a fin de prevenir este tipo de fraudes son:

- Uso de avisos de remesas de fondos.
- Endoso inmediato de los cheques que se reciben. Colocación al dorso de una leyenda que restrinja su utilización.
- Organización de un registro para seguimiento de los cheques de pago diferido y documentos a cobrar. Custodia de dichos valores en Tesorería hasta su vencimiento o hasta su negociación.
- Envío de estados de cuenta mensuales a los clientes.
- Respaldo de un comprobante para todas las transferencias de efectivo y valores entre sectores u organizaciones. Minimización de la circulación.

— Depósito diario en las cuentas bancarias de todos los fondos ingresados.

La comprobación más utilizada para determinar si se cumple esta norma es la conciliación bancaria. En esta prueba, el total de los ingresos de caja registrados en un período determinado se compara con los depósitos reales hechos al banco durante el mismo período. Existen, desde luego, diferencias debido a los depósitos en tránsito y conceptos no acreditados por diversos motivos, pero el objeto es justificar las diferencias y conciliar las partidas. Este procedimiento no es útil para detectar ingresos de caja no registrados, pero sí lo es para detectar ingresos registrados y no depositados, o depósitos no registrados.

Aprobación de los descuentos por pago al contado o por pronto pago.

La autorización para conceder tales descuentos debe corresponder a un funcionario con poder suficiente. En el caso de cobranzas realizadas por cobradores, el cobrador podrá concederlo siempre que la transacción se encuentre encuadrada en una norma que contemple el descuento, y que el cálculo y tipo de descuento se encuentre debidamente aplicado en la factura.

Concentración de la recepción de fondos y valores.

Se tratará de que los fondos y valores ingresen a través de una tesorería centralizada sin intermediarios. El ingreso puede tener origen en pagos del

público, de rendiciones de cobradores o vendedores, de rendición de valores recibidos por correspondencia, etc. Desde luego, este principio no limita la existencia de subsedes por área geográfica, pero en este caso se pretende que no haya más de una subsede por área, respetando en su operatoria las políticas, procedimientos y normas emanados de la Tesorería central.

— Valores recibidos por correspondencia.

La persona responsable por la recepción y distribución de la correspondencia, desglosará los valores, detallándolos en un listado de valores recibidos por correspondencia. Procederá a restringir la utilización de los cheques colocándoles el sello o leyenda correspondiente, y remitirá los fondos inmediatamente a Tesorería o a sus destinatarios específicos, quienes darán conformidad de lo recibido.

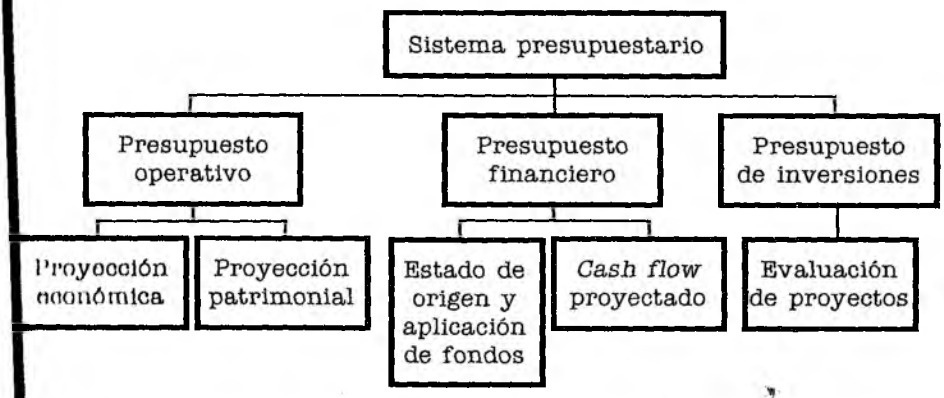
Las áreas de cobranzas y de cuentas corrientes no intervienen en la recepción de estos valores, a fin de segregar las responsabilidades propias de quienes reciben los fondos y quienes los reclaman y registran.

13,5. EL PLANEAMIENTO DE LA GESTION FINANCIERA

13,5,1. MARCO REFERENCIAL

El planeamiento de gestión se concreta en casi todas las empresas a través del presupuesto: un plan integral que resume toda la actividad que la organización desarrollará durante un período dado (generalmente anual).

La síntesis final de la actividad presupuestaria confluye en un esquema básico de estados proyectados que se reproduce en la figura siguiente:



La secuencia del sistema presupuestario y las áreas de responsabilidad involucradas se presentan en el cuadro de la página siguiente ([4]).

Como hemos anunciado al comienzo de este trabajo, la sistematización de las actividades que hacen al comportamiento presente de los insumos y productos de todos se complementa en lo que hace a la gestión financiera con herramientas destinadas a anticipar y regular el comportamiento futuro de dichos insumos y productos.

Dos son los instrumentos que se emplean para llevar a cabo este propósito:

- Los estados proyectados de origen y aplicación de fondos.
- Los estados proyectados de ingresos y desembolsos, o *cash flow* proyectado.

(4) Tomado de SOLANA R., *Administración de organizaciones*, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, 1994, pág. 193.

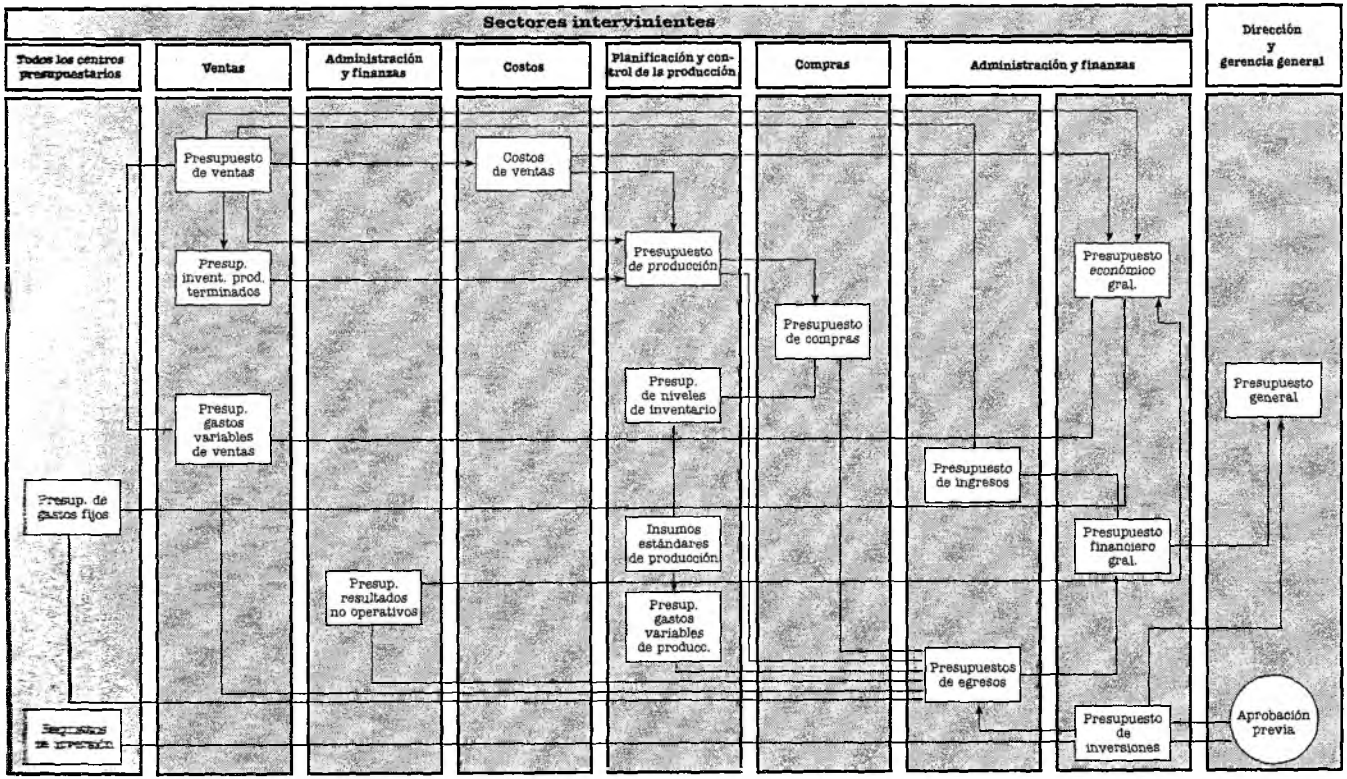


Gráfico 13,2. Ejemplo de encadenamiento del sistema presupuestario.

13,5,2. ESTADOS PROYECTADOS. CONCEPTO Y PROCEDIMIENTOS

a) Estado proyectado de origen y aplicación de fondos

Es un estado que permite estudiar el flujo neto de fondos entre dos momentos sucesivos que corresponden a dos estados patrimoniales que cubren un período no histórico, sino referido al futuro.

El resultado muestra en forma global para el período:

- La generación de fondos de la propia empresa.
- La utilización total de fondos.
- El neto resultante (déficit o superávit), y su financiamiento o empleo.

El procedimiento para preparar el estado proyectado de origen y aplicación de fondos es el siguiente:

1. Efectuar la comparación entre los dos estados patrimoniales (inicial y final). Establecer las diferencias de saldos de las cuentas que surgen al final del período considerado.
2. Clasificar las diferencias en dos categorías, según produzcan fondos o absorban fondos.
   - Las diferencias que producen fondos (orígenes) son las siguientes:
     - toda disminución en un activo, excepto disponibilidades;
     - todo aumento en un pasivo;
     - los fondos de origen operativo.

   Los fondos de origen operativo no surgen —a estos efectos— directamente del resultado neto. Para determinarlos deberán adicionarse los cargos que no implican egresos de fondos como las amortizaciones y las previsiones. A tal fin se calculará:

   Resultado neto después de impuestos + cargos que no implican erogaciones = = fondos de origen operativo

   - Las diferencias que absorben fondos (aplicaciones) son las siguientes:
     - todo aumento en un activo, excepto disponibilidades;
     - toda disminución en un pasivo.

A fin de evitar un doble cómputo en el caso de bienes de uso, los aumentos se calculan agregando a las amortizaciones del período, el valor neto residual de los bienes de uso en el momento del cierre del período, y restando el valor neto residual al inicio. El resultado final representa el aumento neto de este rubro.

3. Ordenar en forma de estado los orígenes y aplicaciones determinados en los puntos anteriores, y calcular la diferencia entre ambos, que deberá coincidir con la diferencia neta de disponibilidades entre los dos balances. Esta cifra constituye el superávit o déficit global esperado para el período de la proyección. En el cuadro siguiente, se ofrece una versión posible de la presentación de este estado.

1. **Orígenes**	
• Utilidad pronosticada para el período	.....
Más:	
Amortizaciones	
Otros cargos que no implican egreso de fondos	.....
Total fondos de origen operativo	.....
• Disminución de activos	.....
• Aumento de pasivos	.....
Total	.....
2. **Aplicaciones**	
• Aumento en activos	.....
• Disminución de pasivos	.....
Total	.....
3. **Déficit** (a financiar) **o superávit** (a emplear)	.....

Estado proyectado de origen y aplicación de fondos

Es importante destacar que el estado de origen y aplicación de fondos es un método que sólo describe los movimientos netos, y no los movimientos totales entre los dos cierres. Para los propósitos de la gestión financiera sólo suministra el marco general de análisis. Una vez visualizado el estado global, se requiere ubicar con más precisión el fluir de fondos en el tiempo. Esto se logra con el segundo de los estados mencionados precedentemente que desarrollamos en las páginas siguientes.

b) Estado proyectado de ingresos y desembosos (*cash flow* proyectado)

Este estado provee a la gestión financiera información sobre el momento y volumen de los movimientos de fondos esperados durante el período en estudio. A partir de este punto pueden planearse las futuras necesidades de fondos, la forma de financiarlas, y cumplir con la función del sistema financiero, que al comienzo de este trabajo hemos definido como la regulación del binomio insumo-producto de fondos atendiendo a los objetivos de liquidez-rentabilidad determinados por el marco de las políticas de la Dirección.

El *cash flow* proyectado puede abarcar cualquier período de tiempo. Cuando se trata de la financiación de un proyecto, este período corresponde a la extensión del proyecto en el tiempo. Las divisiones de los períodos suelen ser mensuales para abarcar las fluctuaciones estacionales de los movimientos de fondos. Cuando la actividad es muy variable pero predecible, pueden cubrir períodos más breves. Cuando la actividad es estable pueden extenderse los períodos. Si se pretende abarcar períodos muy extensos, ya sea para predecir el comportamiento de un proyecto prolongado o para satisfacer requerimientos de entidades externas (requisitos exigidos por bancos, por el Estado, por entes licitadores, etc.), pueden subdividirse en lapsos breves los períodos más cercanos (semanas o meses) y en lapsos mayores (trimestres, semestres o años) los más lejanos en el futuro.

En general, el aspecto de incidencia más crítica en la estimación de la realidad que se refleja en este tipo de proyección es el presupuesto de ventas. Sin embargo, el proceso de presupuestación guarda una secuencia que está determinada por un conjunto de variables dependientes (controlables y no controlables) e independientes que intervienen en él. La lógica indica que conviene tratar de asignar valores en primer lugar a las variables no controlables para reducir el grado de incertidumbre del trabajo ulterior.

Generalmente, la variable menos controlable en una empresa está expresada por las ventas, de manera que es muy común que la secuencia del sistema presupuestario se inicie con el presupuesto de ventas.

Pero hay casos en que pueden presentarse otras variables no controlables. Supongamos el caso de una industria que depende de insumos críticos escasos en el mercado, o exclusivos del mercado externo en situaciones de restricción a las importaciones. En este caso, la incógnita se transfiere a los insumos.

En el supuesto de un producto monopólico de artículos de primera necesidad o un mercado en expansión, tampoco la incertidumbre radica en las ventas. Aquí se traslada a la capacidad productiva

También puede tomarse como ejemplo la hipótesis de una restricción dominante en la organización, como puede ser la capacidad financiera, el acceso al crédito o la capacidad productiva. Cuando esta restricción no puede ser removida o superada en el corto plazo, se convierte en el punto de partida del sistema presupuestario.

Hecha la salvedad, para ilustrar el procedimiento de preparación del *cash flow* proyectado nos atendremos al caso general.

El procedimiento para preparar un *cash flow* proyectado es el siguiente:

1. El primer dato a consignar es el saldo real de partida en caja y bancos
2. A continuación, se considera el presupuesto de ventas basado en tendencias históricas, en las perspectivas de la demanda y en las políticas de la Dirección respecto de las proyecciones de crecimiento en el tiempo, focalización, selección del segmento de mercado y estrategias que toman en cuenta las fuerzas competitivas.
3. Una vez elaborado el presupuesto de ventas y establecidas las condiciones de venta, se determinan los ingresos de fondos consecuentes (proyección de cobranzas). Se expresan en el tiempo los ingresos de fondos por las operaciones al contado y a crédito.

   En este punto es importante computar los índices históricos de morosidad e incobrabilidad a fin de ajustar debidamente la proyección de cobranzas por las ventas presupuestadas.
4. El paso siguiente es considerar los ingresos por ventas ya efectuadas a crédito, y que producirán en el tiempo un ingreso de fondos según la condición y plazo convenidos en su momento.
5. Dado el presupuesto de ventas, se está en condiciones de formular el presupuesto de producción. Las políticas son diversas y abarcan desde la variación en función de las ventas, producir a ritmo constante, adoptar inventario cero, etc. Este presupuesto provee la información necesaria para estimar las necesidades de compra de materiales, las necesidades de mano de obra, las incorporaciones de bienes de uso, tecnología, asistencia técnica, etcétera.

   Se determinan entonces los egresos emergentes del programa de producción, aplicando, como en el caso de las cuentas a cobrar, los plazos y condiciones que hacen al pago. Se expresan, entonces, los egresos de fondos en el tiempo por las compras y pagos al contado y a crédito derivados de la producción futura.

   También se incluyen aquí los salarios, sueldos, cargas sociales y honorarios relacionados con la misma.

Es importante considerar aquí que si bien, en teoría, la mano de obra crece en proporción directa con la producción, es un rubro que tiende a ser fijo, y los aumentos o disminuciones en el nivel de producción provocan pocas variaciones en el total de salarios. Debe identificarse el nivel a partir del cual se producirán nuevas contrataciones u horas extra. También habrá que atenerse a las políticas de reestructuración provenientes de la incorporación de tecnología.

6. La etapa siguiente es considerar los egresos por compras ya efectuadas a crédito, y que producirán en el tiempo un egreso de fondos según la condición y el plazo convenidos en su momento. Corresponde incluir, asimismo, los salarios y otros conceptos relacionados con el personal ya incurridos y que se encuentran pendientes de pago.

7. Deben agregarse todos los otros gastos de producción como fuerza motriz, mantenimiento, vigilancia, seguridad, impuestos y gastos indirectos. El criterio de desplazamiento en el tiempo es el mismo que para los demás egresos, y desde luego habrá componentes futuros y componentes ya incurridos y no pagados.

8. A continuación, se incluirán los gastos administrativos, comerciales, financieros e impositivos según su forma de pago y con los mismos criterios ya expuestos.

9. Además de los gastos corrientes deben tomarse en cuenta los egresos provenientes de inversiones, pagos de dividendos, pago de préstamos, inversiones temporarias y permanentes, y cualquier otro egreso no operativo. Del mismo modo se considerarán las ventas de bienes de uso, de inversiones temporarias y permanentes, aportes de capital, ingresos por préstamos, y todo otro ingreso no operativo.

10. Una vez tomados en cuenta todos los ingresos y egresos de fondos posibles, la suma algebraica de los conceptos, partiendo del saldo inicial, proporcionará el superávit o déficit de caja al final de cada período proyectado. Las empresas suelen fijar un saldo mínimo de caja a mantener. En este caso, el saldo mínimo deberá computarse a fin de determinar las necesidades de financiación o el excedente de fondos al final del período.

Sobre la base del punto anterior, habiéndose determinado en qué momento se producirán necesidades o excedentes, se planifica el flujo de transferencias tendiendo a optimizar los métodos de financiación o de colocación, que es el objetivo final de este instrumento de gestión.

En el cuadro siguiente, puede observarse el esquema de movimientos de fondos proyectados que responde a los diez puntos expuestos.

	Moneda		Mes/año	Mes/año	Mes/año	Mes/año	Mes/año	Mes/año	Mes/año	Mes/año	Mes/año	Mes/año
1		**Saldo inicial de caja y bancos**										
2	I O	Ventas totales (netas de desc. dev. e imp.)										
3	N P	(-) Ventas a crédito										
4	G E	ingresos por ventas anteriores a crédito										
5	R R	Ingresos netos de caja por ventas (2 - 3 + 4)										
6	E A	Otros ingresos operativos										
7	S T											
8		**Total ingresos operativos de caja**										
9	O	Total compras (netas de desc. devol. e imp.)										
10	P	(-) Compras a crédito										
11	E E	Pagos de compras anteriores a crédito										
12	G R	Egresos netos por compras (9 - 10 + 11)										
13	R A	Pagos de salarios de producción										
14	E T	Otros pagos relacionados con la producción										
15	S I	Pagos por gastos comerciales, generales y administrativos										
16	O V	Pago de gastos de financiación										
17	S O	Pago de impuestos										
18	S											
19		**Total de egresos operativos de caja**										
20	I O	Ventas de inversiones temporarias (hasta 1 año)										
21	N P	Venta de bienes de uso										
22	G E	Venta de inversiones permanentes (+ de 1 año)										

Cuadro 13,5. Esquema de movimientos de fondos proyectados.

23	[illegible]	Aportes de capital											
24	[illegible]	Ingresos por préstamos a largo plazo											
25	[illegible]												
26		**Total ingresos no operativos de caja**											
27	[illegible]	Compras de inversiones temporarias hasta [illegible] año											
28	[illegible]	Pagos por compra y mantenimiento de bienes de uso											
29	[illegible]	Compras de inversiones permanentes (+ de [illegible] año											
30	[illegible]	Pago de dividendos en efectivo											
31	[illegible]	Pago de préstamos a largo plazo											
32	[illegible]												
33	[illegible]	**Total de egresos no operativos de caja**											
34	F	Ingreso (egreso) neto de caja (8 + 26) - (19 + 33)											
35	S I	Superávit (déficit) de Caja (línea 1 + línea 34)											
36	I N	Saldo mínimo de caja a mantener											
37	T A	Necesidades de financiación adic. a corto plazo											
38	N	Superávit caja aplicado cancel. Ds. corto plazo											
39	C	Saldo total acumulado Ds. Financ. corto plazo											

Cuadro 13,5. Cont.

CAPITULO 14

SISTEMA DE SUELDOS Y JORNALES

POR PAULA CAMAROTTI

14,1. CARACTERISTICAS

Existen distintos conceptos que forman parte de la remuneración:

- Remuneratorios:
  a) aguinaldo;
  b) vacaciones;
  c) jubilación;
  d) horas extra;
  e) comisiones.
- No remuneratorios:
  a) asignaciones familiares;
  b) premios;
  c) indemnizaciones;
  d) obras sociales (diferentes categorías).

Por parte del empleador existen otros gastos llamados "aportes patronales o cargas sociales". Estos sumados a las remuneraciones se transforman en un costo para la organización que realiza el pago. El cálculo de los aportes se realiza sobre la base de importes remunerativos mencionados anteriormente.

Por otro lado, el empleado tiene retenciones por distintos conceptos, implicando esto una disminución en sus ingresos. El empleador retiene y realiza el pago correspondiente.

Tanto los aportes como las contribuciones están normatizadas por ley, es decir, se destinan al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones —SIJP— (ley 24.241).

A través del sistema de sueldos y jornales se realiza la liquidación de remuneraciones de todos los integrantes de la organización, así como también la obtención de la información necesaria para cumplir con los requerimientos legales vigentes (como, por ejemplo: jubilación, aportes a sindicatos, ART, etc.).

Otro aspecto importante para destacar es que el sistema debe prever la generación de informes para los niveles gerenciales con la amplitud requerida por los mismos, así como también en tiempo y forma.

En esto último es imprescindible tener en cuenta que la información debería ser suministrada por centro de costos, por sectores, por empleados, etcétera.

Involucrando al sistema estudiado con el contexto externo, el mismo debe ser capaz de poder adaptarse a los cambios que se generen en la legislación relacionada con el ámbito laboral.

Desde el punto de vista interno al ámbito organizacional, el mismo debe contemplar las variaciones en la situación de cada uno de los empleados.

14,2. CONCEPTOS

14,2,1. APORTES Y CONTRIBUCIONES

Dentro del SIJP existen dos regímenes:

De reparto: los fondos son administrados por el Estado.

Capitalización: los fondos son administrados por las AFJP.

La afiliación a uno u otro es obligatoria para todas aquellas personas que sean mayores de 18 años y trabajen en relación de dependencia o como autónomos. Evidentemente, las normas para uno u otro caso cambian.

Los aportes y contribuciones son ingresados a través de la AFIP.

Los distintos porcentajes de aportes y contribuciones son:

Concepto	Retenciones al trabajador	Aportes patronales
Jubilación	11 %	16 %
Asignaciones familiares	—	7,5 %
Fondo Nacional de Empleo	—	1,5 %
INSSJ y P	3 %	2 %
ANSSAL	0,3 %	0,6 %
Obras sociales	2,7 %	5,4 %

Existe también la "cuota sindical", que forma parte de las contribuciones d aquellos empleados que estén afiliados al respectivo sindicato. El importe a abona es establecido por cada sindicato.

Los montos para calcular los valores de aportes y retenciones tienen un mont mínimo y máximo fijado sobre la base del Aporte Medio Previsional Obligatori (AMPO).

Estos valores son actualizados periódicamente, y a los fines de este capítulo n cobra importancia conocer el cálculo para su obtención.

14,2,2. ASIGNACIONES FAMILIARES

Son "prestaciones" y no se encuentran sujetas a aportes ni a descuentos jubilatorios.

Las mismas se pueden dividir en tres tipos:

Anuales: por ejemplo, ayuda especial por hijos en etapa escolar (hasta 18 años); hijo discapacitado (sin límite de edad).

Mensuales: varían de acuerdo con la cantidad de hijos normales o hijos discapacitados.

De pago único: por adopción o nacimiento. Por matrimonio.

En caso de que el trabajador tuviera más de un empleo (salvo por maternidad), percibirá asignaciones familiares por el que tuviera mayor antigüedad.

14,2,3. SUELDO ANUAL COMPLEMENTARIO (SAC)

El aguinaldo es el 50 % de la mayor remuneración mensual devengada por todo concepto remunerativo cobrado por el trabajador en los últimos seis meses.

El mismo se liquida en los meses de junio y diciembre, respectivamente.

El concepto de mejor remuneración debe tener en cuenta conceptos como: licencias, comisiones, premios, horas extra, etcétera.

Según la ocasión, el SAC se calcula sobre la base del tiempo trabajado por el empleado. Esto puede darse en el caso de licencias sin goce de sueldo, despido o renuncia.

El SAC esta sujeto a las mismas retenciones y aportes que las remuneraciones mensuales.

14,2,4. VACACIONES

Las vacaciones son licencias que se otorgan a los trabajadores durante las cuales no prestan servicios, pero tienen derecho a cobrar por todo el tiempo que éstas duren.

De acuerdo con el tiempo trabajado, los días de vacaciones varían:

Menos de 5 años: 14 días.

Entre 5 y 10 años: 21 días.

Entre 10 y 20 años: 28 días.

Más de 20 años: 35 días.

Es requisito necesario para gozar de esta licencia haber trabajado la mitad de los días hábiles del año.

Para su cálculo

$$\frac{\text{Sueldo mensual} \times \text{cantidad de días de licencia}}{25 \text{ días}}$$

14,2,5. LICENCIA POR MATERNIDAD

Para la mujer que pidiera esta licencia, está contemplado en la ley 3 meses con goce de las remuneraciones correspondientes.

Esta licencia puede ser ampliada por 6 meses más, pero sin derecho a percibir por estos últimos ninguna remuneración.

Para ampliar la licencia, la empleada debe avisar antes de concluir los 3 meses ya solicitados para que ésta se extienda por 3 meses más, y de la misma manera para los restantes 3 meses.

Si así no se hiciera, se considera que la empleada renuncia a su cargo por no realizar los avisos correspondientes en el momento antes indicado.

14,2,6. OTRAS LICENCIAS

— Licencia por casamiento: 10 días.

— Licencia por muerte: los días dependen del grado de parentesco.

— Licencia por examen: la cantidad de días por año es variable de acuerdo con cada empresa.

— Licencia por paternidad: 2 días.

14,3. LEGAJOS DE LOS EMPLEADOS

Cada uno de los empleados debe tener dentro de la organización un legajo donde no sólo consten sus datos personales, sino también:

- Examen psicotécnico.
- Examen médico de ingreso.
- Premios y sanciones.
- Certificados de ausencia.
- Certificados de cursos realizados.
- Evaluaciones de desempeño.

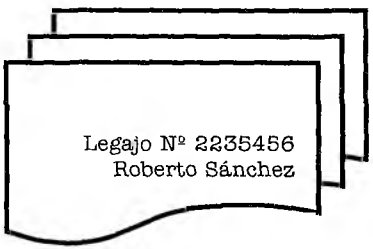
Es de notable importancia tener en cuenta que los legajos deben estar actualizados, tanto por modificaciones en los datos del empleado como en los demás ítem.

Podemos distinguir tres funciones:

1. Legal: notificación de domicilio, licencias por enfermedad, certificación de recepción de ropa de trabajo, etcétera.
2. Histórica: en el legajo se encuentra la historia de cada empleado tanto en su desarrollo profesional dentro del ámbito laboral como en su desarrollo personal.

   Aquí también se encuentra su desempeño en lo que respecta a medidas disciplinarias.
3. Control interno: en todos los legajos deben quedar asentados los ascensos, los cambios de categoría y todas aquellas modificaciones que cambien la situación del empleado frente a la organización.

Cada uno de estos legajos lleva un número que seguramente será el mismo que se utilizará al cargar los datos necesarios para la liquidación.



14.4. EL SISTEMA DE LIQUIDACION DE SUELDOS Y JORNALES

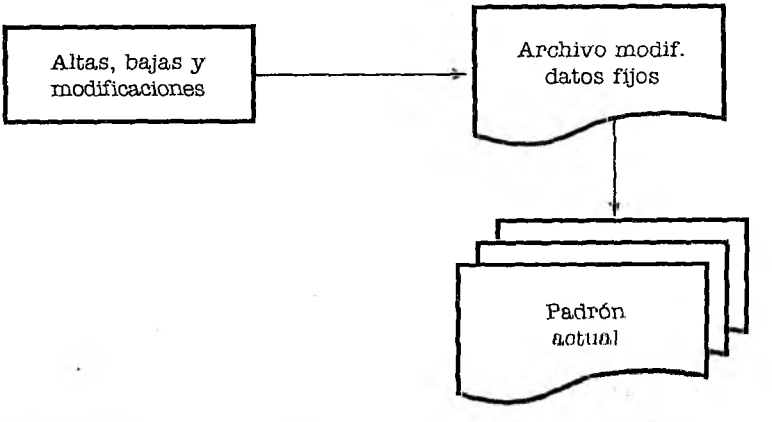
Para generar las entradas al sistema, contamos con tres bases de datos diferentes de donde se obtiene la información necesaria para la liquidación:

a) Archivo maestro de datos fijos del personal

Esta tabla debe contener los siguientes datos relacionados con el personal:

- número de legajo;
- apellido y nombre;
- domicilio y teléfono;
- estado civil;
- nacionalidad;
- fecha de nacimiento;
- tipo y número de documento;
- sección en la que trabaja;
- tarea que realiza;
- categoría;
- cargo;
- fecha de ingreso;
- número de CUIL, obra social y sindicato;
- datos personales de familiares a su cargo;
- número de afiliación de SIJP;
- si existiese, convenio laboral;
- otros datos.

En caso de que existiese algún tipo de alta, baja o modificación de los datos, el archivo debe ser automáticamente actualizado, ya que esta información es totalmente necesaria para realizar una correcta liquidación.



b) Archivo transitorio de datos variables

Esta tabla esta relacionada con la carga de datos que modifican la situación del empleado frente a la organización.

En ella podemos encontrar:

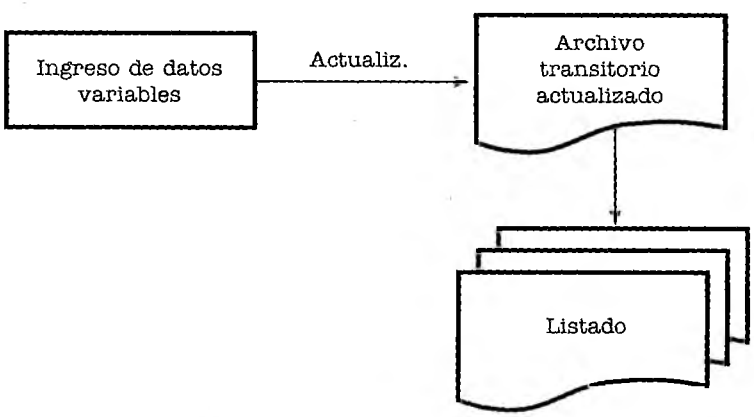
— *Altas*: aquí se ingresan todos los datos relacionados con un empleado nuevo mencionados en la tabla del archivo maestro de empleados.

— *Modificaciones*: en caso de que alguno de los datos de la tabla anterior cambie, se deben realizar las modificaciones correspondientes para actualizar el archivo maestro de empleados.

Por otra parte, puede ocurrir que existiesen modificaciones en los datos relacionados con los porcentajes legales de contribuciones y aportes.

Ambos tipos de modificaciones deben realizarse en tiempo y forma, ya que esta información debe estar actualizada para que al realizar los pagos, éstos no contengan errores de cálculo o errores en los datos del empleado.

— *Bajas*: en caso de que existiese desvinculación de alguno de los empleados, ya fuese por despido o renuncia, se debe generar esta información para liquidar los valores correspondientes en tiempo y forma (como, por ejemplo, proporcional de vacaciones, aguinaldo, etc.).



c) Tabla de porcentajes de liquidaciones

En esta base de datos están contenidos todos los datos necesarios para realizar los cálculos relacionados con la liquidación; básicamente, son los siguientes:

— Valor de hora en el caso de jornal por categoría.

— Importe del sueldo por categoría.

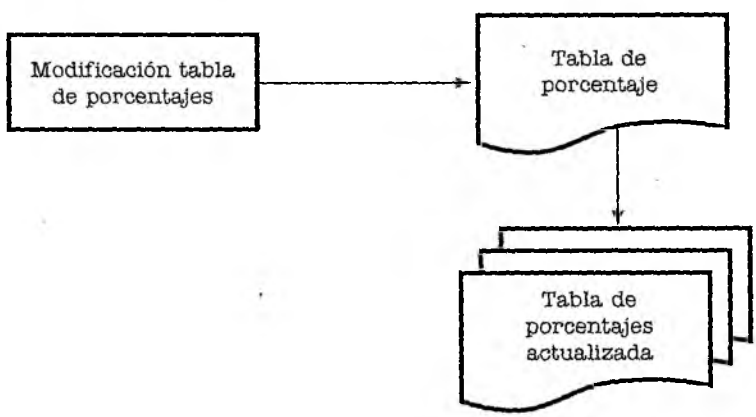
— Horas extra por categoría.

— Porcentajes de contribuciones y aportes.

— Cálculo de vacaciones y aguinaldo.

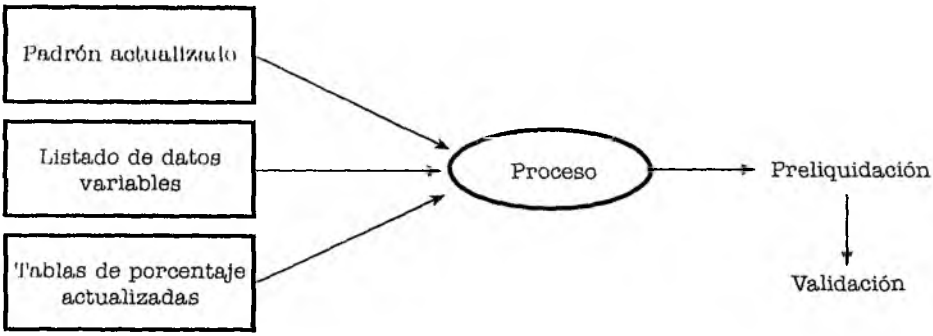
— Cálculo de asignaciones familiares.

Estas tres tablas se vinculan para generar la liquidación de cada integrante de la organización, pues de ellas se obtiene toda la información necesaria para generar la salida del sistema.



Es dable destacar que los procesos mencionados anteriormente se pueden realizar en forma manual o electrónica.

Una vez que se realizaron todas las modificaciones contenidas en los gráficos, se procede a realizar la preliquidación, la que luego es validada para poder de esta manera realizar la liquidación definitiva.



Una vez validada la preliquidación, se emiten los comprobantes correspondientes a la liquidación como el recibo, libro ley y listados de acuerdo con la información que se pretenda que el sistema genere.

14,5. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE LIQUIDACION

Entradas

- Datos del trabajador (Tabla 1).
- Datos de los familiares (Tabla 1).
- Porcentaje de retenciones, aportes, obra social y sindicatos (Tabla 3).
- En caso de jornales: horas trabajadas (Tabla 3).
- Novedades: altas, bajas (Tabla 2).
- Horas extra.
- Premios por productividad (Tabla 3).
- Datos para retención del impuesto a las ganancias (Tabla 3).
- Fecha del mes liquidado
- CUIT de la empresa (Tabla 1)
- CUIL del empleado (Tabla 1)
- Nombre de la empresa (Tabla 1)

Archivos

Archivo de sueldos:

— período;

— antigüedad;

— sueldo por categoría;

— premios por presentismo;

— premios por productividad;

— SAC (mejor sueldo/2);

— asignaciones familiares;

— retenciones (jubilación, INSSJP, ANSSAL, obra social);

— aportes (jubilación, Fondo Nacional de Empleo, INSSJP, ANSSAL, obra social);

— horas extra;

— vacaciones (sueldo mensual x cant. días vac./25).

Archivo de jornales:

— horas trabajadas;

— monto por hora trabajada;

— ídem al anterior.

Archivo de asistencia:

En el caso de jornales:

- nombre del empleado;
- número de legajo;
- fecha;
- hora de ingreso;
- hora de egreso;
- total de horas trabajadas en el día;
- total de horas trabajadas en la quincena;

En el caso de sueldos:

- sector;
- nombre del empleado;
- número de legajo;
- horas extra;
- asistencia del mes;
- inasistencias autorizadas/no autorizadas.

Procesos

Los sectores que intervienen en la liquidación de sueldos y jornales son los siguientes:

- Todos los sectores que conforman sus respectivos informes de asistencia.
- Personal: controla los informes de asistencia.
- Liquidación de sueldos y jornales: calcula las remuneraciones a pagar y confecciona el recibo.
- Contaduría: controla los cálculos de la liquidación y emite la orden de pago; registra los asientos correspondientes.
- Tesorería: confecciona el cheque (en el caso de pago en efectivo o con cheque) y controla la orden de pago.

Salidas

- recibos;
- detalle de liquidación: por destino, por centro de costos, por departamento, etcétera;
- listado de acreditación en efectivo: por destino, por centro de costos, por sector, etcétera;
- listado de cambio;
- listado de acreditación por cuenta;
- totales generales de conceptos liquidados;
- totales generales de conceptos liquidados por convenio, si éste existiese;

- libro ley;
- listados de asignaciones familiares detalladas;
- listado con totales de control sobre aportes y retenciones al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones;
- listado para las obras sociales;
- listado de los adherentes a la obra social;
- listado de afiliados al sindicato en el caso que fuera necesario;
- resumen de contabilidad;
- listado de personal liquidado con detalle de sueldo fijo y/o jornales;
- listado de jerarquía de los puestos;
- certificaciones de servicio;
- archivo de actualización mensual de la ANSES.

14,6. MODULOS DEL SISTEMA

Los módulos que conforman el sistema de liquidación de sueldos y jornales son los siguientes, sin dejar de mencionar que los mismos son generales y evidentemente pueden surgir modificaciones de acuerdo con las necesidades de la organización.

1. Emisión de información de asistencia.
2. Control de informes de asistencia.
3. Cálculo de la liquidación.
4. Pago de la liquidación.
5. Registración o contabilización de la liquidación.

14,6,1. EMISION DE INFORMACION DE ASISTENCIA

Todos los sectores emiten un informe de asistencia para enviar al sector de personal.

En el caso de sueldos se deben tener en cuenta las licencias, las inasistencias autorizadas o no, etcétera.

En caso de tener tarjetas magnéticas, Personal hace este control mediante la obtención de datos que surgen de éstas.

Igualmente es importante mencionar que cualquier novedad (licencias) o modificación con respecto a algún empleado del sector debe ser informado a Personal por el responsable de la mencionada área.

Por ejemplo:

— Licencia por examen.

— Enfermedad.

— Cambio de categoría.

Lo anteriormente mencionado es de gran importancia, ya que en caso de realizar el control de asistencia por los datos arrojados por tarjetas, estas modificaciones no están contempladas.

14,6,2. CONTROL DE INFORMES DE ASISTENCIA

El sector de personal recibe la planilla de asistencia y novedades del sector, o bien la información de las tarjetas y novedades de los responsables de cada sector y realiza el control correspondiente.

Los controles más importantes a tener en cuenta son:

— Horas extra.

Inasistencias.

Licencias autorizadas por el responsable de cada sector.

Sobre la base de estos controles, el sector de personal emite un informe o listado cuyos datos serán: sector, número de legajo, nombre y apellido del empleado, asistencia justificada o no justificada, novedades, horas o días trabajados, horas extra autorizadas, etcétera.

SECTOR: ADMINISTRACION Y SERVICIOS

Legajo	Nombre y apellido	Inasistencia	Novedades	Horas extra
4445	Juan Pérez	2 días (Autor)	Ninguna	22
2234	Mirta Vázquez	Ninguna	Nacimiento	4

Cuadro 14,1. Listado de asistencia controlado.

14,6,3. CALCULO DE LA LIQUIDACION

El sector de liquidación de sueldos y jornales es el responsable de preparar la planilla de sueldos y jornales, y el recibo para cada empleado.

Recibe el listado de Personal que contiene todos los datos necesarios para la realización de los cálculos correspondientes.

— *Sueldos*: los datos a tener en cuenta son: número de legajo, nombre y apellido del empleado, categoría, sector, inasistencias justificadas o no justificadas, licencias autorizadas, novedades o modificaciones.

— *Jornales*: los datos a tener en cuenta son: número de legajo, nombre y apellido del empleado, categoría, sector, inasistencias justificadas o no justificadas, licencias autorizadas, novedades o modificaciones, horas trabajadas en la quincena, valor de la hora por categoría.

Sobre la base de estos datos se realizarán los cálculos de sueldos y/o jornales teniendo en cuenta los aportes y retenciones, así como también las asignaciones familiares correspondientes.

En caso de que correspondiese, este sector es el encargado de realizar los cálculos del SAC y/o vacaciones, así como también de indemnizaciones en caso que sea necesario.

Al momento de la liquidación, el sistema debe ser capaz no sólo de generar los cálculos automáticamente, sino también de emitir los totales a pagar por el empleador tanto de aportes como de retenciones.

Es destacable mencionar que existe una preliquidación (en general, un cierre de acumulación de información al día 20), donde se tienen en cuenta todas las modificaciones, licencias, etc., hasta un momento determinado. A partir allí, se preparan las liquidaciones que evidentemente van a ser ajustadas en ejercicios anteriores dada esta condición.

Lo que queremos destacar es que para tener listas las liquidaciones en el momento oportuno para poder realizar su pago es necesario prepararlas con anterioridad y darle un corte a la carga de información proveniente de los distintos sectores. Desde el momento de corte hasta el fin del ejercicio evidentemente habrá situaciones no previstas, inasistencias, por ejemplo, que serán contempladas en el mes siguiente con los respectivos ajustes.

Por otro lado, no ocurre lo mismo con el pago de las horas extra, ya que las mismas se pagan vencidas, es decir, al mes siguiente de que se efectuaron; por ello en este caso el cálculo que se realiza es exacto y no está sujeto a modificaciones.

Es importante que el sistema posea la flexibilidad necesaria para consultar la información histórica de cada empleado para realizar las modificaciones necesarias en los porcentajes de cálculo de toda índole, así como también la generación automática de asientos para que éstos sean utilizados por Contabilidad General.

Una vez realizados los cálculos correspondientes a cada empleado, el sistema emite cada uno de los recibos por duplicado.

Los datos que debe contener cada recibo de sueldo son los que se visualizan en el gráfico a modo de ejemplo.

Empresa S.A. **Liquidación de haberes**

Av. de Mayo 222 (1000) Bs. As. CUIT 30-0000000-0

Casa/sector 555	**Legajo Nº** 2333-0	**Apellido y nombres** Juan Raúl Pérez García	
Fecha ingreso 29-09-98	**Antigüedad** 01-11-98	**Cargo o función** Asistente contable junior	**CUIL** 22-00090989-4
			Haberes de: 11-98

Sueldo básico
Ant. volunt. a cuenta de futuros convenios
Comisiones
Total de haberes con aportes

Total de haberes

Aportes jubilatorios
Aportes al INSSJP
Asociación mutual
Total retenciones
Total neto

Lugar y fecha de pago	Importe a cobrar $ .....
Importe neto a cobrar	Recibí de conformidad el importe neto indicado, correspondiente a la liquidación de mis haberes, según lo detallado en el correspondiente recibo, como así también duplicado del mismo.
Acreditado en	
Aportes y contribuciones	..... Firma del empleado

A su vez, la información individual de remuneraciones que contiene la planilla mensual de sueldos y quincenal de jornales es enviada a Contaduría para la emisión de la orden de pago previo control de la misma, que será enviada por ésta a Tesorería.

14,6,4. PAGO DE LA LIQUIDACION

Es evidente que no podemos determinar una única forma de pago ya que la misma está sujeta a la normativa de la organización de la que se trate.

Pero a los fines de poder dar distintos ejemplos podemos desarrollar tres que, en general, son los más utilizados.

Los criterios comunes a todos son: una vez emitido el recibo por duplicado por liquidación de sueldos, Tesorería es la encargada de realizar los pagos correspondientes a cada empleado.

Por otro lado, recibe la orden de pago emitida por Contaduría y chequea la información que surge de los recibos.

— *Pago en efectivo*: si el pago se realiza en efectivo dentro de la organización, el sistema debe ser capaz de generar un listado de cambio, sobre la base de cada una de las remuneraciones que se deben realizar.

Sobre la base del total de remuneraciones a pagar, Tesorería es el sector encargado de emitir el cheque por el total del importe, para que el dinero sea retirado en el banco.

Se retira el efectivo teniendo en cuenta los valores arrojados por el listado de cambio, para proceder de esta manera a preparar el total a cobrar por cada uno de los empleados en los correspondientes sobres.

Cada empleado pasa a cobrar por Tesorería. Retira su sobre, firma el recibo de sueldo correspondiente y se lleva el duplicado, quedando el original en poder de Tesorería

— *Cheque*: si el pago a cada empleado fuera realizado por cheque el sistema debe ser capaz de imprimir en formularios continuos y numerados cada uno de los mismos con fecha, nombre y apellido del empleado, total a pagar en número y letras.

El cheque puede llevar una o dos firmas, esto varía de acuerdo con la cantidad de personas autorizadas que figuren en la cuenta bancaria.

El personal retira su cheque por Tesorería, firma el recibo y Tesorería deja en su poder el original.

— *Cajero automático*: en caso de que los empleados cuenten con una caja de ahorros donde se depositan sus haberes, Tesorería envía la planilla de liquidación autorizada juntamente con un disquete al banco correspondiente para que éste deposite los importes en cada una de las cuentas que figuren en el listado.

Los recibos son entregados por liquidación de sueldos a cada responsable de área.

Estos son los encargados de que cada uno de los empleados de su sector firme los mismos, y luego envía los originales a Tesorería. Otra opción sería que los empleados pasen a conformar el recibo directamente en este sector (Tesorería).

Buenos Aires, 27 de febrero de 1999

Por la presente solicitamos que el día 2 de marzo de 1999 se realice el acreditamiento de haberes según disquete que adjuntamos.

Así mismo autorizamos a vuestra entidad a debitar de nuestra cuenta corriente número: 777777/00 el importe resultante de dicho acreditamiento más las comisiones correspondientes a este servicio.

Adjuntamos listado de apoyo para ser utilizado ante cualquier eventualidad.

Nombre y apellido	Número de cuenta	Importe a acreditar
Ana Clara Sánchez	3345709/89	$ 3.500
Sandra Ramírez	6676577/00	$ 2.300
Carolina Herrera	2234566/88	$ 1.500

Cuadro 14,2. Listado de acreditamiento de haberes a través de cajas de ahorros.

14,6,5. REGISTRACION O CONTABILIZACION DE LA LIQUIDACION

Evidentemente toda la documentación necesaria para realizar la contabilización es enviada por los distintos sectores a Contaduría.

Tesorería le envía los recibos que son controlados con la orden de pago.

El sector de contaduría realiza las contabilizaciones correspondientes, las cuales podemos dividir en:

- El devengamiento del pasivo con la correspondiente variación patrimonial modificativa.
- Pago de la remuneraciones, es decir, la cancelación de una parte del pasivo (deuda con el personal), produciéndose una variación patrimonial permutativa.
- Pago de los aportes y las retenciones, a los distintos organismos previsionales donde se cancela el resto del pasivo.

14,7. CONTROL INTERNO

Desde un punto de vista general el sistema de sueldos y jornales debe prever normas de control interno, dado que revisten un especial interés, ya que se pueden cometer gran cantidad de errores o, en caso contrario, fraudes:

Los errores más comunes pueden ser:

1. Incluir en la lista de personal empleados que no existen y retener sus remuneraciones.
2. Apropiación de todas aquellas remuneraciones no reclamadas por sus beneficiarios, aunque no es muy común.

Es por ello que deben estar autorizadas:

1. Todas las modificaciones, altas, bajas, promociones, despidos, etcétera.
2. Las horas extra, las ausencias por vacaciones, y todo tipo de licencias mencionadas anteriormente.
3. Las liquidaciones.
4. La contabilización de las liquidaciones.
5. Los pagos.

Normas

1. Las personas que liquidan las remuneraciones no deben ser las mismas que controlan horas normales, horas extra, asistencia, etcétera.

2. Todas las personas que sean responsables de la liquidación deben verificar que los ítem a liquidar estén autorizados por los responsables que correspondan.

3. El sistema debe contar con contraseñas y perfiles de usuarios para seguridad, es decir, no todos los usuarios deben tener el acceso permitido al sistema de liquidación

4. Alguien ajeno al personal de liquidación debe verificar que las horas trabajadas por cada empleado sean las reales, siempre y cuando la cantidad de personal de la organización lo permita. En caso de existir una gran cantidad de personal, se debería trabajar con totales de control y muestras.

5. Una manera global de realizar las verificaciones correspondientes es trabajar con totales globales: a los jornales anteriores se le suman las altas y se le restan las bajas (de personal), luego se restan o suman las modificaciones en los sueldos y se le suman las horas extra.

6. Los recibos emitidos deben estar prenumerados, y en caso de anulación de alguno, éstos deben ser también archivados (original y copia).

7. Se debe prever seguridad de los archivos y copias.

8. En el caso de la asistencia, la misma debe ser controlada en forma diaria ya sea por tarjetas reloj o magnéticas, o a través de la firma del libro de asistencia que se encuentra en cada sector. En el caso de existir inasistencias, se debe acompañar la información anterior con un informe de inasistencia para, posteriormente, adjuntar los comprobantes en el caso de que las mismas estén justificadas.

9. Constancia para la liquidación de subsidios familiares: no sólo se le debe exigir a cada empleado la declaración jurada de cargas de familia, sino también la presentación de los comprobantes de matrimonio, nacimiento de hijos, certificado de alumno regular en caso de niños en edad escolar, etcétera.

10. En cuanto al cumplimiento de los requisitos legales, es necesario que el libro de sueldo se encuentre rubricado y con la información al día. Tanto el libro como los recibos deben poseer el formato que corresponda de acuerdo con la legislación vigente

11. Por último, es necesario que el pago se efectúe al destinatario del mismo teniendo total seguridad de que así se está realizando. Es por ello que muchas organizaciones acreditan los haberes a través de cuentas bancarias para no sólo evitar este tipo de errores, sino también robos.

Capitulo 15

Sistema contable

por Andrea Raquel Silva

15,1. INTRODUCCION

Las empresas, durante su vida, desarrollan actividades que producen efectos en la situación patrimonial de las mismas.

Estos efectos deben ser conocidos por la dirección para poder administrarla y dirigirla, así como también por terceros interesados.

El sistema contable tiene por finalidad registrar dichas operaciones, aquellas que producen variaciones en el patrimonio de la organización, así como también reflejar sus efectos económicos y financieros. Es un sistema integrado y la partida doble le da su estructura básica.

De esta manera, el sistema genera información, ya sea para fines operativos legales o gerenciales.

Existe también por parte de terceros vinculados a la organización interés por la información que el sistema puede brindar ya que de esto depende su accionar frente a la empresa.

15,2. ASPECTOS ESENCIALES DEL SISTEMA

El sistema debería permitir:

- Ajuste por inflación: aunque en la actualidad el desarrollo de la economía y las normas legales y profesionales no requieran que la información contable sea ajustada, esta posibilidad debe estar contemplada en todo sistema contable.

- Informes de distintos tipos: no sólo la información que surge del sistema es utilizada para la elaboración de información operativa, los estados contables y la liquidación de impuestos, sino que la misma es usada por los niveles gerenciales para tomar decisiones; por esto es que tendría que existir la posibilidad de que el sistema genere otro tipo de informes que brinden los datos requeridos por estos últimos (informes por centros de costos, balances mensuales, trimestrales, etc.)
- Conciliaciones: es dable que el sistema permita obtener listados que ayuden a la conciliación de las cuentas que sirvan para realizar su análisis, comprobaciones, etcétera.
- Controles: debe tener incorporado los controles mínimos para prevenir los errores u omisiones y fraudes.
- Plan de cuentas: un sistema que tenga un plan de cuentas fijo no es conveniente, ya que cada empresa tiene sus características y además los cambios en su desarrollo llevan a redefinir y modificar el mismo. Por lo cual este elemento debe ser de fácil modificación, donde se pueda actualizar las cuentas, permitir altas, bajas, etcétera.
- Normas legales y profesionales: en el armado de la información, como en su estructura debe contemplar toda la legislación vigente, ya sea a nivel formal, como en temas de valuación, registración, etcétera.

15,3. CONTROL INTERNO

Dado que el sistema contable es una importante fuente de información, es primordial que los datos que de él surjan cuenten con un alto grado de confiabilidad y estén exentos de errores y deformaciones. Para garantizar esto, existen ciertas normas que el sistema debe contemplar para que los informes que emita reflejen la realidad de la empresa.

Estas normas están dadas por el control interno, cuya finalidad es que la información que produzca el sistema muestre la situación económica y financiera real de la empresa, se reduzca al máximo las posibilidades de errores y de fraudes y se realicen todos los procedimientos que la dirección ha establecido.

Normas:

1. Partida doble: es la principal norma de control interno del sistema. Al establecer que todo movimiento debe tener una contrapartida, evita los errores en la carga de operaciones, establece un equilibrio.
2. *Password* y perfiles: el sistema debe prever algún control de seguridad que limite el acceso de personas no habilitadas, es decir que cada integrante en la organización, tenga asignado un código que determine cuando accede al sistema qué tareas puede realizar y cuáles no, para evitar el manejo fraudulento.
3. Conciliación de cuentas: en el sistema contable generalmente se trabaja con cuentas globales y cuentas analíticas. El control que debe existir entre ellas, es decir, la verificación de que la suma de las cuentas analíticas sea coincidente con el saldo de las cuentas globales respectivas, en un sistema computarizado está ya previsto al cargar automáticamente los importes en las mismas.
4. Plan de cuentas y manual de cuentas: deben ser claros y descriptivos, para evitar la confusión en las imputaciones y proporcionar una interpretación clara de cada una de las cuentas.
5. Registro de fechas: mantener un registro de carga de asientos y de las modificaciones posteriores de los mismos por errores u omisiones para evitar que cualquier modificación no quede asentada.
6. Copias de seguridad: debe contar con un buen sistema de copias, ya que la información que brinda no sólo es de suma importancia, sino que también es sustancial para la generación de información empresarial.

Controles de entradas:

- Toda la documentación que va a ser ingresada en el sistema debe estar autorizada por el responsable correspondiente.
- La documentación a ingresar debe estar prenumerada.
- Control de dígito de verificación para determinados registros.
- Control de código de cuenta del plan de cuentas: que esa cuenta exista, que no sea de definición de rubro o de tipo de cuenta.
- Control de fecha de imputación: que coincida con el rango de fecha del ejercicio.
- Controles de integridad: que todos los datos que deben ser ingresados al sistema se hayan cargado al mismo.
- Verificar que las operaciones sean registradas una sola vez, para evitar el procesamiento duplicado.

23	R	Aportes de capital										
24	N A	Ingresos por préstamos a largo plazo										
25	O T											
26		**Total ingresos no operativos de caja**										
27	E N	Compras de inversiones temporarias (hasta 1 año)										
28	G C	Pagos por compra y mantenimiento de bienes de uso										
29	P	Compras de inversiones permanentes (+ de 1 año)										
30	E C	Pago de dividendos en efectivo										
31	S P	Pago de préstamos a largo plazo										
32	O E											
33	S R	**Total de egresos no operativos de caja**										
34	F	Ingreso (egreso) neto de caja (8 + 26) - (19 + 33)										
35	S I	Superávit (déficit) de Caja (línea 1 + línea 34)										
36	I N	Saldo mínimo de caja a mantener										
37	T A	Necesidades de financiación adic. a corto plazo										
38	N	Superávit caja aplicado cancel. Ds. corto plazo										
39	C	Saldo total acumulado Ds. Financ. corto plazo										

Cuadro 13,5. Cont.

CAPITULO 14

SISTEMA DE SUELDOS Y JORNALES

POR PAULA CAMAROTTI

- Informes de distintos tipos: no sólo la información que surge del sistema es utilizada para la elaboración de información operativa, los estados contables y la liquidación de impuestos, sino que la misma es usada por los niveles gerenciales para tomar decisiones; por esto es que tendría que existir la posibilidad de que el sistema genere otro tipo de informes que brinden los datos requeridos por estos últimos (informes por centros de costos, balances mensuales, trimestrales, etc.)
- Conciliaciones: es dable que el sistema permita obtener listados que ayuden a la conciliación de las cuentas que sirvan para realizar su análisis, comprobaciones, etcétera.
- Controles: debe tener incorporado los controles mínimos para prevenir los errores u omisiones y fraudes.
- Plan de cuentas: un sistema que tenga un plan de cuentas fijo no es conveniente, ya que cada empresa tiene sus características y además los cambios en su desarrollo llevan a redefinir y modificar el mismo. Por lo cual este elemento debe ser de fácil modificación, donde se pueda actualizar las cuentas, permitir altas, bajas, etcétera.
- Normas legales y profesionales: en el armado de la información, como en su estructura debe contemplar toda la legislación vigente, ya sea a nivel formal, como en temas de valuación, registración, etcétera.

15,3. CONTROL INTERNO

Dado que el sistema contable es una importante fuente de información, es primordial que los datos que de él surjan cuenten con un alto grado de confiabilidad y estén exentos de errores y deformaciones. Para garantizar esto, existen ciertas normas que el sistema debe contemplar para que los informes que emita reflejen la realidad de la empresa.

Estas normas están dadas por el control interno, cuya finalidad es que la información que produzca el sistema muestre la situación económica y financiera real de la empresa, se reduzca al máximo las posibilidades de errores y de fraudes y se realicen todos los procedimientos que la dirección ha establecido.

Normas:

1. Partida doble: es la principal norma de control interno del sistema. Al establecer que todo movimiento debe tener una contrapartida, evita los errores en la carga de operaciones, establece un equilibrio.
2. *Password* y perfiles: el sistema debe prever algún control de seguridad que limite el acceso de personas no habilitadas, es decir que cada integrante en la organización, tenga asignado un código que determine cuando accede al sistema qué tareas puede realizar y cuáles no, para evitar el manejo fraudulento.
3. Conciliación de cuentas: en el sistema contable generalmente se trabaja con cuentas globales y cuentas analíticas. El control que debe existir entre ellas, es decir, la verificación de que la suma de las cuentas analíticas sea coincidente con el saldo de las cuentas globales respectivas, en un sistema computarizado está ya previsto al cargar automáticamente los importes en las mismas.
4. Plan de cuentas y manual de cuentas: deben ser claros y descriptivos, para evitar la confusión en las imputaciones y proporcionar una interpretación clara de cada una de las cuentas.
5. Registro de fechas: mantener un registro de carga de asientos y de las modificaciones posteriores de los mismos por errores u omisiones para evitar que cualquier modificación no quede asentada.
6. Copias de seguridad: debe contar con un buen sistema de copias, ya que la información que brinda no sólo es de suma importancia, sino que también es sustancial para la generación de información empresarial.

Controles de entradas:

- Toda la documentación que va a ser ingresada en el sistema debe estar autorizada por el responsable correspondiente.
- La documentación a ingresar debe estar prenumerada.
- Control de dígito de verificación para determinados registros.
- Control de código de cuenta del plan de cuentas: que esa cuenta exista, que no sea de definición de rubro o de tipo de cuenta.
- Control de fecha de imputación: que coincida con el rango de fecha del ejercicio.
- Controles de integridad: que todos los datos que deben ser ingresados al sistema se hayan cargado al mismo.
- Verificar que las operaciones sean registradas una sola vez, para evitar el procesamiento duplicado.

Controles de procesos:

- Deberían establecerse controles que permitan asegurar que toda la información ingresada en el sistema sea procesada en forma completa y exacta, como pueden ser totales de control, secuencias numéricas, etcétera.
- Control de rango y campo: que los datos que se ingresan estén de acuerdo con la definición de la celda en la que se ingresan.
- Control de la igualdad entre debe y haber antes de permitir la grabación del asiento.

Controles de salidas:

- Chequear los totales procesados con los totales de control.
- Acceso restringido a determinada información: debe establecerse que las salidas lleguen sólo a los usuarios que correspondan.

15,4. ESTRUCTURA DEL SISTEMA

La estructura general del sistema contable puede ser vista a través del gráfico 15,1.

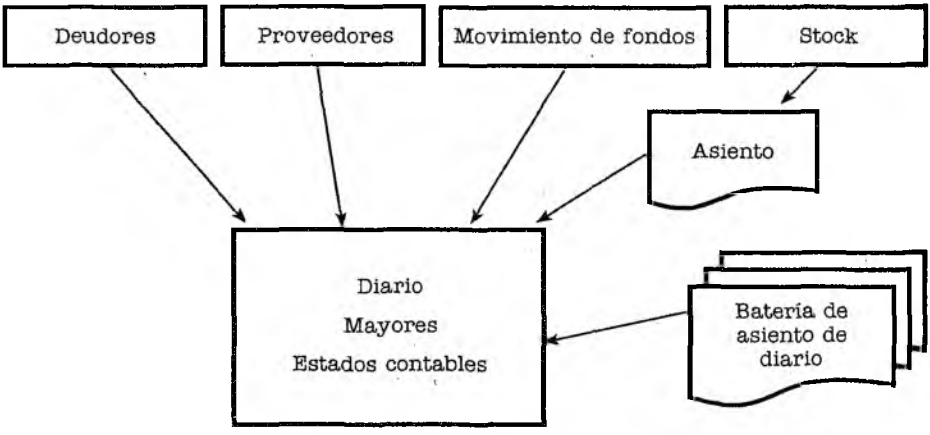


Gráfico 15,1. Composición del sistema contable.

El sistema bajo análisis presenta dos partes o dos subsistemas base:

1. Subsistema integrador.
2. Subsistemas analíticos.

El subsistema integrador es aquel a través del cual se obtiene la información operativa, legal y gerencial resumida y que se manifiesta por medio del Plan de Cuentas, el Diario, los Mayores y los informes contables.

Los subsistemas analíticos reflejan las operaciones que se llevan a cabo en el ámbito empresarial, volcando cada uno de ellos esta información de manera resumida y sintética en el subsistema integrador.

Dentro de los subsistemas analíticos encontramos:

1. Subsistema de proveedores.
2. Subsistema de clientes.
3. Subsistema de movimiento de fondos.
4. Subsistema de stock.

15,4,1. SUBSISTEMA DE PROVEEDORES

En este subsistema, se controlan y registran los comprobantes relacionados con las operaciones con proveedores. El funcionamiento básico del subsistema comienza cuando se recibe la factura, procediendo a ingresarla al sistema y controlando los siguientes ítem:

- Cantidades: verificar que las cantidades ingresadas sean iguales a las solicitadas.
- Calidad: verificar que el informe de recepción cuente con la aprobación del responsable del control de calidad.
- Precios: que los mismos coincidan con los pactados en las órdenes de compra.
- Impuestos: que el IVA y otros impuestos se encuentren adecuadamente calculados.
- Condiciones de pago: que sean las pactadas.

De la misma manera se ingresan las notas de débito y las notas de crédito emitidas por los proveedores. Estas serán tenidas en cuenta al momento del vencimiento de la factura para generar la orden de pago.

Con el ingreso de cada una de las facturas, notas de débito y notas de crédito, el sistema genera el Subdiario de IVA-Compras. En este archivo podemos encontrar los siguientes campos:

Fecha	Proveedor	CUIT	Retenciones	Exento/NG	Importe neto	IVA	Total

Estos subdiarios son mensuales y sus datos son volcados por razones legales en el libro IVA-Compras. También es posible que dichos listados sean impresos en hojas móviles que requieren de autorización por parte de la autoridad de contralor sobre el sistema que emite dichas hojas móviles.

Con esta información se genera el asiento resumen mensual de compras, obteniendo los datos de los totales de cada una de las planillas mensuales. Este asiento es automáticamente cargado al registro diario del sistema integrador. Esta conexión se realiza normalmente a través del Plan de Cuentas, teniendo presente la codificación del mismo (tema que trataremos más adelante en este capítulo).

Otro proceso que se lleva a cabo dentro de este subsistema es el manejo de las cuentas a pagar. A través de él, se generan listados con las facturas pendientes de pago (listado de cuentas a pagar) y sobre la base de ese listado, en función de las fechas de vencimiento de las facturas, se van obteniendo las respectivas órdenes de pago que serán remitidas a Tesorería para que haga efectivo el mismo. Con las órdenes de pago emitidas se genera un listado con la siguiente estructura:

Nº O/P	Fecha	Proveedor	Nº factura	Importe

En función de estos datos el subsistema genera en forma automática el asiento de pagos contra la cuenta de fondos que corresponda en el Diario.

Por último, dentro del subsistema de proveedores se manejan archivos maestros de proveedores donde se almacenan los datos de cada uno de ellos que serán utilizados tanto para el ingreso de las facturas, notas de débito y notas de crédito, así como también en las confecciones de las órdenes de pago.

También es factible que el subsistema genere listados con los importes adeudados de cada uno de los proveedores, así como también listados de movimientos.

15.4.2. SUBSISTEMA DE CLIENTES

La información básica de este sistema es tomada de las facturas de venta que emite la empresa.

En función de la registración de las ventas mediante la carga de dichas facturas, junto con la de las notas de crédito y de las Notas de Débito emitidas por la empresa, el subsistema actualiza la cuenta corriente del cliente.

Además con dicha información va generando el Subdiario IVA-Ventas, cuya estructura puede ser la siguiente:

Fecha	Cliente	CUIT	Retenciones	Exento/NG	Importe neto	IVA	Total

Este listado deberá ser pasado al libro IVA-Venta en forma manual o podrá ser llevado en hojas sueltas rubricadas, para lo cual se imprimirá el mismo directamente del sistema en las hojas correspondientes.

Sobre la base de los totales mensuales, el subsistema generará el asiento resumen mensual de ventas que automáticamente se cargará en el libro Diario.

En relación con el tema de cobranzas, Tesorería emite los recibos por las cobranzas realizadas. Con los mismos, se armará el Subdiario de Cobranzas donde se indicará qué documento se cancela y a qué cliente corresponde. Con esta información se actualizará la cuenta corriente del cliente y además el subsistema realizará el asiento de cobranzas que se cargará en el Diario del subsistema integrador.

Con los movimientos de este subsistema, facturación y cobranzas, se pueden obtener los estados de cuenta de cada uno de los clientes y el resumen de movimientos. En el primero, la información que surge son las facturas pendientes de cobro por cada uno de los clientes a una fecha dada; mientras que en el segundo se obtienen los créditos y los débitos en la cuentas del cliente, llegando al saldo final que es el monto total adeudado.

15,4,3. SUBSISTEMA DE MOVIMIENTO DE FONDOS

La función principal del subsistema es determinar los movimientos de las cuentas bancarias y las recaudaciones a depositar.

Cada vez que se realiza una cobranza, Tesorería emite un recibo, que debe estar prenumerado, que luego servirá para que el subsistema de clientes realice las registraciones correspondientes. Es dable recordar que, como norma de control interno, todas las cobranzas deben ser depositadas íntegramente en el día.

Tesorería es el sector encargado tanto de depositar las cobranzas como de emitir los cheques para realizar los pagos que sean requeridos por los distintos sectores de la empresa.

Para realizar los depósitos, Tesorería debe completar una "boleta de depósito", en la cual indicará los datos de los valores depositados, la cuenta a la cual deben acreditarse, etcétera.

Al realizar esta operación, se actualiza el archivo de bancos, y el subsistema puede generar (junto con la carga de los pagos) un listado actualizado de movimientos de bancos. También con esta información genera un resumen de cuenta por banco.

En relación con los pagos, al sector se le remiten las distintas órdenes de pago, y con estos documentos, luego de verificar su origen, autorización, etc., emite los cheques correspondientes y actualiza el subdiario de bancos.

Es conveniente que la empresa mantenga en su poder un detalle de los valores depositados para poder así realizar los controles pertinentes a las cuentas bancarias, como son las "conciliaciones bancarias". Con los archivos de movimientos de bancos y los resúmenes por banco que tiene la empresa, se realiza un control (generalmente mensual) contra los extractos bancarios que son enviados por los distintos bancos con los que trabaja la empresa. Esto se lleva a cabo para verificar si existen diferencias con lo que tiene registrado la empresa, para ver el origen de esas diferencias, y para determinar si es necesario realizar algún ajuste.

Con todos estos movimientos el subsistema genera los asientos de movimientos de bancos, a través de los datos que se encuentran en el subdiario de bancos.

15,4,4. SUBSISTEMA DE STOCK

El subsistema de stock es el encargado de la gestión de las existencias que tiene la empresa. En esa tarea lo que hace es registrar sus movimientos de entrada y salida. Además, debe generar el subdiario de consumos y los asientos resúmenes para el Diario.

Para esto, tenemos un archivo de stock donde se registran los datos de los artículos como ser:

- código;
- existencias;
- ubicación física;
- stock mínimo.

Además poseemos un archivo de artículos donde encontramos:

- código;
- nombre;
- descripción.

La información necesaria surge de las compras y ventas, y en función de ellas se administran los movimientos de stock. También pueden surgir registraciones de los ajustes por realización de inventarios físicos, roturas, mermas, etcétera.

Normalmente, en todas las empresas que manejan stock, se llevan "fichas de stock" donde se van anotando los movimientos de cada uno de los artículos (entradas, salidas). En ellas, los artículos se encuentran valorizados en función del método de valuación de inventarios que se utilice (PEPS, UEPS, PPP).

Con la información de estas fichas se pueden obtener los listados de movimientos y los listados de consumos del mes. De estos últimos surge el asiento de costos de los productos vendidos.

Estos listados se pueden preparar en forma global o por centros de costos, según sea requerido por el sector que necesita la información.

En el caso de realizar un inventario físico y que surjan diferencias, se debe preparar un asiento de ajuste de inventario que deberá enviarse a Contabilidad para que lo registre y, de esta manera, actualice su saldo de mercaderías, así como también realizar los ajustes respectivos en los archivos de stock y las fichas de stock.

15,4,5. DIARIOS, MAYORES Y ESTADOS CONTABLES

En este subsistema se captan datos sintéticos de la operatoria de la empresa que implican variaciones patrimoniales y, por lo tanto, deben ser registradas en el libro Diario para luego generar los informes contables globales.

Dichas operaciones son registradas en asientos mediante la utilización de cuentas. Luego son agrupados los movimientos de cada una de ellas en los respectivos

Mayores y posteriormente, a partir de los saldos que figuran en dichos Mayores, se obtienen los informes contables, ya sean de carácter legal o gerenciales.

Como primer paso debe estar definido el plan de cuentas a través del cual se harán todas las imputaciones en el libro Diario.

En la definición del mismo deben tenerse en cuenta ciertos elementos:

- forma jurídica de la empresa;
- estructura interna de la misma;
- actividades que realiza;
- normas legales y profesionales vigentes;
- la información que se quiere obtener del sistema.

Todos estos elementos hacen a la estructuración y codificación del plan de cuentas.

Como mínimo un plan de cuentas incluye:

a) código de la cuenta;

b) denominación de la misma.

Con respecto a la codificación, generalmente ésta es numérica. En ella se puede aplicar un criterio de manera que se logre tanto la obtención de información para armar los estados contables como los informes especiales para la gerencia. Para esto se le puede agregar un dígito o varios a cada cuenta para que se establezcan grupos de cuentas por centros de costos, por departamentos, por productos, etcétera.

El Plan de Cuentas es el archivo principal del sistema contable ya que a partir de él se desarrolla todo su funcionamiento, por lo cual debe tenerse sumo cuidado en su armado, cumpliendo las siguientes condiciones:

1. Debe ser lo más completo posible de manera tal que no queden operaciones sin poder registrar por no haber sido contemplada su existencia.
2. Se encuentre sistemáticamente ordenado y codificado.
3. Permita su modificación y ampliación ante cambios en la situación de la empresa.
4. Se encuentre descripto con un lenguaje claro, para que no existan errores en la interpretación del significado de cada cuenta.
5. Reduzca el riesgo de que se cometan errores en las imputaciones de las operaciones.

Con respecto a la amplitud del Plan de Cuentas, debemos tener presente que ésta debe ser tal que permita su manejo, es decir, no debe ser tan analítico que impida su correcto uso. Por lo tanto, dentro del Plan de Cuentas tendremos las cuentas básicas globales (caja, bancos, deudores por ventas, proveedores, etc.), mientras que las cuentas analíticas serán manejadas por cada uno de los subsistemas dentro de su gestión. Todo aquello que no esté definido o contemplado en cada uno de los subsistemas deberá incluirse dentro del plan de cuentas global. Por ejemplo, se incluirá la cuenta Proveedores y se imputará a ella las deudas por el total, pero dentro del subsistema de proveedores se llevará en forma individual la cuenta de cada uno de ellos, con sus respectivos movimientos (cuentas analíticas).

Dentro del Plan de Cuentas hemos definido cada uno de los rubros y dentro de ellos las cuentas que lo componen. Con respecto a los resultados negativos, sólo mencionamos los grupos de gastos; en cada uno de ellos existe un gran número de cuentas que representan los distintos gastos que realiza la empresa a lo largo del ejercicio, como ser: en los gastos de comercialización: Ingresos Brutos, Publicidad, Viáticos, etc.; en los financieros: Intereses, Comisiones y Gastos Bancarios, etc.; y en los de administración: Sueldos y Jornales, Cargas Sociales, Papelería y Librería, Honorarios, Alquileres, etcétera.

El Plan de Cuentas se encuentra complementado por un manual de imputación donde se explica el concepto que corresponde a cada número de cuenta. Este se encuentra ordenado por concepto y permite al operador conocer el número de cuenta al cual debe imputar cada uno de los gastos.

Podemos ver un ejemplo en el siguiente cuadro:

Concepto	N° de cuenta
Almuerzo	5.0.2.006
Combustibles	5.0.2.009
Comisiones	5.0.1.002
Ingresos Brutos	5.0.1.009
Intereses Bancarios	5.0.3.007
Limpieza	5.0.2.003
Papelería	5.0.2.012
Sellos	5.0.1.010
Sueldos	5.0.2.001
Teléfono	5.0.2.004

Como estuvimos viendo, el sistema está compuesto por varios subsistemas donde se registran las operaciones básicas de la empresa y luego, de estos subsistemas, se generan automáticamente o en forma manual los asientos que reflejan dichos

movimientos, para el libro Diario. El enlace entre los subsistemas y las registraciones del libro Diario se realiza a través de la codificación de las cuentas definida en el Plan de Cuentas. En función de esto, el subsistema contable identifica los movimientos de cada una de las cuentas y calcula sus saldos, con lo cual se pueden obtener saldos actualizados en cualquier momento, ya que se van generando automáticamente los Mayores de cada cuenta.

La carga de dichas operaciones se realiza directamente a través de la registración de los datos contenidos en los documentos respaldatorios (carga manual) o tomando los datos de cada uno de los subsistemas (carga automática). Dicha carga se lleva a cabo imputando a cada cuenta el importe respectivo de acuerdo con el código que le ha sido asignado en el Plan de Cuentas.

La pantalla de entrada de datos podría tener la siguiente forma:

Contable S.A.
Ejercicio iniciado el 1° de enero de 1998 y finalizado el 31 de diciembre de 1998

N° de asiento: .....

Fecha: ..... / ..... / .....

N° de cuenta	Concepto	Débitos	Créditos
.....		.....	.....
.....		.....	.....
.....		.....	.....
.....		.....	.....

F1: Ayuda F2: Plan de Ctas. F3: Graba F4: Borra Esc: Salir

Además de esas operaciones básicas incluidas en los distintos subsistemas, existe otro conjunto de operaciones que también requieren ser registradas a los fines de obtener los estados contables de la empresa. Estas pueden ser:

- Sueldos
- Cargas sociales
- Impuestos diversos
- Distribuciones de resultados por asamblea

- Activos fijos: altas, bajas, amortizaciones
- Previsiones
- Contratos de distinto tipo
- Asientos varios y ajustes

En función de la documentación respaldatoria de las mismas se prepararán los asientos correspondientes y se cargarán manualmente al sistema como hemos mencionado.

Luego de la carga y durante la misma el sistema realiza los controles necesarios:

- Verificación de la igualdad entre Debe y Haber.
- Validación del código de cuenta.

Como dijimos, el sistema cargará automáticamente el importe correspondiente a cada cuenta en el respectivo Mayor, obteniendo así el saldo de cada cuenta. Y a su vez, de esta manera, se actualizará el Balance de Sumas y Saldos que será la base para el armado de los estados contables.

Cada asiento de Diario contendrá como mínimo los siguientes elementos:

a) número de asiento;

b) fecha;

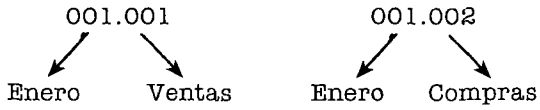
c) códigos de cuentas de los débitos y los créditos;

d) detalle del asiento.

En relación con el número de asiento, este puede tener distinta forma en función del criterio que haya definido la empresa para la registración. Puede ser una numeración correlativa o un código que tenga dos partes:

- primera parte: representa al mes de la operación;
- segunda parte: representa el tipo de operación que se registra.

Ejemplo:



Y pueden existir otros criterios en función de la definición que le dé la empresa.

La mayoría de las operaciones que realiza la empresa son de carácter repetitivo y generan la contabilización de asientos similares dentro de cada ejercicio econó-

mico, como, por ejemplo, compras, ventas, pagos, cobranzas, amortizaciones, sueldos, cargas sociales, impuestos, devengamiento de alquileres e intereses, seguros; por lo cual sería recomendable tener establecidos asientos tipo donde sólo se cargarían los distintos importes, ya que la estructura del asiento y las cuentas correspondientes estarían definidas. Esto ahorra tiempo en la registración y además reduce la existencia de errores en la contabilización de las operaciones.

La información incluida en el sistema (asientos diarios, mayores, balance se sumas y saldos) puede listarse por pantalla, o por impresora, según la necesidad que el usuario tenga: consultar saldos, movimiento de determinada cuenta, control, etcétera.

De todos los movimientos registrados, surge el libro Diario, que está compuesto por todos los asientos que reflejan las operaciones realizadas por la empresa, como podemos apreciar en el gráfico 15,2.

Contable S.A.
Ejercicio iniciado el 1° de enero de 1998 y finalizado el 31 de diciembre de 1998
Listado del libro Diario

Cuenta		Detalle	Débitos	Créditos
01-01-98	Asiento N° 000.000			
1.1.1.002	Caja	Asiento de Apertura	3.364,20	
1.1.1.003	Bancos	Asiento de Apertura	7.849,80	
1.1.3.001	Deudores por Ventas	Asiento de Apertura	2.120,00	
1.1.4.008	Ant. Imp. a las Gcias.	Asiento de Apertura	1.498,00	
1.1.5.003	Mercaderías	Asiento de Apertura	3.015,00	
1.2.4.001	Muebles y Utiles	Asiento de Apertura	4.367,00	
1.2.4.002	Amort. Ac. Ms. y Uts.	Asiento de Apertura		1.310,00
1.2.4.010	Inmuebles	Asiento de Apertura	32.000,00	
1.2.4.011	Amort. Ac. Inmueble	Asiento de Apertura		12.160,00
2.1.1.001	Proveedores	Asiento de Apertura		675,00
2.1.2.001	Adelantos en Cta. Cte.	Asiento de Apertura		245,00
2.1.3.001	Sueldos a Pagar	Asiento de Apertura		780,00
2.1.3.002	Cargas Sociales a Pag.	Asiento de Apertura		315,00
3.0.1.001	Capital Suscripto	Asiento de Apertura		6.000,00
3.0.1.002	Ajuste de Capital	Asiento de Apertura		1.486,00
3.0.1.004	Aportes Irrevocables	Asiento de Apertura		20.000,00
3.0.2.001	Reserva Legal	Asiento de Apertura		789,00
3.0.3.001	Resultados Acumul.	Asiento de Apertura		10.454,00
			54.214,00	54.214,00
03-01-98	Asiento N° 001.006			
2.1.3.001	Sueldos a Pagar	Pago Sueldos y CSSS	780,00	
2.1.3.002	Cargas Sociales a Pag.	Pago Sueldos y CSSS	170,04	
2.1.3.003	Retenciones a Dep.	Pago Sueldos y CSSS	132,60	
2.1.3.005	A.R.T. a Pagar	Pago Sueldos y CSSS	12,36	
1.1.1.002	Caja	Pago Sueldos y CSSS		1.095,00
			1.095,00	1.095,00

Gráfico 15,2. Libro Diario.

Dentro de los Mayores podemos ver el saldo actualizado de cada cuenta, así como también el detalle analítico de los movimientos que ha sufrido la misma a lo largo del ejercicio.

Sobre la base de ellos se generará el Balance de Sumas y Saldos donde se visualiza el saldo a determinada fecha de los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa, así como también los ingresos y egresos.

A partir del Balance de Sumas y Saldos se obtendrán los distintos informes contables que son la salida principal del sistema. Estos Informes son indispensables para realizar la gestión y para cumplir con las disposiciones legales que requieren la presentación de los estados contables, la preparación de las liquidaciones de impuestos, etcétera.

En la obtención de los mismos deben tenerse en cuenta las normas legales y profesionales que hacen a su presentación, forma y contenido.

Estas normas deben aplicarse tanto a la obtención de los estados contables como de los registros contables que también son salida del sistema como son el libro Diario y los Subdiarios.

Los estados contables están compuestos por cuatro estados básicos:

- Estado de situación patrimonial.
- Estado de resultados.
- Estado de evolución del patrimonio neto.
- Estado del capital corriente o de origen y aplicación de fondos (este último no es obligatorio para todas las sociedades).

Además se deben preparar las notas y los cuadros anexos (Bienes de Uso, Bienes Intangibles, Inversiones Permanentes, Cuadro de Gastos, Costo de Ventas, Créditos, etc.).

Todos estos estados, como sus notas y anexos, pueden ser armados manualmente o se puede tener definida en un archivo su estructura básica y completarla en cada ejercicio con los datos correspondientes. También podría establecerse la opción en el sistema contable del armado de estados contables donde a partir del archivo de Balance de Sumas y Saldos se generen automáticamente o mediante órdenes del operador los distintos estados.

Las salidas del sistema, como son los asientos Diarios, Subdiarios, Mayores y estados contables, deben armarse y presentarse de tal manera que puedan ser copiadas a los libros respectivos cumpliendo con la normativa legal vigente.

Además de los estados contables, como mencionáramos al principio del capítulo, los sectores gerenciales requieren información especial para el análisis de la

situación de la empresa, para la toma de decisiones y para el control de gestión. Estos informes también forman parte de las salidas del sistema contable y su obtención debe estar contemplada dentro de las rutinas del sistema. De manera tal que a través de las tablas y archivos que componen el sistema se puedan generar mediante distintas órdenes. Estos informes pueden ser de distintos tipos: gastos por centros de costos, productividad, desarrollo de las ventas, presupuestos financieros, informes de gestión, informes para control y análisis de desvíos, informes comparativos para distintos períodos, etcétera.

15,5. CONCLUSIONES

La inserción de la informática en la administración y, por ende, en el proceso del sistema contable ha modificado sustancialmente su desarrollo. Muchos de los controles que deberían hacerse ya se encuentran incorporados en la computadora y en el *software* que se utilizan. Además se ha simplificado mucho la carga de trabajo en el armado de los estados contables, al generarse automáticamente con la carga de los asientos el Diario, el Mayor y el Balance de Comprobación o de Sumas y Saldos.

Es también importante destacar que esta informatización ha llevado a que se pueda obtener dicha información de modo mucho más rápido y además con la posibilidad de generar informes con períodos diferentes de acuerdo con las necesidades de información que la Dirección, así como los terceros, requieran.

Capitulo 16

Los sistemas en las microempresas

por Jorge Raul Fucaracce

16,1. INTRODUCCION

En el lenguaje cotidiano del quehacer industrial y/o comercial se utilizan muy a menudo las palabras "empresa", "empresario", "organización", etc., pero, en la realidad, tanto su significado como su aplicación traen aparejada alguna confusión que, a su vez, lleva a no interpretar cabalmente el sentido de las mismas, conceptualmente hablando.

Dentro del ámbito de la micro, pequeña y hasta mediana empresa, ya sean de origen familiar o unipersonales, las funciones y tareas operativas se confunden de tal manera que es muy frecuente escuchar otra forma más primitiva para denominar aquellos conceptos: "taller", "negocio", "ordenamiento", "papeles", etcétera.

La función de este capítulo está encaminada a intentar despejar dichas confusiones y lograr, dentro de la síntesis del mismo, una mejor comprensión en el análisis de la estructura de una empresa, de las funciones y de los sistemas inherentes a las distintas actividades que ella desarrolla.

Trazando un paralelismo, podemos describir una empresa como a un organismo humano. En él encontramos esqueleto, órganos, sistema circulatorio, sistema nervioso, etc. Todos dispuestos de tal manera que, cumpliendo funciones y tareas distintas, están coordinados para lograr el funcionamiento del cuerpo a través de órdenes emanadas del cerebro.

De esta comparación extraemos algunas conclusiones significativas:

1. **División del trabajo**: las funciones son cumplidas separadamente por distintas partes relacionadas entre sí.
2. **Coordinación**: cada parte está unida a otra, siguiendo un ordenamiento preestablecido que va determinando secuencias de tareas entrelazadas unas con otras.

3. **Transmisión de decisiones**: cada parte recibe, con precisión, la orden de funcionar o cumplir con determinada tarea, a través de una red de comunicaciones.
4. **Alimentación de recursos**: la adecuada asignación de recursos se distribuye a través de canales determinados para poder cumplir con cada función.
5. **Transmisión de información**: todas las redes van intercambiando información que se transmite al nivel decisorio para corregir, mejorar, cambiar o confirmar las órdenes y decisiones adoptadas.

Todo lo expuesto precedentemente está comandado desde un nivel superior preparado para tomar decisiones y hacerlas ejecutar, contemplando la correcta delegación de funciones dentro de ese organismo descentralizado.

De la misma manera que el cuerpo humano, la empresa contiene todas estas características que le permiten no sólo vivir, sino lograr los objetivos que se trace a lo largo de su existencia.

Pero, además, el objetivo de este capítulo es demostrar la inexactitud de aquella afirmación que sostiene que en las empresas pequeñas no es necesaria la organización de tales funciones y tareas, porque se cree que no existen debido al tamaño de la misma.

Si volvemos al paralelismo con el cuerpo humano, observamos que todas las funciones, y todo lo que se menciona como parte integrante del mismo, existen aun antes de nacer, desarrollándose a medida que se va creciendo, pero siempre manteniendo la misma estructura básica. Esto derrumba ese viejo axioma. El tamaño de la empresa no es el factor determinante para organizarla desde que nace. La diferencia sólo consiste en la actitud mental de mantener separadas, clasificadas y ejecutadas todas las funciones, **aunque las realice una misma persona**.

Comprendidos estos conceptos, aceptados y asumidos, se estará en condiciones de estructurar mental y operativamente la empresa para lograr de ella un mecanismo tan eficiente como el del organismo humano...

16,2. DIRECCION Y COORDINACION

16,2,1. CONCEPTO

En este punto se describirá de manera sintética una pequeña empresa, tomada como modelo en su estructura. Este modelo no implica que necesariamente sea el

elegido por todas y cada una de las organizaciones para analizar y/o corregir en forma estructural su esquema operativo-funcional. Sólo pretende dar una idea práctica de lo que debería contener básicamente una organización familiar o unipersonal, pero de ninguna manera contempla las peculiaridades propias de cada una, que le dan vida única e insustituible y para lo cual se requiere una estructura específica de acuerdo con dichas características.

La empresa se divide en sectores funcionales que desembocan en unidades operativas, llevadas a cabo por una o varias personas o, en su defecto, por una persona a cargo de varias de ellas.

Esta división, conceptualmente vista, responde a las necesidades básicas y elementales que requieren soluciones operativas dentro del esquema funcional, de acuerdo con la clasificación ya vista.

16,2,2. SECTOR DIRECCION Y COORDINACION

Este sector está a cargo generalmente del titular o los titulares de la empresa. Es aquí donde se intuye el negocio u operación que determinará el objetivo de ganar dinero. Es donde se establece la actividad de la empresa, generalmente desde el punto de vista técnico-operativo, ya sea fabricando o comerciando, o ambas a la vez. Es decir, el carácter fabril o comercial de la empresa lo da la naturaleza del negocio que se intuye como lucrativo. En la mayoría de los casos proviene de la capacidad artesanal adquirida por el titular que se independiza y que, con el correr de los años, se va desarrollando en forma de empresa.

En este sector, el objetivo debe estar claro y debe ser transmitido claramente, poseyendo la capacidad necesaria para esquematizarse **mentalmente** en la división de tareas y funciones, a los efectos de dirigir correctamente a sus subordinados.

Funcionalmente es el encargado de **mantener el objetivo** para cada uno de los sectores en los que está dividida su empresa, no permitiendo que se desvirtúe o se anule.

Para ello deberá **estar informado** por los canales correspondientes de la marcha de las operaciones y deberá corregir los desvíos que se produzcan al plan previamente trazado en tiempo y forma oportunos.

Debe **coordinar** todos los sectores para que cada uno mantenga su propia operatividad sin perder de vista el objetivo general.

Debe **delegar**, en el momento oportuno y a la persona indicada, no sólo la parte operativa, sino la funcional también, con las responsabilidades asignadas que la misma requiera.

Debe **manejar** los datos indicativos de la marcha de las operaciones, sin perder de vista el objetivo para el cual fueron diseñadas las mismas.

Es el encargado de **seleccionar** las personas adecuadas para cada tarea, en especial cuando se refieren a puestos de responsabilidad, tratando de combinar idoneidad e identificación con la empresa.

Ejercerá el **control** sobre el cumplimiento de los objetivos de cada sector y su correspondiente relación con el objetivo general.

Cuando, por tamaño o necesidad, debe cumplir tareas de otros sectores (generalmente, relaciones públicas, ventas o producción) debe **saber dividirse** operativamente para no mezclar responsabilidades o confundir roles, lo que implica el trastocamiento de funciones, con el consiguiente impedimento para realizar el control de gestión necesario y poder ejercer los desvíos que se pueden producir.

Justamente el tamaño de la organización será decisivo para ejercer esta función, dado que, cuanto más pequeña, más se concentrará el poder de decisión en una sola persona, confundiéndose con el cumplimiento operativo del resto de los sectores.

A medida que se va desarrollando, se van a ir desprendiendo las tareas primero y luego las funciones, reteniendo para sí, finalmente, la de dirección como sector que encabeza el organigrama de la organización.

La realidad indica que, en este tipo de empresas, quien ejerce la dirección debería cumplir con lo que se mencionó precedentemente, pero carece de conocimientos suficientes para llevarlo a cabo, por lo que se transforma en una dirección intuitiva pero híbrida en lo que se refiere a **ejecutividad**. Suele ocurrir que se dirige con marchas y contramarchas, con mucha dispersión de autoridad y mezclando las funciones descriptas, lo que lleva a distorsionarlas no sólo para el que dirige, sino para los dirigidos.

Esta carencia de conocimientos, lógica y natural para quien sólo la intuición y la experiencia forman parte de su bagaje de aptitudes de dirección, debe ser adquirida a través del aprendizaje técnico proveniente de asesoramiento profesional, cursos, charlas, material informativo, etcétera.

Descubrir estas falencias intrínsecas implica comenzar a asumirlas como tal y buscar la solución a las mismas.

Se podría afirmar, sin lugar a dudas, que el principio del desarrollo de una empresa comienza con este aspecto, y no con la evolución de los negocios. La capacitación en la dirección no sólo es útil para el manejo de la actividad, sino para darle renovado impulso a través de la canalización técnica de esa intuición y experiencia hacia mejores rendimientos en todos sus aspectos operativos y funcionales.

16,3. COMERCIALIZACION

16,3,1. CONCEPTO

Este sector se dedica exclusivamente a comercializar los productos de la empresa. A veces, también se añade la función de cobranzas. Vender implica una serie de tareas que están íntimamente relacionadas entre sí. Implica desde las relaciones públicas, promoción, publicidad hasta la tarea operativa de facturar y entregar la mercadería vendida.

Como se ha dicho, esta función a veces la realiza el titular o los titulares, para lo cual debe sentir real inclinación o vocación vendedora, o si no, debe seleccionar aquellas personas que sean idóneas en esta función. La atención del cliente, el cumplimiento, el orden, etc., son elementos intrínsecos de la venta.

16,3,2. ESTRUCTURA DEL SECTOR

Este sector posee dos aspectos básicos que se deben complementar entre sí: la venta y la administración de ventas.

a) **La venta**: está a cargo de vendedores y su función específica es contactarse con el mercado, realizando las operaciones de acuerdo con los objetivos trazados.

b) **La administración de ventas**: es la base de apoyo a la gestión de ventas. Es la tarea de facturar, controlar pedidos, archivos, datos de clientes, poseer información útil para el sector, etc. Es decir, todas aquellas tareas que impliquen el desenvolvimiento administrativo que trae aparejado vender. Es la parte que se encarga de ejecutar el circuito de comercialización y de su conexión con los otros sectores de la empresa (Administración, Cobranzas, Producción, etc.).

Si este sector se encargara de las cobranzas, también debería ser el apoyo logístico, llevando las cuentas de los clientes, los comprobantes respaldatorios y el archivo correspondiente.

La estructuración de este sector es básica dado que es el que da origen a todas las demás actividades de la empresa. Aquí comienza la secuencia. Es el que da origen a los ingresos. De los datos que proporcione este sector se podrá hacer el seguimiento de los objetivos trazados previamente con respecto a éste y a los demás sectores en que está dividida la empresa. Deben contemplarse dentro del circuito los

pasos a seguir en cada una de las etapas o tareas a cumplir, los comprobantes a utilizar, la cantidad de copias, el destino de cada una de ellas, los tiempos, los espacios, la información a suministrar y el destinatario de la misma, etcétera.

Como se verá, variadas son las tareas que lleva consigo vender, y todas deben estar determinadas claramente tanto cuando se vende como cuando se debe hacer el seguimiento de la operación después de realizada.

16,3,3. RESUMEN

Esta función puede ser llevada a cabo por el titular o los titulares, por otra persona o por un grupo de personas, pero se debe tener presente que quien la realice debe contemplar todo lo inherente a la misma, y no solamente la operación de venta como un hecho aislado, independiente de los demás, con todos los elementos, al menos los básicos, que la hagan eficiente y técnicamente rentable.

16,4. PRODUCCION

16,4,1. CONCEPTO

Las organizaciones industriales, cuando son pequeñas, nacen alrededor de la habilidad o conocimiento técnico-operativo que posee el titular, quien, en la generalidad de los casos, le agrega la intuición empresarial para desarrollar la actividad que dará origen a su empresa.

Este sector fabril, independientemente del factor técnico, contiene el elemento esencial para el funcionamiento del mismo: **la producción**. Esta debe estar encarada respondiendo a las necesidades que se originan en Comercialización y compatibilizadas con el criterio interdependiente que involucra a los aspectos de eficiencia, de finanzas y de cumplimiento del objetivo trazado.

16,4,2. ESTRUCTURA DEL SECTOR

También se encuentran en este sector aspectos básicos que se deben contemplar y conectar entre sí.

a) **La operatividad**: la división y estandarización del trabajo, las órdenes, la supervisión, la productividad, los tiempos y todo otro elemento que favorezca el cumplimiento de los planes trazados deben estar presentes en la mecánica de la producción.

b) **La administración de producción**: es aquí donde se requiere una verdadera comprensión de la dimensión que adquiere un apoyo a la función de producción. Debe existir un circuito, aunque sea elemental, de las distintas fases operativas donde estén consignados datos tales como horas de trabajo, cantidades, stock, pedidos de venta, entregas de mercaderías, recepción y, fundamentalmente, control de la producción a través del cumplimiento de dicho circuito. Esta función está íntimamente ligada con Comercialización y con Administración, ya que los circuitos deben relacionarse de tal manera que no quede paso sin registrar, pues ello hace al seguimiento de toda la actividad de la empresa.

c) **Costos**: si bien la determinación de los costos es tarea de Administración, en este sector se originan la mayoría de ellos, por lo que la administración de la producción debe registrar datos que son imprescindibles para el cálculo de costos y que se han mencionado sintéticamente. Estos datos deben responder en forma sistemática, a través del circuito mencionado, para que se registren y sean la base para el desarrollo de la información, que será la base para la determinación de la rentabilidad de las operaciones y de la propia empresa.

16,4,3. RESUMEN

Como se ha podido observar, este sector es el que mantiene ligados a los demás. Funciona como nexo entre distintas operatividades, pero generalmente la función de administración de la producción queda relegada a una mínima expresión, dejando incompleta una serie de datos que hacen deficiente la información que se debe manejar para la toma de decisiones.

No solamente es importante la producción en sí misma, sino también el manejo de los circuitos que la involucran dentro de ella y los que la relacionan con los demás sectores.

16,5. ADMINISTRACION

16,5,1. CONCEPTO

Administración es un sector poco atendido o casi relegado dentro de la operatividad de la empresa. Es aquí donde se unen los circuitos del resto de los sectores de la organización. Es aquí donde se registran todos los pasos que son consecuencia de una operación. Es donde se traduce a otro vocabulario los datos que llegan desde distintos lugares y se omite una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones: **la información**. A veces, se incorpora la función de **Finanzas**, que involucra todo lo relativo al costado financiero de todas las operaciones con su consiguiente movimiento de fondos y control de los mismos.

En este sector, además de la registración, se emite información sobre distintos aspectos de la organización o empresa, o sobre todo su conjunto.

Es relevante en esta función el **control** tanto operativo, patrimonial como el que se realiza sobre lo presupuestado.

Debe manejarse con la idoneidad necesaria para saber traducir todas las operaciones de la empresa, en un lenguaje técnico pero accesible para poder comprender, de parte del titular, si lo que intuyó como negocio rentable se acerca a la realidad o, por el contrario, se aleja de ella, y cuáles son las causas para corregirlas si es necesario.

16,5,2. ESTRUCTURA DEL SECTOR

Es muy conveniente armar este sector separado del resto para no confundir tareas, funciones y responsabilidades, **aunque sea en su mínima expresión**. También es conveniente designar una persona responsable, que tenga idoneidad y capacitación o que la adquiera durante el desarrollo de sus tareas, dado que las mismas son variadas y multiples y tienen la importancia de convertirse en el control y archivo de datos que hacen a la marcha de la empresa y que deben servir de apoyo a todos los sectores y a la dirección para la toma de decisiones.

En el sector de administración se pueden encontrar dos tipos de funciones que a continuación se detallan:

a) **Registración**: involucra todos los registros necesarios para reflejar en ellos **todas las operaciones realizadas**, debidamente especificadas (imputadas) para acercar la realidad de la empresa al registro correspondiente.

b) **Liquidación de haberes**: esta tarea debe ser realizada con la importancia que merece, ya que no solamente debe consistir en la mera liquidación de un sueldo, sino que debe contemplar el registro y archivo de antecedentes para hacer clara y transparente la relación laboral con los subordinados.

c) **Control**: existen varios tipos de control. El control físico de los bienes debe coincidir con el que surja de las registraciones. Es por ello que cobran importancia el control del movimiento de fondos, el de stock, el de facturación, el de cobranzas, etcétera.

d) **Información**: como se viene afirmando reiteradamente, esta función es resultante de todo el mecanismo administrativo y debe ser simple, directa, clara y accesible. No basta con registrar, archivar o controlar si con ello no se brinda una adecuada información para saber la marcha de los sectores y de la empresa. Conocer el monto de ventas, los costos, los gastos incurridos, el stock y tantas variables más es la herramienta que debe usar quien toma decisiones para decidir la correcta alternativa sobre la base de datos fehacientes, **reales** y que son el fiel reflejo de toda la operatividad de la empresa. Carecer de ello es como caminar en una selva con los ojos vendados...

16,5,3. RESUMEN

En este punto se ha querido mostrar lo que normalmente en una pequeña o casi mediana empresa se torna apenas visible. Es lo último que se desarrolla en ella. O permanece descuidado por desconocimiento. O no se valora en su exacta dimensión. Generalmente se lo asocia a "gasto" no productivo, porque es muy difícil ver su íntima relación con lo efectivamente rentable de una empresa. Y es una función tan vital como todas. Forma parte de las necesidades del empresario para saber no sólo lo que pasó, sino que le permite decidir sobre lo que quiere que suceda.

Sólo se han enumerado las tareas más elementales. Lógicamente, todo depende de la actividad, el tamaño y la clase de información que se necesita.

La habilidad consiste en armar un sector de administración adecuado para las necesidades de la empresa. Pero no en ignorarlo o subestimarlo.

Por último, se deben señalar dos aspectos colaterales a este sector que hacen a la correcta complementación de su función. Uno es el referido a la labor del profesional en Ciencias Económicas, que debe volcar su idoneidad en el armado del sector, además del asesoramiento que debe brindar en temas de su especialidad, y el consiguiente análisis de la información que surja para saber si es la adecuada, en tiempo y forma, permitiéndole al empresario una correcta toma de decisiones. El otro

aspecto se refiere a la utilización de la computación como herramienta tecnológica para cumplir con este propósito informativo. Este tema trae aparejada cierta confusión, pues generalmente se instala la computadora para cierta tarea específica (olvidándose del resto) o sin diseñar previamente el sector para su correcta utilización en la implementación de los programas que utilizará la máquina.

16,6. LA ESTRUCTURA

16,6,1. CONCEPTO

Toda empresa, cualquiera sea su tamaño, es un ente que comprende todos los aspectos que se han venido desarrollando en los capítulos precedentes. Como se ha podido observar, cada tema se ha tratado en forma independiente para dar más claridad a su significado, pero eso no debe interpretarse como que funcionan de manera aislada.

La estructura está conformada por la simultaneidad de todos los componentes funcionando al mismo tiempo, relacionados entre sí, que pierden su individualidad para darle una característica propia al conjunto.

Es importante la visualización global de la estructura, puesto que ello permite la caracterización de la misma, determinando tamaño, forma y adecuación a las necesidades de la empresa, a la cual debe serle útil y eficiente.

16,6,2. LA ESTRUCTURA EN LA PEQUEÑA EMPRESA

Tal como se ha definido la estructura, es decir, el conjunto de funciones, tareas y sectores que actúan simultáneamente relacionándose entre sí dándole característica propia, es aconsejable detenerse a analizar el fenómeno singular que se produce en la pequeña empresa, puesto que en ella la estructura adquiere un matiz que no se encuentra en las de mayor tamaño. Aquí se encuentran pocas personas para desarrollar todas las funciones descriptas y en una pueden concentrarse varias de las mismas, incluyendo al propio empresario.

Adquiere relevancia el rol del empresario en primera instancia, pues es él quien debe desdoblarse mentalmente para obrar cumpliendo las funciones que ha concentrado en su persona, sin olvidarse del papel decisorio que debe cumplir como encargado de la dirección y la coordinación de toda la organización.

Es la paradoja de la pequeña empresa. Dividirse y concentrar a la vez. Aprovechar integralmente la estructura y cuidar simultáneamente que sea integral. Comprender y hacer comprender este axioma es tarea del empresario. Toda operación puede ser rentable, pero lo será más si está apoyada en forma eficiente por una estructura adecuada. Y una estructura será adecuada si no le falta ninguna de las columnas que necesita para sostenerse como tal y que se han descripto en una síntesis muy elemental en los capítulos anteriores.

A veces pocas personas no significan mejor rendimiento, puesto que la operatividad de una empresa debe estar repartida de tal manera que se observe el cumplimiento de todas las funciones y existan todos los sectores para que los miembros de la misma, que concentran varias de ellas, puedan ser eficientes y, por ende, hacer eficiente a la estructura.

También es importante destacar la delegación de funciones. Es encontrar el punto óptimo entre concentrar y descentralizar. A veces la delegación se produce por el crecimiento y a veces la delegación **permite** el crecimiento. Generalmente una empresa nace con el objetivo de la incertidumbre y la característica de su fundador, pero con el transcurrir del tiempo va adquiriendo envergadura, pero su desarrollo no va acompañado de la delegación necesaria para cada etapa, lo que impide que adopte la particularidad propia e independiente y quede trabada dentro de los límites de la concentración de funciones que le impone quien la fundó.

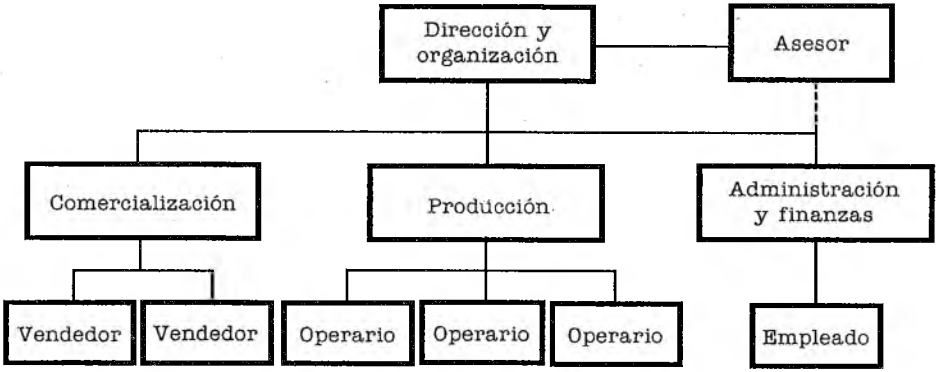
Toda pequeña empresa es una unidad económica integral. El empresario debe entenderla como tal. En ella deben coexistir simultáneamente las funciones y los sectores unidos por un empresario bien asesorado en los temas que no domina, pero que necesita para su pequeña empresa, para completar su estructura y para que ésta le sea útil en el desarrollo de sus negocios.

Aunque sea pequeña, se parte de la base de que en toda empresa existen no solamente funciones y sectores, sino que además deben estar ligados entre sí para seguir el esquema continuo de operaciones en todo su desarrollo.

Lo que parece complejo al principio, luego se transforma en un sistema que camina automáticamente, con las lógicas desviaciones que darán lugar a correcciones propias que el mismo sistema detecta e informa.

16,7. UN MODELO

16,7,1. EL ORGANIGRAMA



16,7,2. EXPLICACION DEL MODELO

Este modelo sólo pretende mostrar visualmente lo que se mencionó en capítulos precedentes. En él se pueden observar nítidamente las divisiones en sectores y estos en funciones. Por supuesto, sólo se ha querido mostrar sintéticamente un modelo tomado al azar, donde se representa una pequeña empresa con un dueño, dos vendedores, tres operarios y un empleado administrativo.

Este es el modelo que cada empresario debe tener presente en forma permanente de su propia empresa.

En el modelo descripto, se observa cómo la función de ventas es llevada a cabo por dos personas, una de las cuales debería ocuparse de la administración del sector. Producción está integrada por tres operarios dirigidos por el titular, quien también dirige Comercialización. En Producción deben estar las tareas determinadas para cumplir con tal cometido, donde, quizás, uno de los operarios deberá destacarse para tareas de supervisión y control. En el sector Administración un empleado lleva a cabo todas las tareas inherentes al mismo con el asesoramiento del profesional correspondiente, quien cierra el circuito con la información a suministrar al titular con la opinión que merezca dicha información.

Como se ve en el modelo, el que dirige y coordina es el titular. Debe desdoblarse en la parte operativa del cumplimiento de funciones porque concentra en él

dichas responsabilidades, y a la vez coordinar los sectores (incluso a él mismo), tomando las decisiones provenientes del análisis de la información y el asesoramiento recibido.

Esta estructura puede ser representativa de una pequeña empresa como la que se describió, pero, haciendo jugar la imaginación, se puede achicar o aumentar el tamaño de la misma o el número de personal o de actividad, lo que va a ser invariable es la estructura en lo que se refiere a funciones y sectores. Puede cambiar la delegación en un encargado de ventas, o de producción o ambos a la vez, pero la función y el sector siguen existiendo en su esencia y ejecución.

16,7,3. RESUMEN

Los organigramas son de utilidad porque muestran gráficamente la división de funciones, sectores y responsabilidades. Ayudan a llevarlos mentalmente en cada decisión que se deba tomar para saber cómo son afectados los distintos componentes de la estructura. Sirven para ubicar. El empresario debe cumplir con su misión de dirigir y coordinar, sabiendo no sólo por qué lo está haciendo, sino dónde lo hace.

16,8. LOS SISTEMAS

16,8,1. CONCEPTO

Muchas definiciones se han realizado para conceptuar el término "sistema". Aquí vamos a utilizar aquella que simplemente lo defina como un conjunto de elementos interrelacionados. Es decir, partes que integran un conjunto que están relacionadas entre sí de tal manera que le permiten funcionar para el objetivo que fue diseñado.

16,8,2. LA ORGANIZACION

Desde este punto de vista, la organización es un sistema que, como ya hemos visto, está integrado por partes o sectores que están relacionados entre sí y con el conjunto, con el objetivo de lograr que la organización funcione y cumpla el propósito para el cual fue creada.

En puntos anteriores, se ha desarrollado básicamente la descripción de dichos sectores, enfocándolos hacia la pequeña empresa. Esto da una idea sobre cómo funciona cada uno de ellos y cómo integran la estructura, haciéndola funcionar en forma orgánica y sistemática.

16,8,3. LA COMPLEJIDAD

Si bien toda organización reconoce, por su naturaleza, lo complejo de su funcionamiento, es en la pequeña donde lo sistemático se vuelve aun más difícil no sólo de detectar, sino de lograr que las partes o sectores se integren operativamente, ya que si bien por un lado las operaciones las realizan pocas personas, éstas cumplen tareas que pertenecen a sectores distintos, como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo.

16,8,4. LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Hecha la advertencia en los comentarios precedentes, se puede advertir que la noción tradicional de implementar sistemas administrativos para cada sector y para la propia estructura de esta clase de organizaciones es desconocer la naturaleza de las mismas. Por lo tanto, se debe hacer hincapié desde un ángulo completamente diferente. Se ha visto que tanto Comercialización como el de Producción contienen tareas administrativas, y el sector Administración es el que une todas esas tareas para suministrar información para la toma de decisiones.

En el caso de las pequeñas empresas, las tareas administrativas son cumplidas por personas que realizan las operaciones del sector pero en su mínima expresión, quedando la mayoría de ellas para que sean ejecutadas por una sola persona a la que comúnmente se la denomina "administrativa".

Esta característica la hace distinta del resto de las organizaciones y merece un tratamiento diferente también en lo que se refiere al diseño de los sistemas administrativos. También vale aquí una aclaración. Se partirá del supuesto de que alguna tareas se pueden realizar dentro de la organización, pues en la realidad están a cargo del asesor impositivo contable que, en buena medida, suple a la persona o personas que no poseen la organización para realizarlas. También esto las hace diferentes.

Hecha esta introducción, se verá ahora cómo pueden diseñarse los sistemas administrativos adecuados al tamaño de la organización.

16,9. UN SISTEMA INTEGRAL

Administración debe cumplir su función de forma tal que reciba la documentación respaldatoria de todas las operaciones de la organización. Es el sector que realiza todas las registraciones para cumplir con el suministro de información y ejercer el control. En las pequeñas organizaciones este rol es sumamente difícil de implementar por lo descripto anteriormente.

A continuación se describirá un sistema de registros que pueden utilizarse como modelo genérico para contemplar un sistema administrativo adecuado a este tipo de organizaciones, que luego debe adaptarse a la que se pretenda implementar respetando sus características específicas.

16,9,1. REGISTROS

ı) Registro de movimiento de fondos

En este registro deben estar asentados todos los comprobantes relacionados con el ingreso y egreso de fondos (dinero, bancos, valores, etc.) imputando cada partida al concepto que corresponde por el tipo de operación que corresponde (gastos, ventas al contado, compras al contado, etc.). Este registro se diseña de manera que vaya calculando instantáneamente el saldo de los fondos y se conozca su destino. Esto va a permitir el control de fondos y saber cómo se utilizaron.

) Registro de ventas

Se deben asentar en este registro todas las ventas realizadas, separándolas en contado y cuenta corriente, discriminando (opcionalmente) por línea de artículos, detallando los datos de la factura (fecha, N°, cliente, importe, etc.).

) Registro de compras

También se deben asentar las realizadas al contado y cuenta corriente, discriminando por tipo de operación (materiales, materia prima, mercadería, etc.), detallando los datos de la factura del proveedor (fecha, N°, importe, etc.).

d) Registro de cuentas corrientes

Se deben asentar por cliente y por proveedor las facturas y los pagos/cobranzas para determinar el saldo.

e) Registro de stock

Este registro es más complejo y requiere una mayor carga de trabajo. Por artículo, por clase de artículos o por rubro se deben registrar las cantidades entradas (por compras, fabricación, etc.) y las salidas (por ventas, etc.) y determinar el saldo resultante de cada uno.

f) Otros registros

Se puede abrir un registro de valores de terceros, además del libro Banco, entre otros.

16,9,2. CONTROLES

Este sistema permite realizar los controles sobre los movimientos de las operaciones físicas de la organización porque no sólo es información que se puede cotejar entre sí, sino con otras del mismo sistema. Así pueden controlarse el saldo de los fondos con el saldo del registro, o los saldos de las cuentas a pagar con el de los proveedores, etcétera.

En las pequeñas organizaciones, los controles deben ser más exigentes, puesto que sus integrantes tienden a descuidar la manera de realizar las operaciones con sus correspondientes comprobantes respaldatorios.

El sistema administrativo debe cuidar el seguimiento de los actos que los integrantes realicen en sus funciones. Por ello, la función de administración debe estar implementada desde el comienzo, y asignarle el mismo valor que el resto.

16,9,3. ARCHIVOS

El tema de los archivos en las pequeñas organizaciones requiere una especial atención ya que, por sus características, no hay noción de ordenamiento entre sus integrantes. Administración debe concentrar esta tarea, a los efectos de poder controlar su efectivo cumplimiento y obtener el respaldo documentado de la información que emite.

a) Archivo de ventas

Los duplicados de facturas de ventas se deben archivar por orden correlativo.

b) Archivo de compras

Las facturas de los proveedores pueden archivarse cronológicamente o por proveedor en orden alfabético. Estos criterios no son excluyentes ya que se pueden adoptar otros que respondan a necesidades específicas. También archivarse, respetando el mismo orden, los recibos de pago extendido por dichos proveedores, adjunto a la factura que cancela.

c) Archivo de cobranzas

La emisión de recibos de cobro puede realizarse por duplicado o triplicado. Por ambos caminos se puede optar por dejar una copia en el talonario como archivo, y en el caso de la copia triplicada puede archivarse por separado cronológicamente o por cliente por orden alfabético, adjunto a la factura que cancela.

d) Archivo de egresos

Los demás egresos pueden archivarse cronológicamente todos juntos o mantener archivos separados por rubro de egresos también en orden cronológico dentro de cada concepto.

e) Archivo de bancos

Por cada cuenta corriente bancaria se debe abrir un archivo donde se incluya toda la documentación referida al mismo (boletas de depósito, extracto de cuenta, notas de débito o crédito, etc.); todo por orden cronológico.

f) Otros archivos

En la medida en que se requiera, se pueden abrir archivos de rubros que precisen consulta permanente. En especial se debe hacer hincapié en lo que se refiere a los impuestos abonados, la liquidación de sueldos y cargas sociales, que deben estar ordenados de tal manera que puedan ser verificados por los organismos correspondientes.

16,9,4. LA CONTABILIDAD

Aquí es donde debe confluir toda la información de los registros mencionados anteriormente. Si bien el plan de cuentas es el reflejo de todas las operaciones de la empresa, en las pequeñas organizaciones debe cumplir con los requisitos de claridad, simpleza y compresión para que el empresario conozca la información resultante y lo guíe en la toma de decisiones.

Los registros de primera entrada deben estar diseñados de acuerdo con el plan de cuentas que se implemente, ya que a este plan deben referirse todas las imputaciones de aquellos registros.

Los estados contables, resultantes de los asientos confeccionados, deben referirse, como debe ser, a mostrar la situación patrimonial y los resultados de la empresa.

Aquí debe hacerse notar que, contrario a las costumbres y a los tratamientos que se les dispensa a las pequeñas organizaciones, es aconsejable realizar estados contables mensuales, puesto que no sólo es útil contar con información en tiempo y forma para la toma de decisiones, sino que es sumamente **importante** para los controles finales que deben realizarse entre los saldos contables, los registros y los saldos reales de los distintos rubros que representan los bienes patrimoniales (fondos, cuentas corrientes, stock, etc.).

16,9,5. UNA REFLEXION FINAL

El tema de sistemas administrativos para las pequeñas organizaciones no se agota en sí mismo. Forma parte de todo un concepto integral de tratamiento de las mismas, que aún falta definir para incorporarlo dentro de la temática de administración.

Lo que se desarrolló en este tema, enfocado a micro, pequeñas y hasta medianas organizaciones es sólo el esbozo de modelos a desarrollar.

Son tantas las particularidades que poseen, que se debería analizar y profundizar la atención sobre ellas.

El tema requiere la importancia de su estudio. Cuando las organizaciones nacen, son pequeñas y comienzan a crecer; de nada vale tal crecimiento si no va acompañado, **desde el origen**, de una correcta estructura organizacional y sistemas administrativos que les ayuden a sostenerse en una base sólida que les permita contar con herramientas de gestión que optimice sus esfuerzos. Siempre atendiendo a la relación costo-beneficio.

La irrupción de la computación ha alcanzado tanto a las PyMEs como microempresas. La forma más económica de solucionar el problema es, para organizaciones, adquirir el *paquete* como un todo, con provisión de equipos, p mas estándar (*software*) e instalación a un único proveedor y llave en mano. E ternativa libera al empresario de los problemas de incompatibilidad que puede sentarse cuando las adquisiciones se ejecutan por separado.

Lo desarrollado en este capítulo es un intento de instalar el tema dentro conciencia profesional en Administración. No hay que olvidar que **todas** las o zaciones necesitan de las herramientas mencionadas, máxime las que nacieron tán creciendo, dando sus primeros pasos en el diseño organizacional. No ha olvidar que la carencia de estas herramientas puede obstaculizar su crecimient tenerlo o sólo hacerlas sobrevivir.

16,10. CONCLUSIONES

Cuando un pequeño o mediano empresario comienza a preguntarse o a pla se interrogantes sobre temas que van desde qué hizo con los fondos hasta qu con su empresa, que cada día vende más pero gana menos, es cuando se está e sencia de un cuadro generalizado de descontrol que puede acarrear consecu funestas o poco felices para el desarrollo de los negocios.

Llegar a situaciones como las mencionadas puede convertirse en mone rriente cuando no se tiene percepción de que "algo" falla o, lo que es más gra siquiera percibirlo.

Esos son los momentos cuando se sufren las consecuencias de una caus funda que impide manejar y/o crecer a una empresa. Esa causa, a veces, nace misma empresa. Nace de la mano de su fundador, quien ignora la evolución de la misma. Desconoce los contenidos o, conociéndolos, no los interpreta.

Desde el primer momento de vida su empresa comienza a generar operac fruto primitivo de la intuición en los negocios, y éstos dan origen a distintas re sabilidades que, en principio, son asumidas por quien la ve nacer. Pero cua cúmulo de operaciones determina el crecimiento del recién nacido, es necesari tirlo desarrollándole todas las funciones unidas en una sólida estructura que la tenga y lo contenga (al empresario) para que crezcan todas sus partes al mismo t y sean útiles desde el primer momento para lograr los objetivos trazados.

Este trabajo intenta encuadrar a la pequeña empresa dentro de una estruc señalar las características mínimas de los componentes de la misma, describien funciones básicas y elementales que deben cumplir los mismos.

Pero donde más se hace hincapié, dadas las peculiaridades de la pequeña empresa, es en la paradoja de la misma. Dividir y concentrar. Se concentran operativamente las funciones y se dividen mentalmente los sectores. Esto ayuda al empresario a manejar los tiempos y las formas de tal manera que no pierde el dominio ni de lo que hace ni de lo que decide.

Desde ya, todo lo mencionado en este trabajo son generalidades aplicables en su globalidad, pero como cada empresa tiene características intrínsecas que le dan vida propia, es necesario adaptar los conceptos a cada una de ellas, respetando su esencia.

El empresario debe formar parte de su empresa y a la vez dirigirla. Para esa tarea debe contar con una estructura que lo ayude no solamente a mantenerse, sino que, cuando la evolución de sus negocios sea creciente, le sirva de plataforma sólida para un despegue adecuado a su potencial y a sus aspiraciones...

Inventario: B02082
Fecha: 24/08/99
Clasificación: 65.012
Sig. Top.: G633
Donación: ☐
Compra: ☒ EUDECOR
Canje: ☐

BIBLIOTECA CENTRAL - CAMPUS

Devolver puntualmente



Colección Ciencias Económicas

Coordinadores

Juan C. Gómez Fulco
Fernando G. Magdalena

Autores

Angel O. Arostegui
Jorge W. Barrientos
Isabel Blanco
Paula Camarotti
Susana M. Drovetta
Antonio Fovakis
Jorge R. Fucaracce
Luis M. Ghiglione
Juan C. Gómez Fulao
Héctor G. González Padilla
Fernando G. Magdalena
Rubén C. Moleón
Gustavo R. Nievas
Daniel J. Romero
José L. Segade
Andrea R. Silva
Sonia B. Sotomayor

EDICIONES MACCHI
Alsina 1535/37 - (1088) Buenos Aires
Tel.: 4375-1195 (líneas rotativas) - Fax: 4375-1870
Córdoba 2015 - (1120) Buenos Aires
Tel.: 4961-8355 (líneas rotativas)
http://www.macchi.com

ISBN 950-537-487-9
00912
9 789505 374878

La irrupción de la computación ha alcanzado tanto a las PyMEs como a las microempresas. La forma más económica de solucionar el problema es, para estas organizaciones, adquirir el *paquete* como un todo, con provisión de equipos, programas estándar (*software*) e instalación a un único proveedor y llave en mano. Esta alternativa libera al empresario de los problemas de incompatibilidad que pueden presentarse cuando las adquisiciones se ejecutan por separado.

Lo desarrollado en este capítulo es un intento de instalar el tema dentro de la conciencia profesional en Administración. No hay que olvidar que **todas** las organizaciones necesitan de las herramientas mencionadas, máxime las que nacieron y están creciendo, dando sus primeros pasos en el diseño organizacional. No hay que olvidar que la carencia de estas herramientas puede obstaculizar su crecimiento, detenerlo o sólo hacerlas sobrevivir.

16,10. CONCLUSIONES

Cuando un pequeño o mediano empresario comienza a preguntarse o a plantearse interrogantes sobre temas que van desde qué hizo con los fondos hasta qué pasa con su empresa, que cada día vende más pero gana menos, es cuando se está en presencia de un cuadro generalizado de descontrol que puede acarrear consecuencias funestas o poco felices para el desarrollo de los negocios.

Llegar a situaciones como las mencionadas puede convertirse en moneda corriente cuando no se tiene percepción de que "algo" falla o, lo que es más grave, ni siquiera percibirlo.

Esos son los momentos cuando se sufren las consecuencias de una causa profunda que impide manejar y/o crecer a una empresa. Esa causa, a veces, nace con la misma empresa. Nace de la mano de su fundador, quien ignora la evolución futura de la misma. Desconoce los contenidos o, conociéndolos, no los interpreta.

Desde el primer momento de vida su empresa comienza a generar operaciones, fruto primitivo de la intuición en los negocios, y éstos dan origen a distintas responsabilidades que, en principio, son asumidas por quien la ve nacer. Pero cuando el cúmulo de operaciones determina el crecimiento del recién nacido, es necesario asistirlo desarrollándole todas las funciones unidas en una sólida estructura que las contenga y lo contenga (al empresario) para que crezcan todas sus partes al mismo tiempo y sean útiles desde el primer momento para lograr los objetivos trazados.

Este trabajo intenta encuadrar a la pequeña empresa dentro de una estructura y señalar las características mínimas de los componentes de la misma, describiendo las funciones básicas y elementales que deben cumplir los mismos.