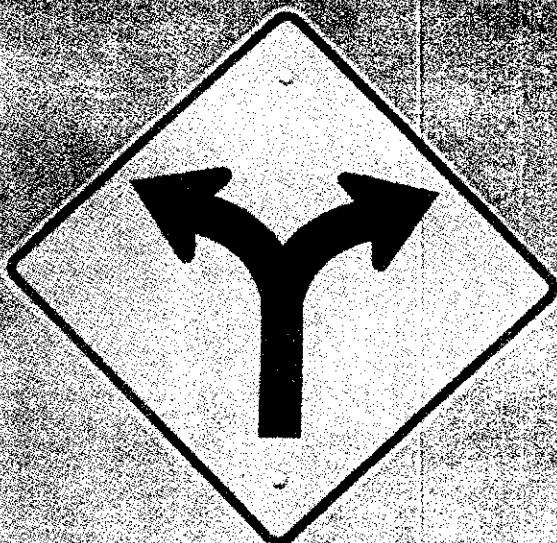


Ricardo F. Solana

ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

en el umbral del tercer milenio



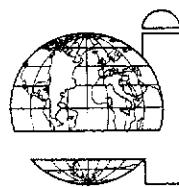
EDACION DE
REFUGIOS EN LOS A

ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

en el umbral del tercer milenio

Ricardo F. Solana

*Profesor titular,
Universidad de Buenos Aires
y Universidad de Belgrano*



EDICIONES INTEROCEANICAS S.A.

Paraná 662 piso 2º (1017) - Buenos Aires
Tel. 372-6930 / 46-0840 Fax. 40-2806

Prólogo

Dieciseis años han pasado desde que, con Aroldo Pienovi, publicamos nuestra Teoría de la Administración de Organizaciones. No imaginábamos entonces la gran aceptación que dicha obra habría de tener, no sólo por parte de los estudiantes universitarios de Administración, Contador Público y de las Licenciaturas especializadas, sino también en el ámbito empresario, en particular entre los profesionales de otras disciplinas sin una formación previa en la materia.

En el lapso referido hubiese sido oportuno preparar una edición revisada. Empero, el prematuro fallecimiento de Aroldo me desanimó a emprender tal tarea.

Cuando finalmente decidí encararla, advertí que se hacía necesario escribir un nuevo libro. Los avances de la Administración en el interín –cada vez más acelerados– y ciertas debilidades en el abordaje de algunos temas en aquel trabajo, obligaban a hacerlo.

Entre los aspectos que, sin duda, requerían asumir un enfoque totalmente nuevo a fin de estar a tono con la época en que vivimos (o bien que debían ser, lisa y llanamente, integrados al temario), se cuentan: la misión de la organización, la dirección estratégica, los comportamientos gerenciales, el sistema de Administración, la teoría de la decisión, el proceso de ejecución, el cambio y desarrollo organizacional, las tendencias del contexto mundial y la formación de dirigentes.

Además de observar dichos requerimientos, se incluyeron capítulos destinados a las principales actividades funcionales de la organización, con vistas a que los estudiantes que se inician en la carrera puedan contar con una visión realista del ambiente en el que habrán de desenvolverse en su futura profesión y, al mismo tiempo, se familiaricen en forma ordenada y sistemática con el lenguaje que les es propio. Ello permitirá que cuando se enfrenten imprevistamente con los conceptos, manejados tal vez por sus interlocutores como algo sobreentendido, puedan ubicarse en el tema sin tener que recurrir a azarosas improvisaciones.

No son pocos los términos que adquieren un sentido particular en la Administración, a veces investidos de un significado distinto a lo que quién no los domina pueda suponer. Tal es el caso de: segmentación del mercado, elasticidad de la demanda, posicionamiento, sociedad post-industrial, difusión lateral de tecnología, confiabilidad, integración vertical, calidad total, producción justo a tiempo, mantenimiento productivo total, círculos de calidad, tasa interna de retorno, futuros, inducción del personal y tantos más.

Para que el estudiante identifique las fuentes de las ideas y tome contacto –aunque indirecto– con la doctrina, la obra es meticulosa en extremo con las citas de los autores mencionados en ella.

No obstante ese respeto por el pensamiento de los demás, cabe puntualizar que tanto el enfoque adoptado como las opiniones vertidas constituyen el corolario de más de treinta años de vida profesional, como director de empresas, gerente, consultor, subsecretario ministerial y profesor universitario.

No sólo el resultado del estudio y la experiencia adquirida en esas actividades, sino también una permanente actitud crítica de evaluación del pensamiento corrientemente aceptado, constituyen las nutrientes de este libro, que de tal manera excede el típico alcance que cabría esperar de un texto.

* * *

El ordenamiento del contenido consta de cinco partes, tituladas respectivamente:

- * *Organización.*
- * *Administración.*
- * *Procesos.*
- * *Estructura.*
- * *Perspectiva.*

La primera –constituida por los capítulos 1 a 3– describe y caracteriza a las organizaciones en general y a la empresa en particular, profundizando su comportamiento (gestado en el juego de fuerzas que ejercen individuos, grupos y la organización misma), así como el complejo proceso de formación de objetivos y los conflictos que éste genera.

La parte segunda, que comprende los capítulos 4 a 6, conceptualiza a la Administración como arte, ciencia, técnica y profesión. Mediante una reseña sencilla, recorre la evolución de las ideas en la materia, tratando de visualizarlas como las raíces del presente que habrá de vivir el lector. Se analizan en esta instancia los rasgos de la dirección estratégica, con sus respectivos comportamientos gerenciales y procesos organizacionales.

Estos procesos –decisión, planeamiento, influencia, ejecución, información y control– son descriptos en detalle en los capítulos 7 a 10, que conforman la parte tercera.

La parte cuarta –capítulos 11 a 16– se ocupa de la estructura organizacional, comenzando por su teoría y deteniéndose (como señaláramos) en las actividades funcionales, para concluir con el estudio de los procesos de cambio, crecimiento y desarrollo organizacional.

En la parte quinta y última –capítulos 17 a 19– se abordan tres cuestiones fundamentales para redondear el panorama de quiénes estudian Administración: su caracterización en el contexto latinoamericano, su futuro y las carreras profesionales que le son inherentes.

* * *

Deseo expresar mi reconocimiento a prestigiosos colegas amigos que tuvieron la deferencia de leer algunos borradores y hacerme llegar sus comentarios, los que, obviamente, tuve muy en cuenta. Se trata de los profesores Pedro F. J. Pavesi, Rubén Ordoñez y Claudio E. Sapetnitzky, que analizaron los capítulos 7, 12 y 14, respectivamente. Desde luego que no pretendo con esto hacerlos corresponsables de las críticas que los mismos pudieran merecer.

* * *

Soy consciente que es éste un libro de iniciación en la materia. Su aporte, en tal sentido, pretende coadyuvar a la formación de profesionales imbuidos de una genuina vocación por ella, innovadores, con un adecuado balanceo entre teoría y pragmatismo, orientados a la acción y a obtener resultados, que –en definitiva– pretendan ser padres de su futuro antes que hijos de su pasado. Si en alguna medida lo logra, su propósito se habrá concretado.

Ricardo F. Solana

Buenos Aires, febrero de 1993.

INDICE

Parte primera: ORGANIZACIONES

| | |
|---|---|
| Capítulo 1: <i>Las organizaciones</i> | 3 |
| 1.1. Concepto y definición de organización..... | 3 |
| 1.2. Identidad de las organizaciones | 4 |
| 1.3. La empresa | 6 |
| 1.4. El contexto | 8 |

| | |
|--|----|
| Capítulo 2: <i>El comportamiento organizacional</i> | 13 |
| 2.1. El ser humano en la organización | 13 |
| 2.2. El trabajo: naturaleza y motivaciones | 14 |
| 2.3. Condicionantes psicológicas del comportamiento organizacional | 21 |
| 2.4. El comportamiento organizacional como situación social..... | 27 |
| 2.5. La organización formal | 29 |
| 2.6. La organización informal | 32 |
| 2.7. La organización como sistema social | 37 |
| 2.8. La cultura organizacional..... | 39 |

| | |
|---|----|
| Capítulo 3: <i>Los objetivos</i> | 41 |
| 3.1. La problemática inherente a la fijación de objetivos | 41 |
| 3.2. Dinámica del proceso de formación de objetivos | 51 |
| 3.3. Los objetivos de la empresa | 57 |
| 3.4. La misión de la organización | 59 |
| 3.5. El empleado frente a los fines grupales y los objetivos organizacionales | 60 |
| 3.6. El conflicto organizacional | 62 |
| 3.7. Las vías de solución del conflicto | 65 |

Parte segunda: ADMINISTRACION

| | |
|---|----|
| Capítulo 4: <i>Los fundamentos de la Administración</i> | 75 |
| 4.1. La Administración como arte, ciencia y técnica | 75 |
| 4.2. El método en Administración | 77 |

| | |
|---|-----|
| Capítulo 5: <i>Evolución de las ideas en Administración</i> | 79 |
| 5.1. Las escuelas del pensamiento en Administración | 79 |
| 5.2. Escuelas clásicas | 88 |
| 5.3. Escuelas neoclásicas | 94 |
| 5.4. Escuelas del comportamiento organizacional | 97 |
| 5.5. Escuela estructuralista | 105 |
| 5.6. Escuela de investigación de operaciones | 112 |
| 5.7. Escuela de la teoría de la organización | 114 |
| 5.8. Escuela de la teoría general de sistemas | 118 |
| Capítulo 6: <i>El sistema de Administración</i> | 131 |
| 6.1. Administración estratégica | 131 |
| 6.2. Roles y perfil del gerente | 137 |
| 6.3. Configuración del sistema de Administración/Dirección | 142 |

Parte tercera: PROCESOS

| | |
|--|-----|
| Capítulo 7: <i>La decisión</i> | 147 |
| 7.1. Concepto de decisión | 147 |
| 7.2. Clasificación de las decisiones | 150 |
| 7.3. El proceso de decisión | 151 |
| 7.4. El conocimiento del contexto | 155 |
| 7.5. Modelos de decisión | 157 |
| 7.6. Sistemas de soporte a las decisiones | 161 |
| 7.7. Calidad de la decisión | 161 |
| 7.8. Teoría de la decisión | 162 |
| 7.9. La decisión estratégica | 168 |
| Capítulo 8: <i>El planeamiento</i> | 173 |
| 8.1. Tipología de cursos de acción futuros | 173 |
| 8.2. Políticas organizacionales | 176 |
| 8.3. Métodos de pronóstico | 178 |
| 8.4. Principios y horizonte de planeamiento | 181 |
| 8.5. Planeamiento estructural | 182 |
| 8.6. Planeamiento de gestión: el presupuesto | 188 |
| 8.7. Planeamiento operativo: la programación | 195 |
| 8.8. Categorización integrada de decisiones y planeamiento | 198 |

| | |
|---|-----|
| Capítulo 9: <i>La influencia y la ejecución</i> | 201 |
| 9.1. El proceso de influencia | 201 |
| 9.2. La aceptación | 202 |
| 9.3. La motivación | 207 |
| 9.4. El liderazgo | 212 |
| 9.5. La comunicación | 214 |
| 9.6. El proceso de ejecución | 217 |
| 9.7. Administración por objetivos | 220 |
| | |
| Capítulo 10: <i>La información y el control</i> | 223 |
| 10.1. Conceptos básicos | 223 |
| 10.2. El control de gestión concebido como un sistema | 226 |
| 10.3. Herramientas para el control de gestión | 238 |
| 10.4. Principios de control | 242 |
| 10.5. Diseño de sistemas de información para la dirección | 244 |

Parte cuarta: ESTRUCTURA

| | |
|--|-----|
| Capítulo 11: <i>La estructura organizacional</i> | 253 |
| 11.1. La teoría de la estructura organizacional | 253 |
| 11.2. La delegación como punto de partida de la estructura | 255 |
| 11.3. Principios y características inherentes a la estructura organizacional | 264 |
| 11.4. Tamaño y flexibilidad de la organización | 276 |
| 11.5. El diseño de la estructura organizacional | 279 |
| | |
| Capítulo 12: <i>La función Comercial</i> | 309 |
| 12.1. Alcance de la función Comercial | 309 |
| 12.2. Investigación de mercado | 313 |
| 12.3. Desarrollo de productos | 317 |
| 12.4. Las decisiones de precios | 328 |
| 12.5. Canales de distribución | 338 |
| 12.6. Organización de ventas | 343 |
| 12.7. Publicidad y promoción | 348 |
| 12.8. La estrategia de comercialización | 355 |
| 12.9. Planeamiento y control comercial | 362 |

Parte quinta: PERSPECTIVA

| | |
|--|-----|
| Capítulo 17: <i>La Administración en Latinoamérica</i> | 465 |
| 17.1. El contexto latinoamericano..... | 465 |
| 17.2. Las organizaciones empresarias latinoamericanas..... | 474 |
| 17.3. Características y estado de la Administración en Latinoamérica | 476 |
| Capítulo 18: <i>El futuro de la Administración</i> | 479 |
| 18.1. Tendencias del contexto mundial..... | 479 |
| 18.2. La gerencia del futuro | 486 |
| Capítulo 19: <i>Las carreras profesionales en Administración</i> | 493 |
| 19.1. La formación universitaria de dirigentes | 493 |
| 19.2. La carrera del profesional universitario como empresario, gerente y consultor | 500 |
| 19.3. El papel del profesional en el desarrollo de la Administración | 501 |

Parte primera:

Organizaciones

Capítulo 1

LAS ORGANIZACIONES

1.1. Concepto y definición de organización

Resulta más fácil dar ejemplos de organizaciones que definir el término. Todos sabemos que la Renault es una organización, así como el Club Atlético San Isidro y el Patronato de Leprosos también lo son, tanto como la fábrica de alfombras sita en el vecindario, el almacén de la esquina y cualquier organismo de los que componen la administración pública.

Cabe preguntarse entonces: ¿Cuáles son las características comunes que hacen que entes tan dispares puedan ser considerados todos ellos como organizaciones?

Numerosos autores han intentado definir a las organizaciones de diversas maneras.

PARSONS señala que: ..."parece apropiado definir una organización como un sistema social que está estructurado para el logro de un tipo particular de metas; la consecución de dichas metas es al mismo tiempo el desempeño de un tipo de función en razón de ser de un sistema más inclusivo, la sociedad".¹

ETZIONI, por su parte, expresa que "las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se cuentan entre ellas; tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familias se excluyen del concepto".²

En opinión de ACKOFF, "una organización es: 1) un sistema con algún propósito, el cuál

- (1) PARSONS, Talcott, *Suggestions for a sociological approach to the theory of organization*, Administrative Science Quarterly, 1956, pág. 238.
- (2) ETZIONI, Amitai, *Organizaciones modernas*, UTEHA, Buenos Aires, 1975, pág. 4.

2) es parte de uno o más sistemas con algún propósito, y 3) en el cual algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos".³

Como se advierte en las definiciones precedentes, el término organización se refiere a algo más que al armazón del edificio. Abarca a todo el cuerpo, a sus objetivos, sus funciones, su movimiento vital, su coordinación, etc.

Básicamente, tres elementos son los que permiten caracterizar el fenómeno organizacional: los valores (o sea, los objetivos, denominados metas, fines o propósitos por los autores citados), los recursos y los agentes (grupos e individuos), todos ellos relacionados a través de las actividades que desarrollan.

Ninguno de estos elementos debe faltar para que exista una organización. Un grupo humano que desarrolla actividades y tiene recursos para hacerlo, pero que no sabe para qué lo hace, es errático y por lo tanto no constituye una organización. Si sólo consideramos agentes y objetivos que éstos quieren cumplir, pero no tienen medios para hacerlo, no estamos en presencia de una organización. Y finalmente, aunque existan recursos y objetivos a cumplir, sin grupos e individuos que desarrollen actividades que permitan traducir los primeros en los segundos, tampoco estaríamos ante una organización.

Así, la organización puede ser definida como *un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes*.

Como sistema social, la organización:

- * Puede ser concebida como una coalición de individuos y grupos.
- * Es un sistema abierto, vale decir que se relaciona con el contexto y, por lo común, es fuertemente incidido por éste.
- * Constituye una abstracción conceptual que habremos de considerar como un *modelo* a los efectos de su estudio.

La definición bosquejada y los conceptos conexos a ella pueden ser esquematizados de la manera expuesta en la ilustración 1.1.⁴

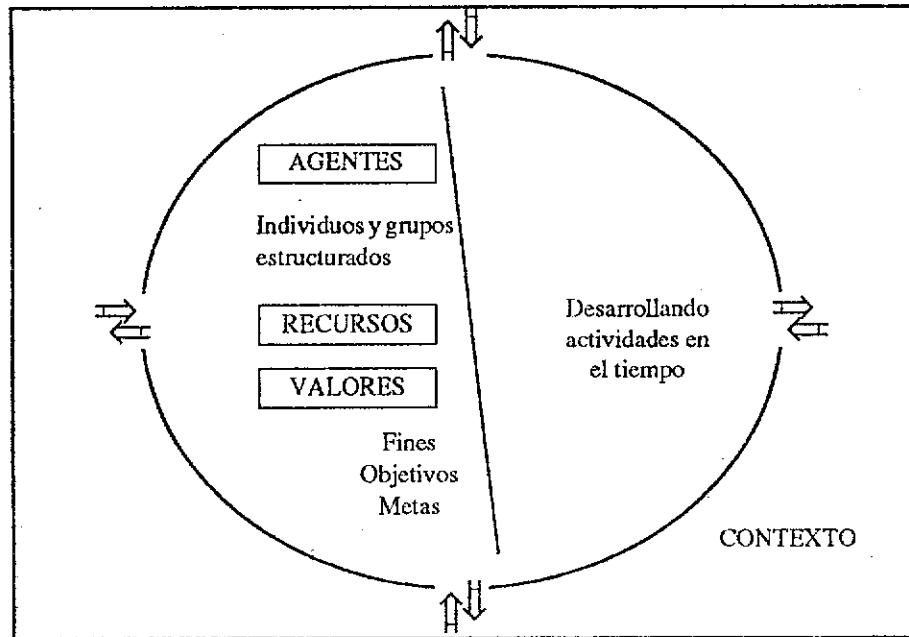
1.2. Identidad de las organizaciones

Los tiempos actuales se caracterizan por el continuo y profundo cambio a que están sujetas casi todas sus instituciones. Tal dinámica alcanza, por supuesto, a las organizaciones.

No obstante, a pesar de ello, las organizaciones preservan su identidad a través del tiempo. Son –trazando un paralelo quizás arbitrario– como las personas, que renuevan las células de su cuerpo, pero continúan siendo las mismas. ETKIN y SCHVARSTEIN, dos

(3) ACKOFF, Russell L., *Creating the corporate future*, John Wiley & Sons, New York, 1981, pág. 29.

(4) PIENOVÍ, Aroldo A., MITCHELL, Eduardo R. y PORTELA, Carlos A., *Metodología operativa para la determinación y análisis de estructuras de la organización*, El Coloquio, Buenos Aires, 1976, pág. 20.



1.1. La organización concebida como un sistema social

profesores de la Universidad de Buenos Aires, han escrito un excelente libro abordando exhaustivamente el tema. En él enumeran las dimensiones (o atributos) que definen la identidad de una organización⁵:

- * Tiempo (coordenadas temporales).
- * Tamaño (coordenadas espaciales).
- * Localización (coordenadas geográficas).
- * Tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora (coordenadas materiales).
- * Ciclo de vida del producto o servicio que elabora (coordenadas de frecuencia).
- * Relación costo-beneficio (coordenadas económicas).
- * Grado de monetización (coordenadas financieras).
- * Organizaciones e instituciones relacionadas (coordenadas metasistémicas).
- * Influencia sobre su entorno (coordenadas ecosistémicas).
- * Necesidades que el producto o servicio que elabora satisface (coordenadas utilitarias).
- * Relaciones dialógicas dominantes (coordenadas dialógicas).

Pero no es imprescindible que todos estos atributos se hallen presentes para definir la identidad de una organización determinada. Uno o varios bastan según cada caso. La Universidad de Buenos Aires, por ejemplo, está fuertemente identificada por las coordenadas geográficas, rasgo que incide de manera fundamental sobre su población, influencias culturales, etc.

(5) ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones - Invariancia y cambio*, Paidos, Buenos Aires, 1989, pág. 161.

Así, las organizaciones cambian pero permanecen, manteniendo su identidad –aún en el mundo turbulento en que nos toca vivir–, aspecto éste que resulta fundamental para comprender su esencia y caracterizarlas.

1.3. La empresa

Las empresas son aquellas organizaciones que se dedican a los negocios. Desarrollan actividades económicas a partir de ciertos recursos (humanos, materiales, energéticos, financieros, informáticos, etc.) que aplican a procesos de producción de bienes y/o prestación de servicios, los que a su vez comercializan con vistas a satisfacer las necesidades de los consumidores.

Las empresas tienen dueños, que pueden ser desde un solo propietario individual hasta múltiples accionistas u otras empresas, o bien, el Estado. Los dueños adquieren la condición de tales a través del aporte de un capital (en dinero, valores, bienes o servicios), el que, con el tiempo y como resultado de la gestión económica de la actividad empresaria, puede ir acrecentándose o disminuyendo. Esta evolución se refleja en el patrimonio neto, que es la valorización económica de lo que poseen los dueños a un determinado momento y surge de la diferencia entre los activos (todo lo que la empresa dispone en dinero, cuentas a cobrar, mercaderías, bienes de uso, etc.) y los pasivos (todo lo que debe).

Si bien los objetivos de una empresa suelen ser muchos y variados, el fin económico, que se traduce en buscar la rentabilidad del patrimonio a través de la obtención de utilidades, suele hallarse presente en la mayoría de los casos (con algunas excepciones, como por ejemplo las empresas estatales que procuran fines sociales).

Al desarrollar dicha gestión económica, la empresa debe enfrentar a otras que buscan análogos propósitos en los mismos mercados, generándose así una competencia en la que puede ganar o perder. Estas han sido, históricamente, las reglas del juego, pero, en el mundo moderno, la competencia es cada vez más aguda.

La empresa, como organización, es también un sistema social, con sus grupos –que actúan dentro de ella y relacionándose con el contexto–, su cultura, sus conflictos, etc.

Por todo lo cual, no es de extrañar que, a los fines de su estudio, la empresa contemporánea sea caracterizada como:

- * económica,
- * competitiva,
- * social, política y cultural.⁶

Si, entre todas las organizaciones, nos detenemos a prestar una atención especial a la empresa, es por su indiscutible importancia en el mundo en que vivimos, en general, y para el estudio de la Administración, en particular.

(6) SALLENAVE, Jean-Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá, 1985, pág. 2.

Cabe, entonces, puntualizar la existencia de distintos tipos de empresas, las que son susceptibles de ser clasificadas en función de diferentes variables, entre ellas:

- * el ámbito geográfico en que actúan,
- * su tamaño,
- * sus propietarios.

Según el ámbito geográfico en que desenvuelven sus actividades, puede categorizarlas en:

- * locales,
- * nacionales,
- * multinacionales,
- * globales.

Las empresas locales, que operan en un medio reducido, son la mayoría en número, pero las de menor magnitud e importancia. La actividad de las nacionales abarca, en cambio, un país, y la de las multinacionales, varios países.

El concepto de empresas globales surge a partir del criterio de eliminar los límites de los mercados, enfocándose a todo el mundo. Obviamente, son pocas todavía las empresas tan abarcadoras, pero los avances de las comunicaciones y la comercialización internacional hacen que se esté progresando rápidamente en tal sentido. El viejo slogan que incitaba a pensar que *el mercado es el mundo y no el propio vecindario*, va adquiriendo creciente viabilidad para muchos que ni siquiera soñaban que algún día podrían concretarlo.

Por su tamaño, las empresas suelen clasificarse en:

- * grandes,
- * medianas,
- * pequeñas.

Las dos últimas son habitualmente englobadas en la denominación común de *pequeñas y medianas empresas* e identificadas por la sigla *PyME*.

Si bien esta categorización resulta aparentemente elemental, su importancia para el estudio de la Administración es decisiva, pues existen, entre las grandes empresas y las PyME, enfoques totalmente diferentes en cuanto a los procesos de decisión, los recursos, el acceso a los mercados internacionales, la cultura organizacional, etc.

Muchos teóricos de la Administración sostienen que ésta es sólo una para cualquier tipo de organización. No puede desconocerse, empero, que diferentes realidades imponen frecuentemente soluciones *a la medida*. En efecto, de la misma manera que son muy distintas las mediciones y dosis que se recetan a un bebé y a un adulto, el tamaño de la empresa es totalmente condicionante de la forma de manejarla. Pues la experiencia enseña que, si a una pequeña organización se le pretenden aplicar los tradicionales criterios de gran empresa, termina burocratizándose y dificultando su desarrollo. Del mismo modo, si una empresa que ha crecido considerablemente o que opera a gran escala es conducida con *criterio bolichero*, no alcanza a consolidarse, se desorganiza y pierde oportunidades.

En medios como el latinoamericano, en que las empresas suelen desenvolverse dentro de un ambiente familiar, creciendo por yuxtaposición de sucesivas actividades o renglones hasta alcanzar dimensiones de consideración, es frecuente ver cómo, al no advertir cuándo ha llegado el momento de dejar de ser *boliche*s para convertirse en *empresas en serio*, muchos excelentes proyectos fracasan o interrumpen su desarrollo.

No menos corriente es el caso del consultor que propone pomposas soluciones o procedimientos sofisticados a una organización donde sólo se justifica aplicar algunos criterios ordenadores sencillos o impulsar soluciones a ciertos obstáculos que entorpecen su desenvolvimiento, pero manteniendo –en razón de su tamaño– los esquemas de manejo informal y toda la gama de características propias de una pequeña explotación.

Las PyME, individualmente consideradas, podrán no ser importantes, pero en nuestro medio constituyen alrededor del 90% de las empresas (obviamente, en cantidad de firmas, no en volumen de actividad económica). Además, la bibliografía se ocupa poco de ellas. Por dichos motivos, cabe recordarlas y tomarlas en cuenta.

En función de su propiedad, las empresas pueden clasificarse en:

- * privadas:
 - unipersonales,
 - familiares,
 - sociedades anónimas,
 - grupos o corporaciones,
- * públicas.

Es evidente que la forma en que están subdivididas las privadas es incompleta y arbitraria. No obstante, resulta práctica a los fines de su estudio como organizaciones y para identificar analogías y discrepancias en los procesos que configuran la Administración, debido a las diferentes culturas organizacionales que implican.

Finalmente, las empresas públicas, luego de un considerable auge durante décadas, se encuentran hoy en retroceso (y hasta aparentemente en vías de extinción en muchos países), tras un ruidoso fracaso debido a su comportamiento burocrático, su inmovilismo, su deficiente desempeño económico-financiero, su incapacidad para alcanzar sus fines y a los fraudes de que fueran objeto.

1.4. El contexto

Ninguna organización se halla aislada del medio que la rodea. Por el contrario –como ya lo hemos dicho– las organizaciones son sistemas abiertos que se relacionan con el contexto y están fuertemente incididas por éste.

El contexto de un sistema está constituido por todos aquellos factores que, siendo ajenos a él, afectan su desenvolvimiento. En general, las variables del contexto no son controlables o sólo lo son parcialmente.

Las organizaciones –como sistemas sociales– no son autosuficientes, por lo que interactúan permanentemente con el contexto, al que, además, necesitan para sobrevivir.

Aunque suele hacerse referencia a un contexto interno, que involucra la estructura y los participantes de la organización, generalmente el término es empleado para identificar a los elementos externos que forman parte del medio que la rodea.

Los componentes de dicho medio son definidos tanto a través de los distintos ambientes en que se desenvuelve la organización como de las instituciones con las que se vincula.

Los ambientes o esferas del contexto organizacional son los siguientes:

- * económico,
- * político,
- * legal,
- * sociocultural,
- * educacional,
- * institucional,
- * tecnológico,
- * geográfico,
- * ecológico,
- * internacional.

Si bien la relevancia de todos ellos resulta obvia, caben ciertas consideraciones con respecto de algunos por circunstancias específicas de tiempo y lugar.

El contexto educacional, que frecuentemente es considerado como uno de los que menos contacto tiene con la realidad organizacional –especialmente la empresaria– cobra significativa importancia en nuestro medio, a partir del reconocimiento generalizado de que las crisis políticas, económicas y empresariales de las últimas décadas se deben principalmente a la falta de buenos dirigentes (tanto en el sector privado como en el público). Aunque el sistema educacional no es el único responsable de formarlos, no cabe duda que su papel resulta esencial en un mundo en el que la aptitud gerencial constituye un factor clave para el éxito y que considera que la materia prima estratégica es la *materia gris*.

Otra esfera del contexto a la que se está prestando cada vez más atención es la ecológica. El grave deterioro del planeta ha generado una movilización de fuerzas en múltiples sentidos, lo que obliga a las organizaciones a cuidar muy especialmente sus relaciones con el ecosistema, tan olvidadas hasta ahora. Así es como la necesidad de evitar la contaminación ambiental a través del tratamiento de efluentes industriales, los materiales que se utilizan, el ruido que producen las aeronaves, etc., ha pasado a constituir un nuevo tema de preocupación de los empresarios, que debe ser tenido en cuenta en la toma de decisiones de inversión y de desarrollo de nuevos productos.

No menos relevante es la dimensión internacional de la actividad económica, como consecuencia de la progresiva globalización de los mercados, a la que ya nos refiriéramos.

Cuando escuchamos que el ritmo de avance tecnológico es exponencial y que los gerentes deben manejarse activamente para que el mismo no los rebalse, o cuando vemos que una prestigiosa entidad otorga un premio a una empresa (como ocurre en la televisión y la radio) que hace que ésta sea observada con especial interés por el público, o cuando se hace mención a las ventajas o desventajas de una localización para desarrollar una actividad económica, estamos frente a otras esferas del contexto que inciden substancialmente –de uno u otro modo– en las actividades de las organizaciones.

Lo cierto es que en el diseño de la estructura, en la elección de estrategias, en la adopción de decisiones y en una gran mayoría de las acciones organizacionales, deben considerarse las variables relevantes del contexto (tales como: estabilidad, predictibilidad, complejidad, diversidad, hostilidad, etc.), así como la información inherente a su estado presente y previsto para el futuro.

"Dentro del proceso organizacional actual, donde las estrategias genéricas están cada vez más entremezcladas, no ya sólo con la finalidad de hacer frente a un entorno, donde podrían dominar las de competitividad, calidad y costos, sino para asumir la iniciativa y la captación de nuevas oportunidades de mercado, donde simultáneamente con las anteriores se precisan las de flexibilidad, innovación o apertura hacia nuevos sectores, es clave el correcto tratamiento del diseño organizativo en función del entorno, la coherencia interna y el factor humano. El factor clave de eficacia de una organización empresarial después de los años ochenta radica en su capacidad de respuesta, en su capacidad de adaptación a nuevas situaciones, nuevos mercados, nuevas tecnologías y nuevos productos, junto con la capacidad de mantener la coherencia estructural interna en cada momento y para cada situación. En este proceso de cambio, de flexibilidad organizativa como estrategia de empresa, la integración de las personas en el proyecto empresarial y su comportamiento son inseparables del propio diseño de la estructura organizativa".⁷

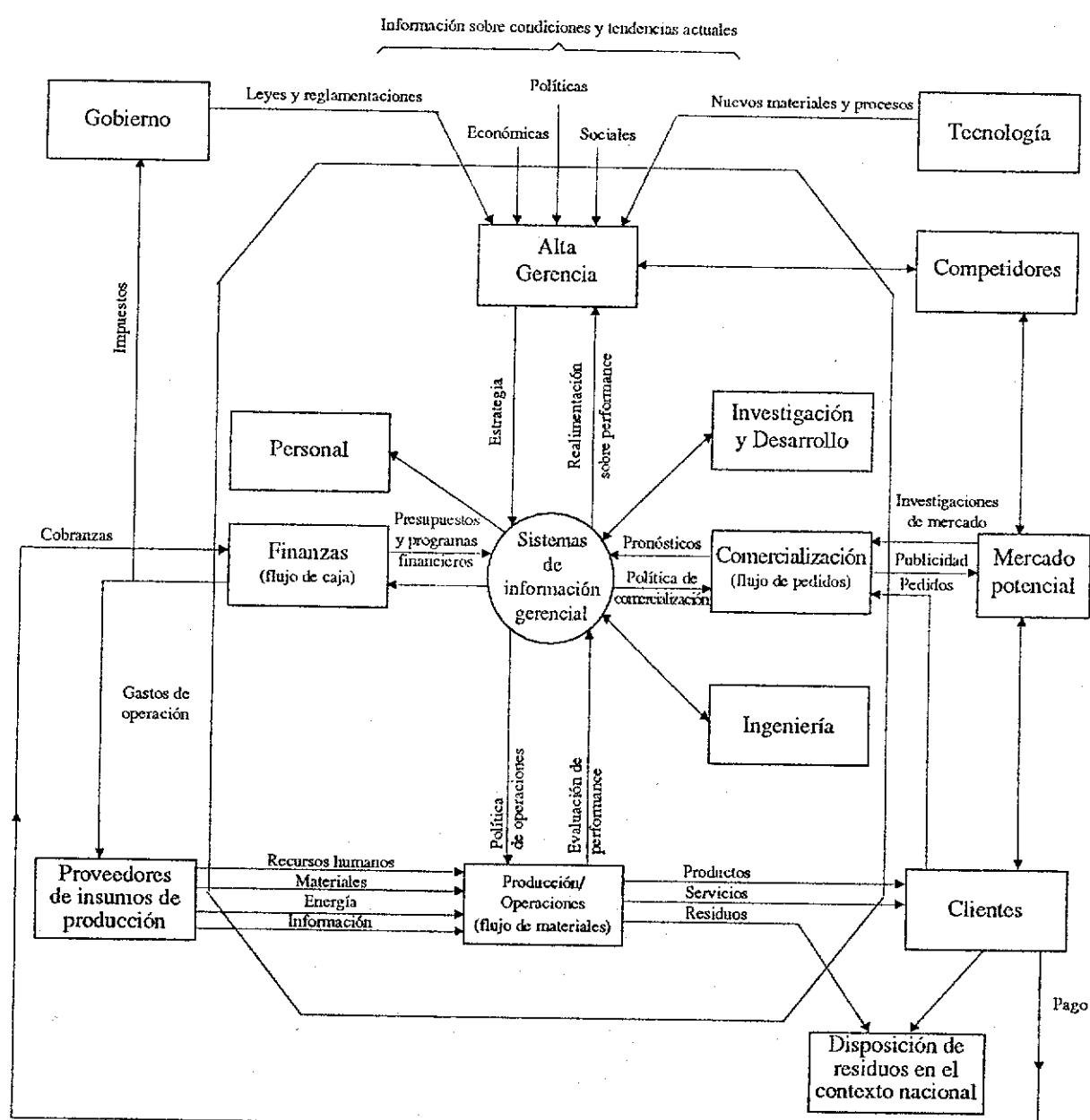
En cuanto a las instituciones que configuran el contexto de las organizaciones, cabe enumerar a las siguientes:

- * consumidores/clientes/mercado,
- * competidores,
- * proveedores,
- * organismos gubernamentales,
- * sindicatos,
- * entidades y mercados financieros,
- * mercado cambiario,
- * mercados de valores,
- * organismos tributarios,
- * servicios públicos,
- * la comunidad, en general.

(7) LAWRENCE, Paul R. y LORSCH, Jay W., *La empresa y su entorno*, prólogo de J. M. ILUNDAIN VILA, Plaza & Janés, Barcelona, 1987, pág. 14.

Si distinguimos a los consumidores de los clientes es porque los primeros son los que utilizan un producto o servicio, mientras que los segundos son los que lo compran. Las acciones de comercialización deben tener muy en cuenta esta distinción, para establecer a quién tienen que dirigir sus mensajes publicitarios u orientar sus esfuerzos promocionales. Los viajes aéreos de funcionarios de empresas y los juguetes son ejemplos típicos de productos que presentan estas características.

En la ilustración 1.2 se sintetiza gráficamente el contexto de una organización.³



1.2. Esquema general del contexto de una organización

(8) DERVITSIOTIS, Kostas N., *Operations Management*, Mc Graw-Hill, New York, 1981, pág. 81.

Capítulo 2

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1. El ser humano en la organización

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella.

Pero además, las organizaciones representan el contexto donde hombres y mujeres pasan –y en función del cual viven– una altísima proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción *ser humano-organización* adquiere también un valor relevantísimo.

Desde el punto de vista del ser humano, tal aserto es válido tanto para el director de una empresa como para el operario que realiza tareas repetitivas, tanto para el químico como para el vendedor que sale a la calle a ofrecer el producto. Todos ellos trabajan formando parte de la organización. Y en el desarrollo de este trabajo tienen sus motivaciones, afrontan las coyunturas agradables y los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara, se relacionan con sus compañeros o colegas formando grupos, etc.

Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización.

Se arriba así a la antesala de una problemática constituida por el hombre, la organización y el comportamiento organizacional. Problemática que es esencialmente compleja y de múltiples facetas, pues abarca la naturaleza y la motivación del trabajo humano, los fines perseguidos por el hombre a través de ese trabajo y dentro de la organización, las variables psicológicas y sociológicas que condicionan tal proceso de formación de fines, el comportamiento grupal, la organización informal, los objetivos organizacionales y los conflictos que se producen cuando estos últimos son contrapuestos a los fines grupales o individuales.

En síntesis, un verdadero sistema de comportamiento, el que no siempre logra desenvolverse en equilibrio, derivando corrientemente en problemas, que en casos particulares pueden resultar más o menos difíciles de resolver, pero para cuyo conjunto, el mundo entero no ha alcanzado a determinar aún, indudablemente, un camino satisfactorio para su superación. De allí las luchas y conflictos, tanto políticos como sociales, que hoy imperan por doquier.

De esta compleja y delicada temática nos ocuparemos en este capítulo y el siguiente. Habrá de ser un eslabón clave para el entendimiento cabal de la teoría de la organización.

En el tratamiento de cada tópico, nuestro enfoque buscará siempre asignar la debida importancia tanto al hombre como a la organización. Volcarse hacia uno u otro resultaría totalmente incongruente con la más pura lógica.

La humanidad ya ha aprendido —aunque muchos parecen olvidarlo— que el hombre, su satisfacción, su bienestar, su felicidad, deben constituir necesariamente objetivos principales de toda concepción organizativa. Pero una orientación finalista de esta índole tampoco puede menospreciar la relevancia de un eficiente desenvolvimiento de la organización, pues de lo contrario, la comunidad de la que el mismo hombre forma parte habrá de pagar las consecuencias.

Sabido es, asimismo, que esta compatibilización de los beneficios del hombre y la organización no es sencilla, pues así lo enseña extensamente la experiencia; mas tampoco es imposible.

2.2. El trabajo: naturaleza y motivaciones

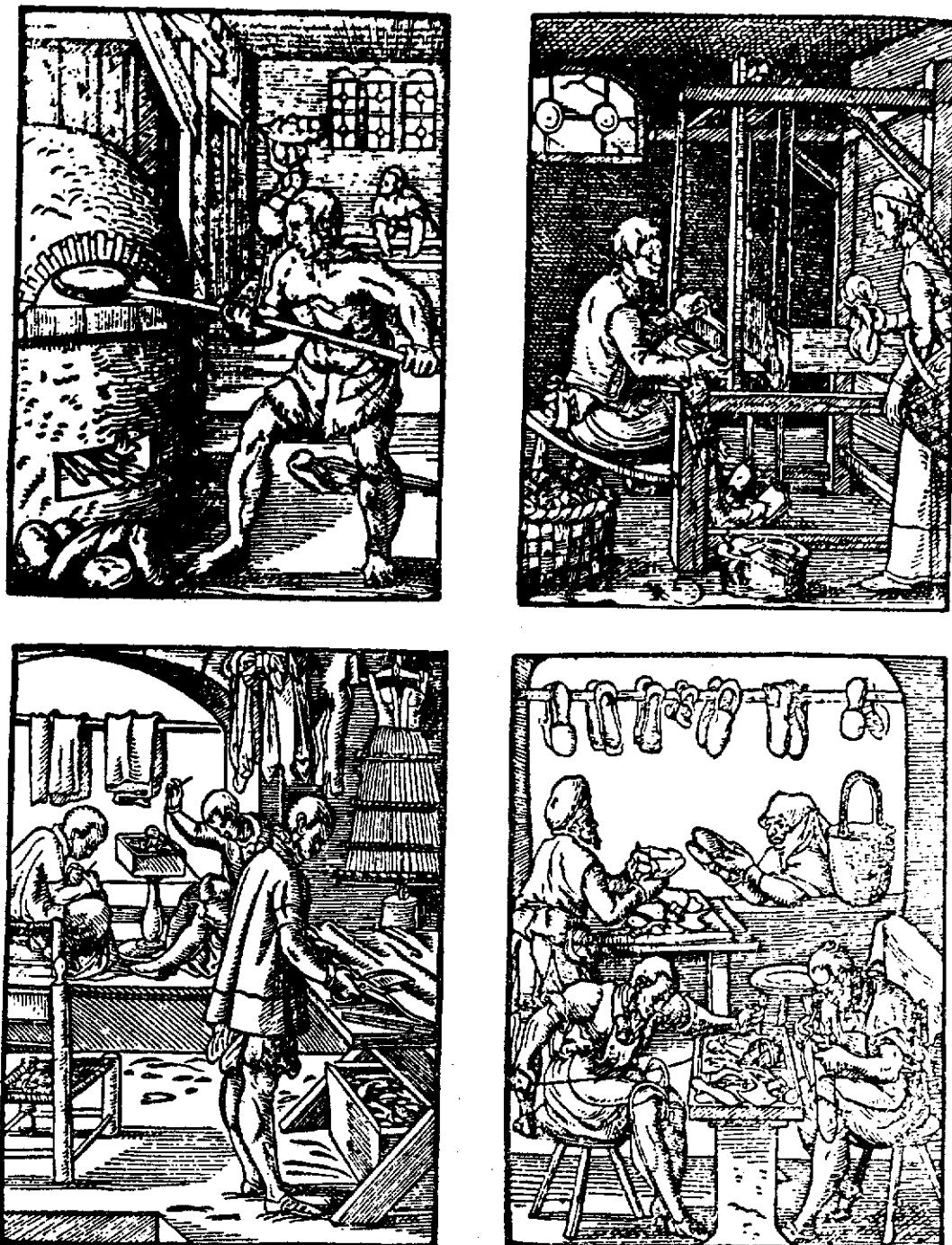
El punto de vista vigente desde la antigüedad consideraba al trabajo como un castigo y resumía la motivación del trabajador en el dinero y la necesidad. Se partía de la premisa que, en función de la propia condición humana, la mayoría de los hombres encuentran desagradable el trabajo y son perezosos por naturaleza, motivándose sólo por el miedo o la codicia.

Esta postura conceptual asignaba gran importancia a las condiciones físicas y ambientales del trabajo, como el medio más idóneo para reducir el castigo y aumentar la eficiencia.

Tal conceptualización imperó hasta la cuarta década del siglo XX, por lo que puede considerársela como una de las ideas básicas de la humanidad, referente a un aspecto esencial para su existencia, que más perduró a lo largo de la historia. Aunque cabe la salvedad que, durante lapsos considerables de tan prolongado devenir, enfoques particulares dieron matices propios y atenuaron la rigidez de esta postura acerca de la naturaleza del trabajo.

Particularmente durante el artesanado medieval, en que la producción era doméstica y se realizaba dentro de una organización paternalista comandada por el *maestro*, el individuo lograba protección y perspectivas en el marco de esa estructura y, al mismo tiempo, su realización personal a través de la obra que llevaba a cabo.

En efecto, las corporaciones o gremios artesanales tenían tres categorías de miembros: los maestros, los jornaleros y los aprendices. Las dos primeras tenían voz y voto en los asuntos de la corporación. Los maestros eran dueños de los establecimientos, empleaban a los jornaleros e instruían a los aprendices. Los jornaleros recibían salarios y, si acumulaban dinero, podían establecerse por su cuenta. Toda esta estructura brindaba protección a sus miembros, concretada a dos niveles: del maestro hacia aquéllos que trabajaban con él y de la corporación hacia el maestro.



2.1. *El trabajo de los artesanos medievales: Panadero, tejedor, sastre, zapatero*

Asimismo, el individuo tenía la posibilidad de ascender dentro de la organización y llegar a ser maestro, por lo que, como decíamos, contaba con perspectivas de progreso para el futuro.

Finalmente, el trabajo era manual y el operario tenía contacto con el producto emergente del mismo, lo que permitía que se pudiera ver realizado a través de su obra.

Es evidente que en esta época del artesanado medieval, la concepción del trabajo como castigo adquirió características propias y perdió intensidad.

Pero hacia fines del siglo XVIII, la revolución industrial dio paso a la producción fabril, poniendo fin al artesanado, con lo cual volvió a cobrar plena vigencia el punto de vista antes referido.

Recién en los últimos años, como señalábamos en un principio, se ha comenzado a descartar esa concepción del trabajo como castigo, reconociéndose que muchas personas (en particular directores, profesionales y artesanos) gozan con su trabajo. Es que el trabajo confiere al hombre función y condición social. A nadie (o a casi nadie) le gusta ser un desocupado.

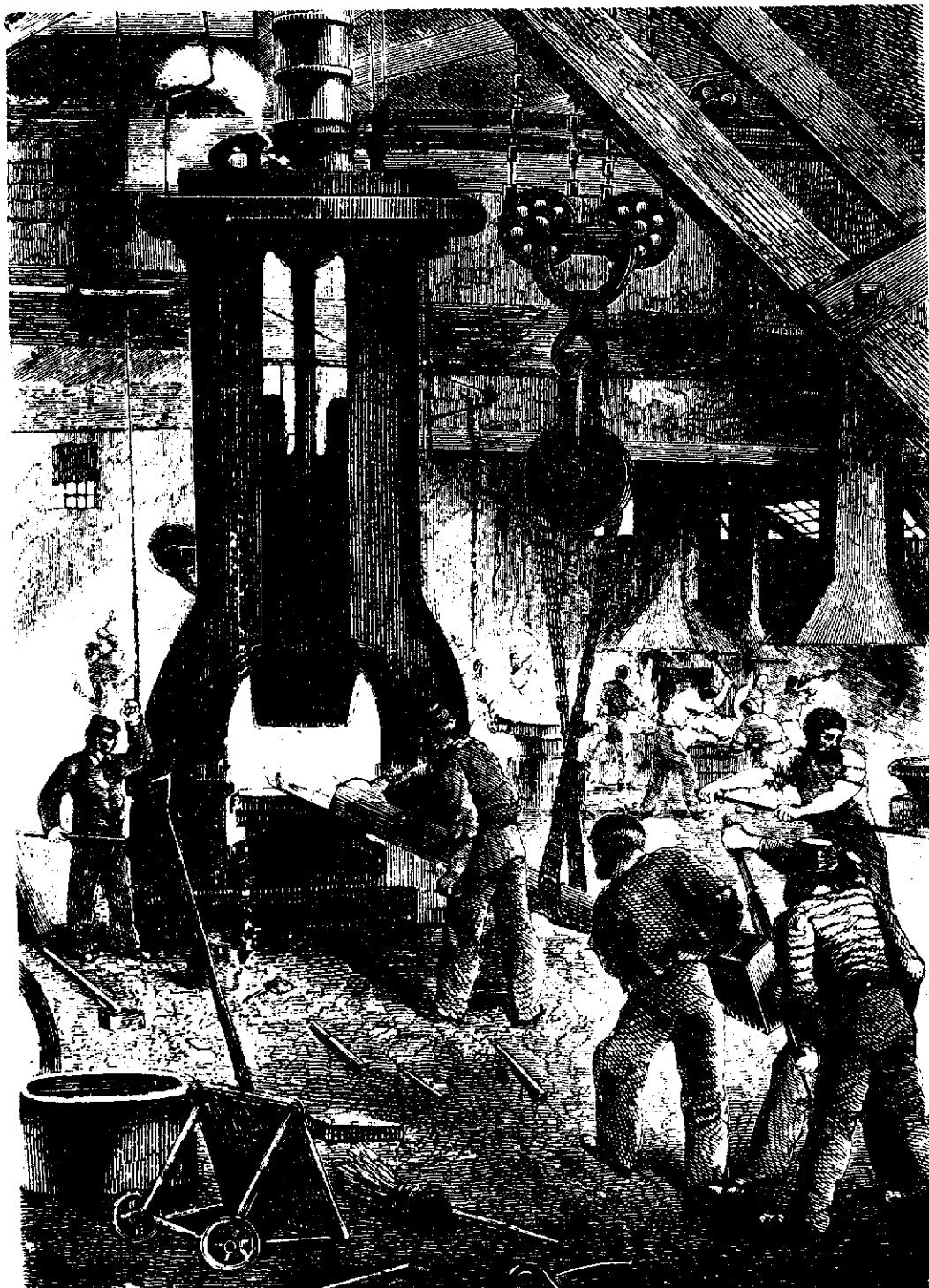
Muchas veces son circunstancias específicas las que hacen que a una persona no le guste su trabajo. Es decir, no es que no le agrade trabajar, sino que lo que le disgusta es un determinado trabajo, ya sea por inadecuado ajuste vocacional al mismo, porque las condiciones ambientales son poco satisfactorias, porque existe algún obstáculo o problema particular en ese trabajo, etc.

A principios del siglo XX se estudiaron intensamente las condiciones físicas y ambientales en que se desarrollaba el trabajo. La mayoría de los estudios organizativos estaban orientados en tal sentido, dándose lugar a la llamada *escuela fisiológica*. Sin embargo, a pesar de la importancia que esas condiciones revisten, hoy ya está plenamente demostrado (en especial, a partir de las investigaciones realizadas por GEORGE ELTON MAYO, que más adelante analizaremos) que la problemática del trabajo humano no se reduce a una correlación directa entre satisfacción y condiciones ambientales.

A una conclusión parecida se ha llegado con respecto de la idea de que el individuo sólo trabaja por dinero. Son numerosos los casos de personas que ganaron fortunas en el juego y sin embargo siguieron trabajando.

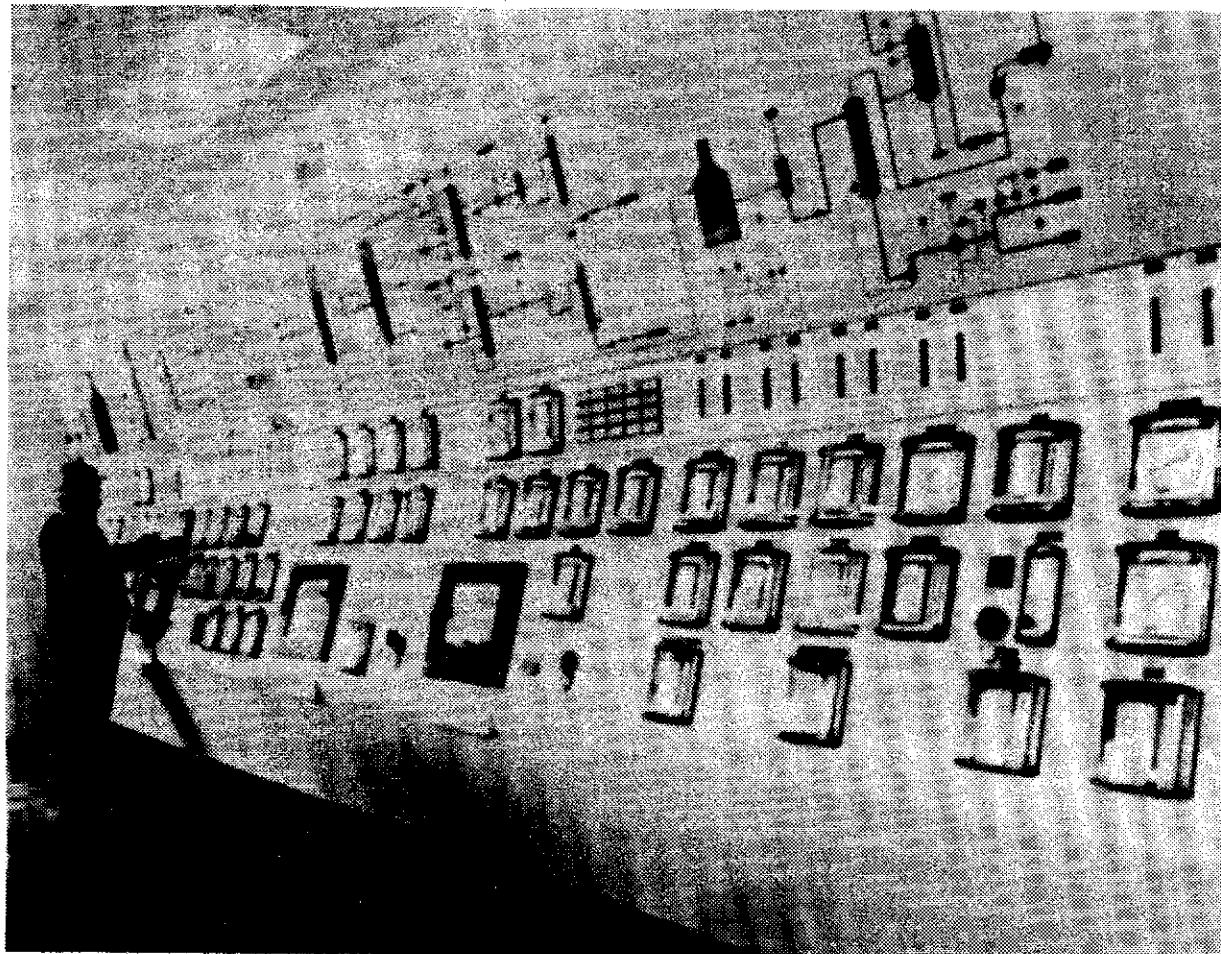
En los países donde existe pensión por desempleo, se advierte que los trabajadores prefieren no hallarse incluidos dentro de ese régimen, sino, en cambio, ganar dinero trabajando; es decir, que aceptan que el sistema constituya para ellos un seguro que los protege contra una eventual desocupación (que es tal como en rigor fue concebido) y no un procedimiento cómodo para vivir sin trabajar.

La sublimación de la importancia del incentivo monetario y de las condiciones ambientales, fue la característica principal de las escuelas que adoptaron la postura de tomar al trabajo como un castigo, hoy perimida. Estas escuelas, adscriptas al enfoque *mecanicista* (que implica considerar al hombre como un factor de la producción similar a una máquina, que debe estar en perfectas condiciones para operar con eficiencia y que



2.2. Taller metalúrgico de mediados del siglo XIX
(producción con mano de obra intensiva)

se lubrica con dinero) alcanzaron su máximo esplendor con FREDERICK WINSLOW TAYLOR y comenzaron a ser gradualmente derogadas al comenzársele a asignar la debida significación a los aspectos psicológicos y sociológicos inherentes al trabajo humano.



*2.3. Tablero de control de proceso en una industria continua
(producción altamente automatizada de fines del siglo XX con reducida
dotación de mano de obra)*

Ningún favor le hacía al hombre este tipo de enfoque. No es de extrañar entonces que una de las más breves y precisas críticas al mismo haya sido hecha por el mismo TAYLOR en su vejez, cuando manifestó:

"Era yo joven, pero te doy mi palabra de que en el fondo era mucho más viejo que ahora, con la preocupación, la mezquindad y lo despreciable de aquella maldita cosa. Es horrendo para cualquiera vivir sin poder mirar de frente a un trabajador, para no ver la hostilidad, y sintiendo que cada hombre que te rodea es un enemigo potencial".¹

Las motivaciones del trabajo son múltiples y varían de una cultura a otra. No hay un incentivo ideal ni universal, ni tampoco un sistema estructurado de incentivos que resulte válido en cualquier lugar, tiempo y circunstancia.

(1) BROWN, J. A. C., *La psicología social en la industria*, Fondo de Cultura Económica, México, 1958, pág. 15.

En nuestra Latinoamérica, en que se conjugan tradiciones europeas e indígenas, vemos, por ejemplo, cómo influyen las distintas pautas culturales en juego.

En el europeo resisten al tiempo los viejos ideales del artesano medieval al que aludiéramos. En cada trabajador europeo existe una importante porción de ese espíritu artesanal, y el mismo ha llegado a nuestras tierras a través de las nutridas corrientes migratorias que por siglos fueran dando forma a la idiosincrasia actual del hombre latinoamericano.

Se incluyen a continuación algunos párrafos del texto donde un experimentado consultor holandés, HJMANS, describe al europeo como trabajador y, al mismo tiempo, analiza sus motivaciones²:

"La experiencia ha demostrado ... que la mejora de salarios no es suficiente para garantizar el buen funcionamiento de una empresa. Ciertamente, un hombre no puede trabajar bien si su ganancia no le permite asegurar convenientemente la subsistencia diaria de su familia. Pero, a medida que estas necesidades se atenúan como consecuencia del desarrollo de la importancia de la mano de obra, sindicalmente organizada, aparece cada vez más claro que el hombre no trabaja solamente para una remuneración monetaria. La mayor parte de los conceptos del trabajador no resultan ni de su razonamiento ni de su pensamiento, sino de una tradición legada a través del tiempo. En la fábrica no existe *el hombre moderno* evocado en los *meetings*. Sin que él mismo se dé cuenta, nuestro trabajador contemporáneo resulta, aún en gran medida, un artesano de la Edad Media. La artesanía medieval introdujo en la historia de la humanidad un nuevo e importante concepto: el reconocimiento del trabajo como base para expresar libremente la personalidad. El *oficial* de hoy día se siente impregnado siempre del viejo ideal artesano, que comporta el reconocimiento social de su valor técnico. Es a este *oficial* al que a menudo se le expatria como montador, a quien se debe la difusión por el mundo entero de las técnicas de la Europa Occidental."

Esta orientación del europeo implica prácticamente tomar al trabajo como un fin en sí mismo, y difiere en su esencia de la del indígena (y el criollo descendiente de éste), que lo considera más bien como un medio que le posibilita el logro de otros propósitos en su vida. De allí el mayor interés del europeo por su trabajo, en comparación con el indígena que busca extraer del mismo beneficios trasladables a otros contextos o actividades, obteniendo el dinero (aunque sin ese espíritu obsesivo del capitalista de tradición calvinista) que le permita *vivir su vida*.

En esta caracterización muy global de las distintas extracciones que concurren a configurar la psicología del trabajador latinoamericano, es dable apreciar la existencia de motivos heterogéneos para trabajar.

BROWN, luego de hacer un análisis exhaustivo de tales motivaciones, concluye que las mismas pueden ser agrupadas en tres tipos³:

(2) HJMANS, Ernst y HUMANS, Eva, *Práctica de la organización industrial*, Hispano Europea, Barcelona, 1961, pág. 3.

(3) BROWN, op. cit., pág. 252.

- * El trabajo puede hacerse como un fin en sí mismo (es el caso del arte).
- * Puede efectuarse por otros motivos, íntimamente relacionados con el ambiente de trabajo (camaradería, condición, poder, etc.).
- * Puede llevarse a cabo por motivos del todo extrínsecos (por ejemplo, pordinero que se utiliza para una afición o se dedica a la familia; o con la esperanza de dejar ese trabajo para establecer un negocio propio).

Según el mismo autor, la primera razón es la más satisfactoria para trabajar; la segunda, aunque menos satisfactoria, es un motivo bastante adecuado; y la última, la menos conveniente.

Precisamente, centrando su atención en las horas que el hombre le dedica al trabajo es que, en la actualidad, las empresas de avanzada se preocupan por la *calidad de vida laboral* y adoptan en consecuencia una amplia gama de iniciativas tendientes a brindar satisfacción en el trabajo. He aquí un ejemplo de algunas de las medidas aplicadas por una importante empresa en tal sentido⁴:

- * Asesoramiento, antes que un proceso *regla-castigo*, para modificar el desempeño objetable.
- * Abolición de relojes de control de entradas y sirenas.
- * Un mismo *paquete* de beneficios marginales para el personal de fábrica y de oficina.
- * Reuniones departamentales quincenales para tratar problemas de trabajo.
- * Mesa redonda periódica de gerentes de planta con asistencia de representantes elegidos de los departamentos.
- * Mayor participación del personal en una diversidad de reuniones de personal *staff* a nivel gerencial.

En la mayoría de las empresas que la aplican o que tratan de implantarla, la calidad de vida laboral es encuadrada en programas más amplios de *calidad total*, que es aquélla que busca la excelencia no sólo del producto, sino de todo lo que se hace en la organización.

Concomitantemente con el creciente reconocimiento de la naturaleza humana del trabajador, el mejoramiento de las condiciones en que el trabajo se desenvuelve y la introducción progresiva de los conceptos de calidad de vida laboral, no es desdefinible tener en cuenta el significativo aumento que la retribución de los trabajadores ha experimentado en el último siglo, que permite una serie de nuevas posibilidades al hombre, al canalizar la mayor renta obtenida hacia otras oportunidades y aspectos de su vida. No es de extrañar entonces que hoy se escuche que "nuestros abuelos trabajaban seis días por semana para ganar lo que la mayoría de nosotros hemos ganado el martes por la tarde".⁵

(4) SCOBEL, Donald N., *Doing Away with Factory Blues*, Harvard Business Review Nº 53, noviembre-diciembre 1975.

(5) YANKELOVICH, Daniel, *New Rules: Searching for Self-fulfillment in a World Turned Upside Down*, Random House, New York, 1981.

2.3. Condicionantes psicológicas del comportamiento organizacional

a) El ajuste de personalidad y organización

El ser humano que trabaja forma parte integrante de una organización y, como tal, tiene un determinado *comportamiento organizacional*.

El comportamiento implica esencialmente una selección de ciertas acciones. Esta selección puede o no ser consciente y deliberada.

Cuando el individuo estudia un proyecto, analiza las mejores alternativas para llevarlo a cabo con éxito y elige una de ellas, evidentemente está actuando de una manera deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo.

En cambio, muchas veces la selección es prácticamente automática, como en el caso del operario que maneja un equipo con total habilidad o la mecanógrafa, en que deciden una acción tras otra en forma inmediata, sin hesitación, con la seguridad que les proporciona la práctica continua, pero virtualmente no piensan cuál es el próximo movimiento que deben hacer; es decir, deciden inconscientemente.

Sea como fuere, este comportamiento humano en la organización se halla condicionado por una cantidad de variables psicológicas. La interacción entre estas variables determina ese proceso de selección, que se traduce en el comportamiento organizacional.

En muchas circunstancias, la lógica del proceso decisivo encarrilará al individuo hacia una determinada acción, prevaleciendo entonces factores objetivos en su selección. Empero, las variables psicológicas habrán de incidir una y otra vez para que el comportamiento tenga también una tónica subjetiva, dada por la propia personalidad del individuo.

La personalidad no es una suma de atributos y caracteres fragmentarios. Es una estructura organizada que se denomina el *yo*, donde las distintas partes se condicionan e interactúan entre sí. Si se hallan en equilibrio interno, nos encontramos ante un individuo *ajustado*. Si la personalidad está en equilibrio con el entorno, se trata de un individuo *adaptado*. Si el equilibrio es tanto interno como externo, estamos frente a un individuo *integrado*.

Puede advertirse aquí la importancia de una debida satisfacción por el trabajo.

En la medida en que el comportamiento organizacional se traduce en un proceso de selección que depende de la personalidad del individuo, será deseable que el mismo esté debidamente adaptado e integrado. Y sólo se concibe que lo sea si alcanza a concretar las motivaciones que tiene para trabajar.

Lograr esto no es sencillo ni frecuente. La mayor parte de las teorías de la personalidad coinciden en que, a medida que el individuo madura, no sólo adquiere más *partes* (por ejemplo: más necesidades, más capacidades), sino que también desarrolla muchas de ellas. Y este proceso de desarrollo es frecuentemente obstruido o impedido por la organización, ya sea porque sus objetivos son distintos o por cualquier otro motivo.

CHRIS ARGYRIS señala que, en nuestra cultura, los seres humanos experimentan un proceso de desarrollo desde la infancia a la madurez, que se denomina *autorrealización*⁶. Este proceso puede ser caracterizado como una evolución de los seres humanos, de la siguiente naturaleza:

| Tienden de: (en su infancia) | A: (en su edad adulta) |
|---|--|
| * pasividad | * actividad |
| * estado de dependencia | * independencia |
| * actuar en pocas cosas | * actuar en muchas cosas |
| * intereses erráticos y casuales | * intereses definidos |
| * ocupar una posición subordinada (y parasitaria) en la familia y la sociedad | * aspirar a ocupar una posición igual o superior a los demás en la familia y la sociedad |
| * falta de conciencia | * conciencia y control de sí mismos |

Los seres adultos sanos tenderán, entonces, a optimizar su personalidad, tratando de lograr trabajos que les permitan ser más activos que pasivos, más independientes, etc.

La maduración y realización del individuo condicionan obviamente su comportamiento organizacional. Pero el comportamiento que la organización impone también influye en él, facilitando o dificultando ese proceso. Tal dificultad o impedimento del proceso de evolución, que —como señaláramos— se presenta con frecuencia, ha llevado a los hombres muchas veces a experimentar lo que es dable calificar como un retroceso dentro de su especie, convirtiéndose en verdaderas *máquinas de trabajar*. Este ha sido y es uno de los orígenes del conflicto organizacional (del que más adelante nos ocuparemos).

No podemos evitar, llegados a este punto, el recuerdo de las palabras de ANTOINE DE SAINT-EXUPERY⁷: "Un niño mamaba de una madre tan cansada que parecía dormida. La vida se transmitía en el absurdo y el desorden del viaje. Miré al padre. Un cráneo pesado y desnudo como una piedra. Un cuerpo plegado en el incómodo sueño, aprisionado en la vestimenta de trabajo, hecho de bultos y huecos. El hombre era semejante a un montón de arcilla. De ese modo, despojos que carecen de forma, pesan sobre los bancos de los mercados. Y pensaba: el problema no reside en esta miseria, en esta suciedad ni en esta

(6) SOLANA, Ricardo F., *El pensamiento de Chris Argyris. Sobre la teoría descriptiva del comportamiento organizativo*, Revista de Ciencias Económicas N° 3, serie V, Buenos Aires, 1969, pág. 196.

(7) SAINT-EXUPERY, Antoine de, *Tierra de hombres*, pág. 156 y 158.

fealdad. Pero este mismo hombre y esta misma mujer un día se han conocido y el hombre ha sonreído sin duda a la mujer, le ha traído, sin duda, flores después del trabajo. Tímido y torpe temblaba quizás de verse desdenado. Pero la mujer, por natural coquetería, la mujer segura de su gracia, se complacía, quizás, en inquietarlo. Y el otro, que hoy no es ya sino una máquina de cavar y golpear, experimentaba también, en su corazón, una deliciosa angustia. El misterio es que se hayan convertido en esos paquetes de arcilla. ¿Por qué molde terrible han pasado, marcados por él como por una máquina de troquelar? Un animal envejecido conserva su gracia. ¿Por qué esta hermosa arcilla humana se ha malogrado?"

Y tras esta descripción, intenta SAINT-EXUPERY la reflexión que surge como corolario:

"Sólo el espíritu, si sopla sobre la arcilla, puede crear al Hombre."

Si pretendemos persistir con el enfoque propuesto para tratar el comportamiento organizacional, consistente en asignar la debida importancia tanto al hombre como a la organización, es indudable que no bastará considerar al desarrollo del ser humano y su autorrealización como un mero insumo para obtener un producto llamado *comportamiento organizacional satisfactorio*. Habrá, en consecuencia, que otorgarle la debida relevancia al sentido inverso de la relación, es decir, la influencia en el individuo del comportamiento organizacional prescripto. Cabrá entonces preguntarse si lo que la organización pretende de él es congruente con su desarrollo como ser humano.

Normativamente, puede sintetizarse lo expresado en que cada cargo en la organización debiera ser cubierto por un individuo tal que se logre un buen ajuste entre hombre y puesto, de manera que el hombre pueda realizarse y desarrollarse a través de su trabajo, y la función inherente al puesto sea desempeñada eficientemente, a través de un apropiado comportamiento organizacional.

b) Los límites de la racionalidad

La teoría económica clásica (y también la teoría administrativa clásica, que se nutre de sus mismos principios) asumía que el hombre que decide tiene una racionalidad prácticamente ilimitada. Si bien esta premisa no era formulada taxativamente de tal manera, basta recorrer todos los modelos de comportamiento que ha desarrollado para advertir que los mismos:

- * Consideran como conocidas y acotadas todas las alternativas por las que es posible optar.
- * Asumen que los resultados o consecuencias de la aplicación de cada una de esas alternativas son también sabidos.
- * Dan por sentado que el hombre posee una racionalidad que le permite comparar y elegir entre ellas, con total seguridad.

Este enfoque clásico ha sido superado al aceptarse generalizadamente en Administración el llamado *principio de la racionalidad limitada* del ser humano.

Para conocer la realidad, el hombre cuenta con muchos instrumentos, pero un solo medio: su mente. La mente es un medio imperfecto, ya que no puede abarcar directa e íntimamente las infinitas variables de las que está formada la naturaleza, y menos aún la evolución y transformación de las mismas ni los infinitos detalles del más pequeño trozo de naturaleza que quiera investigar. La mente humana sólo puede abarcar pocas variables y estructuras sencillas y esquemáticas. En el proceso de investigar para conocer la realidad, la mente humana no aprehende la realidad como tal, sino que se forma una representación más sencilla de la misma; abstrae ciertas características importantes, y arrincona las otras, despreciándolas o considerándolas momentáneamente como invariables. Obtiene así un modelo de la realidad⁸.

Esta racionalidad limitada del ser humano puede ser entonces caracterizada de la siguiente manera:

- * Toda elección se hace en base a un modelo simplificado de la realidad, que sólo representa aproximadamente a ésta.
- * De todos los comportamientos alternativos, generalmente se conocen sólo algunos.
- * Dada la imperfección de todo conocimiento presente de los hechos futuros, existe siempre incertidumbre con respecto de las consecuencias de las distintas alternativas y los valores de los resultados a obtener.
- * En el proceso de elección suelen existir no solamente variables no controlables, sino también variables desconocidas para el individuo, pero que tienen relevancia en el problema.

Los alcances del comportamiento racional han sido magníficamente definidos –hace ya medio siglo– por el premio Nobel HERBERT SIMON, de la siguiente manera⁹:

"Las ciencias sociales padecen esquizofrenia aguda en su tratamiento de la racionalidad. Tenemos, a un extremo, a los economistas, que atribuyen al hombre económico una racionalidad absurdamente omnisciente. El hombre económico dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permite elegir siempre entre las alternativas que se le presentan; se da siempre perfecta cuenta de lo que son estas alternativas; no existen límites en la complejidad de los cálculos que puede realizar para determinar qué alternativas son mejores; los cálculos de probabilidad no le asustan ni encierran misterios para él. Durante la última década este cuerpo de teoría ha alcanzado, en relación con las situaciones de juego competitivo y de toma de decisiones en situación de incertidumbre,

(8) SOLANA, Ricardo F. y PAVESI, Pierre, F. J., *Bosquejo de la teoría general de la decisión empresaria*, publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 1963, pág. 7.

(9) SIMON, Herbert A., *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Madrid, 1962, pág. 21.

un estado de refinamiento tomístico que posee considerable interés normativo pero escasa relación discernible con el comportamiento real o posible de los seres humanos de carne y hueso. Al otro extremo tenemos las tendencias de psicología social que siguen las huellas de FREUD y tratan de reducir todo conocimiento a afecto. Así demostramos que las monedas parecen mayores a los niños pobres que a los ricos (BRUNER y POSTMAN); que las presiones de un grupo social pueden persuadir a un hombre de que ve manchas donde no existen (ASCH); que el proceso de solución de los problemas del grupo implica la acumulación y descarga de tensiones (BALES), etc. La pasada generación de científicos del comportamiento ha estado atareada demostrando, de acuerdo con las teorías de FREUD, que las personas no son, ni mucho menos, tan racionales como ellas creían ser. Quizá la próxima generación tenga que demostrar que son mucho más racionales de como ahora las describimos, pero con una racionalidad menos grandiosa que la proclamada por la economía."

Esta racionalidad limitada lleva al hombre —ya sea en su comportamiento individual o grupal u organizacional— a que adopte la mayoría de sus decisiones procurando seleccionar alternativas satisfactorias, en lugar de pretender alcanzar las óptimas.

Por ello, el comportamiento organizacional se halla mayoritariamente orientado según el conocido proverbio que postula que *lo perfecto es enemigo de lo bueno*. Este criterio constituye la piedra angular del *método heurístico*, cuya aplicación se encuentra vastamente generalizada en la solución de los problemas empresarios. Este método intenta abreviar los cálculos, sin interesarle tanto localizar la mejor respuesta luego de una prolongada búsqueda, como obtener rápidamente una solución satisfactoria. En otras palabras, propone trocar una supuesta solución óptima garantizada por una buena, si es que puede hacerlo con un esfuerzo de cálculo considerablemente menor.

La decisión empresaria muchas veces (casi siempre) no puede abarcar tantas variables como sería teóricamente conveniente; en consideración a ello, el método heurístico trata de reducir el follaje que a veces dificulta la identificación del mejor curso de acción, podando las ramas menos importantes, para poder ver mejor el cuadro de situación que se presenta a los ojos del decididor.

En consecuencia, la racionalidad limitada del ser humano y sus restringidas posibilidades de optar siempre por la alternativa teóricamente óptima, canalizan el comportamiento organizacional hacia el terreno de la simplicidad, manejándose a través de modelos sencillos y procediendo principalmente con el simple recurso de resolver mediante el sentido común.

c) Características del proceso psicológico de elección

Existen algunas características del ser humano que revisten singular importancia para el comportamiento organizacional y el proceso de elección que el mismo implica.

En primer lugar, la *capacidad de aprender* constituye el elemento nutritivo para el logro de un determinado comportamiento. El aprendizaje es un proceso acumulativo que

se inicia con una fase exploratoria o de estudio; luego el individuo se adapta y alcanza una estabilidad en su tarea, ya sea ésta de índole preponderantemente intelectual o física. Esa fase inicial puede consistir en una investigación y análisis del caso en particular de que se trate, es decir que se comenzaría el aprendizaje con un procedimiento inductivo; o bien resolverse mediante el raciocinio lógico del individuo, generalmente aplicando algún criterio obtenido por analogía con una experiencia anterior similar, lo que implica seguir un método deductivo; o aprender en base al estudio, aprovechando la facilidad de comunicación que tiene el ser humano; o hasta valerse de la intuición, como propone el método fenomenológico.

Pero cualesquiera sean los métodos aplicados, lo esencial es que el comportamiento es posible por la capacidad de aprender del individuo y se halla condicionado por ese aprendizaje.

Otra característica a considerar es la *memoria*, que permite que lo aprendido perdure de manera que el comportamiento se pueda reiterar.

Cabe señalar que el hombre no sólo usa sus propios mecanismos psicológicos de memoria para almacenar la información que necesita, sino que también recurre a la memoria artificial o escrita y así es que utiliza archivos, bibliotecas, etc., como auxiliares de su proceso de elección.

Cuando un comportamiento se reitera constantemente, el ser humano cuenta con una característica psicológica que le permite actuar en base a lo que podríamos llamar un programa para la acción repetitiva. Tal característica es el *hábito*. No entra así en consideraciones ni análisis conscientes, sino que procede rutinariamente; es el caso de aquél que maneja una máquina o un vehículo y va accionando con rapidez y seguridad los comandos.

El hábito es importante, obviamente, para el comportamiento de menor nivel, que no requiere una elección deliberada y específica. Es decir, para los *modelos de comportamiento estímulo-respuesta*.

He aquí que, a pesar de la ventaja del hábito como factor del comportamiento en estos casos, debido a la celeridad que así se logra, el mismo puede constituir simultáneamente una limitante del proceso de aprendizaje. Pues si al individuo se le presenta un *modelo de comportamiento de duda-elección* (que requiere un ejercicio racional para la adopción de una decisión adecuada) y procede por hábito, no está advirtiendo frente a qué circunstancia se halla y, en consecuencia, reitera un comportamiento que le es familiar pero que no tendría que haber elegido en ese caso específico.

El comportamiento se halla condicionado por distintos tipos de *estímulos*. En su iniciación adquieren relevancia los estímulos externos al individuo, y en su persistencia los estímulos internos. El comportamiento convertido en habitual hace que a veces el individuo no advierta la existencia de los primeros.

Otra restricción a la capacidad de aprender es el alcance de la *atención*. En efecto, la atención concentrada es normalmente un requisito para que el hombre emplee su racionalidad en el proceso de aprendizaje y logre un comportamiento ajustado en circunstancias no habituales.

2.4. El comportamiento organizacional como situación social

En los puntos anteriores hemos reseñado aspectos psicológicos que determinan el comportamiento organizacional.

Avanzaremos ahora en nuestra indagación, incorporando nuevos elementos para su análisis integral.

Desde que en tal comportamiento organizacional interviene más de un individuo, el mismo constituye una *situación social*.

En toda sociedad, los usos y costumbres dan lugar a normas de comportamiento aplicables a cada situación social.

Las normas permiten la generación de expectativas por parte de los participantes. En tales expectativas reside la esencia de toda situación social.

De esta manera, la mayoría de las situaciones se hallan socialmente definidas.

La validez de esta definición es puesta a prueba cuando se concreta la acción social. En efecto, al producirse la interacción cada individuo corrobora si se cumplen las expectativas que se habían establecido. Puede ocurrir que se cumplan o no. Si el comportamiento de todos es el previsto, las expectativas se concretan. En caso contrario será menester redefinir la situación.

Se genera así un proceso cíclico de redefiniciones hasta alcanzar las expectativas previstas. La dinámica de la interacción social va teniendo en cuenta entonces los resultados obtenidos para dar lugar a nuevas redefiniciones en pos de un equilibrio satisfactorio; esto configura una *realimentación de información* que es característica de toda situación social.

Pero además, debe tenerse en cuenta que las expectativas no sólo están condicionadas por las normas. Dependen también de la identidad de los participantes.

Este es un aspecto esencial para el análisis del comportamiento organizacional, porque la identidad se refiere a la *posición* o *status* que dentro de una estructura social posee un individuo, en relación a una determinada situación social.

Estas posiciones o status fijan derechos y obligaciones entre los distintos individuos que participan en una situación social y, por ende, condicionan su comportamiento.

El status puede ser definido como el prestigio social o valoración de una persona por la consideración de los demás. Es también el lugar o rango que se atribuye a una persona dentro de la estructura social.

En su carácter de vehículo para establecer la identidad de los participantes de una situación social, el status es a veces exteriorizado a través de distintos símbolos, como la vestimenta, el sueldo, el título, el tamaño y ubicación de la oficina, el amoblamiento de la misma, etc. Por ejemplo, en el caso de los miembros de las fuerzas armadas, los reglamentos hacen que sean identificados, aun cuando no se los conozca, a través de sus uniformes e insignias. Paralelamente a ejemplos como éste, típicamente formal, pueden

darse otros de naturaleza más informal. En la industria se presenta una distinción jerárquica entre los trabajadores de oficina (*de cuello blanco*) y los de fábrica (*de cuello azul*); sin duda, en la mayoría de las organizaciones, los primeros gozan de un prestigio superior a los segundos.

En toda organización social, el sistema normativo –tanto a través de los usos y costumbres como de las leyes y reglamentaciones– fija los derechos y obligaciones formales e informales inherentes a cada posición o status. Cuando se cometen errores o fraudes al respecto, dicho sistema normativo sanciona al impostor si es atrapado.

Este concepto de status es esencialmente social y tiene sentido en su relación jerárquica comparativa con los otros participantes en el proceso de interacción social. Es decir, el status no puede ser concebido como algo individual. Señala KINGSLEY DAVIS¹⁰ que "... un individuo que tiene una concepción puramente privada de su status es un loco y resulta socialmente inútil".

En relación con la organización, cabe hacer la distinción entre status y cargo. El primero corresponde al sistema social en general; el segundo, a una organización en particular. Un ejemplo de status sería *ingeniero*; un ejemplo de cargo, *gerente de mantenimiento de la empresa Z*. Pueden corresponder al mismo individuo, pero conceptualmente tienen un alcance distinto.

Cabe señalar empero, que un cargo puede conferirle un status determinado a un individuo. Y, a la inversa, la posesión de un determinado status puede ayudar a conseguir ciertos cargos. Esto último es algo bien sabido, por lo que no requiere mayor exemplificación.

La forma en que cada individuo desempeña su status se denomina *rol o papel*. Ocurre que muchos individuos pueden tener un determinado status, pero no todos ellos llevarán a la práctica las exigencias inherentes a él de la misma manera. La capacidad, el esfuerzo, la experiencia, etc., son factores que inciden para que las distintas personas asuman papeles diferentes aunque se hallen en la misma posición. Todos sabemos que, si se selecciona el contador para una empresa, se podrá esperar que el mismo conozca los temas relacionados con su tarea y se desempeñe con eficiencia, pero no cabrá tener la ilusión de que todos los distintos candidatos que puedan aspirar al cargo vayan a hacer exactamente lo mismo. En efecto, cada uno, en su caso, asumirá su papel. El papel consiste, en consecuencia, en dotar de individualidad a un status e implica un modelo concreto de comportamiento.

Existen status adscriptos y adquiridos. *Status adscripto* es el que es legado a una persona por herencia o estima de la sociedad. *Status adquirido* es, en cambio, el que se logra por su propio esfuerzo, mérito y/o actitudes. El *liderazgo*, institución de fundamental importancia para la sociedad y la organización, es generalmente un caso típico de status adquirido debido al desempeño de un determinado papel de manera prominente.

El líder es un jefe informal que puede surgir en una situación determinada en base a aptitud u otra condición. La diferencia entre líder y jefe es que el primero es informal y

(10) DAVIS, Kingsley, *La sociedad humana*, Eudeba, Buenos Aires, 1965, vol. I, pág. 83.

el segundo formal. Empero, esto no significa que jefe y líder no puedan coincidir en una misma persona, pues muchas veces el directivo o el gerente logran constituirse en líderes.

En general, el líder surge dentro de un contexto dado; es decir, no hay líderes absolutos. No es posible definir totalmente la estructura psicológica del líder sin conocer previamente el contexto en el cual actúa. El liderazgo no es una característica psicológica del individuo que puede ser investigada, sino que está en función de una situación dada y de la naturaleza del grupo en que actúa.

Muchos libros dedicados a estudiar la psicología industrial ofrecen listas de las cualidades que deberían poseer los líderes; entre ellas: inteligencia, buen juicio, capacidad para aceptar responsabilidades, etc. Sin embargo, cuando recordamos quiénes han sido líderes, tanto en el campo político, religioso, militar, como en el empresario, observamos que resulta absurdo afirmar que un líder debe ser bien equilibrado y poseer necesariamente sentido de justicia.

En consecuencia, al considerar al comportamiento organizacional como una situación social, lo estamos caracterizando como un proceso de interacción dinámica regido por las expectativas de los participantes (cada uno de ellos condicionado por el status y el papel que le son inherentes) y que se redefine en base a la realimentación de información correspondiente a las sucesivas instancias que se van generando.

Este proceso puede desarrollarse de distintas maneras.

Puede, por ejemplo, llevarse a cabo dentro de un esquema de *cooperación* (actividad de los participantes desarrollada con vistas a una finalidad común) y *coordinación* (actividad ordenada en base a información mutua de los comportamientos proyectados).

O bien puede realizarse, como ocurre en muchas organizaciones, en forma inconexa, sin idea clara de los fines perseguidos, *tirando cada uno para su lado* y en el desorden que implica no conocer lo que proyectan los otros. Desde luego, como señala SIMON, "...las organizaciones administrativas son sistemas de comportamiento cooperativo. Se espera que los miembros de la organización orienten su comportamiento de acuerdo con ciertos fines que se adoptan como objetivos de la organización".⁽¹¹⁾

2.5. La organización formal

Este comportamiento organizacional –cuya caracterización hemos ido enriqueciendo gradualmente– no se da, como es obvio, en el vacío.

Ya al nominarlo *organizacional*, estamos sobreentendiendo que tal comportamiento se desarrolla en el seno de la organización.

Toda organización cuenta con sus pautas, muchas de ellas escritas. Expresamente se postula que: tales son sus objetivos, sus políticas, su estructura, sus directivos, sus líneas

(11) SIMON, op. cit., pág. 70.

de autoridad y dependencia, etc. Estas son todas definiciones que configuran lo que denominamos *organización formal*.

Hay una serie de pautas normativas que prescriben modelos de comportamiento formales en congruencia con la organización formal. BROWN¹², mediante un minucioso y amplio relato –del que reproducimos un fragmento– exemplifica este tipo de comportamiento formal:

"Si la fábrica está situada en una vieja región industrial, es probable que la mayor parte de los obreros, y también los capataces, vivan bastante cerca, en barrios característicos de la clase trabajadora. Algunos llegan al trabajo en bicicleta; los demás en autobuses o tranvías. A la entrada de la fábrica, insertan una tarjeta en el reloj marcador que registra su hora de llegada. Si llegan tarde, el tiempo perdido se deducirá de su paga a fin de semana. Junto a la puerta, en su caseta, está el vigilante, encargado de dirigir el tráfico, impedir la entrada a los visitantes sin autorización, inspeccionar los camiones que traen o llevan materiales y objetos y, finalmente, cuidar de que los obreros al salir no se llevan nada de la fábrica. Si ha habido muchos hurtos recientes, se le puede pedir que registre a todo aquel que le parezca sospechoso antes de dejarlo ir. Después de *marcar*, los obreros pasan a los vestidores, donde se ponen ropas especiales, cuya naturaleza depende, claro está, del tipo de trabajo que vayan a realizar. Se supone, por ejemplo, que en una fábrica de alimentos usarán gorras y overoles blancos y limpios, pero en una empresa de ingeniería como la que consideramos, se pondrán ropas grasientas. Así dispuestos, ocupan sus lugares en el taller y empiezan a trabajar. La hora de entrada varía entre las 6.30 a.m. y las 8 a.m., a menos que la fábrica trabaje por turnos, en cuyo caso, por supuesto, dependerá del número de turnos y de la hora a que empiece el primero. En teoría, se paga a los operarios por hora, y por lo tanto se los puede cesar en el acto; la paga se denomina salario y se cobra (al menos en Inglaterra) al final de la semana, generalmente, el viernes. Quien haga más trabajo (tiempo extra) recibirá pagas proporcionales. Después de una hora o más, llega el personal de las oficinas, que en Gran Bretaña proviene principalmente de las clases media o media baja, aunque muchos individuos nacidos en la clase trabajadora prefieren ahora adiestrarse para hacer trabajos de oficina. El personal de oficina no *marca*, lo cual es debido, posiblemente, a que no se le paga por hora, si bien parece probable de que una razón de que así sea es la suposición de que, a diferencia de los obreros, no les disgusta necesariamente el trabajo y se puede confiar en su palabra, por lo que a puntualidad toca".

Todos estos son tipos de comportamientos formalmente establecidos, cuyo cumplimiento presumen las pautas formales de la organización.

En la organización formal, la autoridad se delega de un nivel a otro. En principio, se considera que reside en la cabeza de la misma, llámese ésta directorio, presidencia, gerencia general o como sea. El proceso de delegación se lleva a cabo por razones prácticas, a efectos de que en cada nivel se adopten ciertas decisiones inherentes al mismo

(12) BROWN, op. cit., pág. 117.

y se ejecuten determinadas tareas. El flujo de órdenes es descendente y el de información, ascendente.

Este tipo de organización es deliberadamente impersonal. La estructura está antes que los hombres; es como si estuviera formada por supuestos *seres rectangulares* (los casilleros con que en el organigrama se identifica cada cargo).

Las relaciones son ideales, y los individuos cumplen sus funciones en pos de los objetivos de la organización sin demostrar agrado o desagrado, o expresar acuerdo o desacuerdo, asépticamente. La organización, en síntesis, responde al principio de *un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*.

Desde luego que para que una organización de este tipo funcionara sin ningún problema ni conflicto, debería estar constituida por robots y no por seres humanos.

Porello, podemos concluir en que la organización formal no existe salvo en los papeles. Es algo así como un conjunto de prescripciones normativas de *cómo deben ser las cosas*.

Cuando un asesor o consultor experimentado se acerca a una organización, sabe que no debe detenerse en la organización formal. Pedirá, sin duda, que se le suministre el organigrama, el manual de asignación de funciones, las políticas escritas, los procedimientos, etc., para incluirlos en su relevamiento inicial de información. Pero luego irá a ver qué pasa en la realidad, y en base a ello cumplirá su cometido, cualquiera sea éste.

Para el estudio del comportamiento organizacional, en consecuencia, la organización formal no pasa de ser un mero marco de referencia.

Habrá de analizarse, por tanto, la organización informal.

ETKIN y SCHVARSTEIN¹³ señalan al respecto que, en la campo de los conocimientos científicos y técnicos de la Administración, es factible proponer la coexistencia de un par polar de paradigmas: el *formal-mecanicista* (que coincide con nuestra descripción de la organización formal) y el *heurístico* (que se condice con la organización informal). Las características del primero son, entre otras, las siguientes:

- * Utilizar los criterios de eficacia y eficiencia como valores dominantes.
- * Suponer que todo sistema social está organizado en niveles, estructurados en forma jerárquica a través de relaciones de poder unidireccionales.
- * El abordaje prescriptivo de la realidad organizacional, suponiendo que la misma se mueva a través de formalizaciones, de reglas y normas que regulan su funcionamiento.
- * El esquema de estímulo-respuesta para explicar las conductas individuales y organizacionales.
- * La existencia de un ideal de organización, asimilable al orden instituido, hacia el cual debe tender toda intervención organizacional.

(13) ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones - Invariancia y cambio*, Paidos, Buenos Aires, 1989, pág. 69.

- * La noción de conflicto para referirse a situaciones anormales, desviaciones que deben ser corregidas.
- * La primacía del objetivo de conjunto por sobre los intereses individuales como fuente de las decisiones de los participantes.

2.6. La organización informal

Toda organización está formada por una cantidad de grupos pequeños.

Cada grupo se halla integrado, a su vez, por dos ó más personas entre las que se experimenta una interacción, por un tiempo más o menos prolongado, un cierto interés común que hace que los integrantes compongan una entidad, reconocida por ellos y/o por terceros.

Estos grupos constituyen lo que se ha dado en llamar la *organización informal*, aunque algunos autores interpretan que tales estructuras grupales no pueden ser consideradas como una organización. DAHRENDORF, por ejemplo, señala que¹⁴ "...hablar de la organización informal de la empresa industrial resulta equívoco en dos sentidos, por cuanto se trata aquí siempre, primero, de formaciones de grupos particulares algunos de los cuales pueden sin duda estar enlazados entre sí a través de las llamadas *personas clave* que son miembros de diversos grupos, pero cuyo conjunto sólo raramente proporciona una visión de estructura coherente de la empresa entera, y segundo, por cuanto sólo puede hablarse de una *organización* de grupos informales en un sentido figurado... En efecto, constituye una de las características principales de los grupos informales el que no se dejen organizar".

Pero sea que se les confiera o no el carácter de organización informal, el hecho cierto e importante es que todos los autores asignan a los grupos una relevancia substancial en el proceso de formación de objetivos organizacionales y en el manejo y control de la organización.

Existen distintas clasificaciones de los grupos, pero la que más nos interesa es aquella que los divide en primarios y secundarios. Esta categorización fue prácticamente introducida en 1887 por TONNIES¹⁵, aunque con una semántica distinta, dado que efectuó la distinción entre *Gemeinschaft* (*estrecha relación comunal*) equivalente a los grupos primarios, y *Gesellschaft* (*relación impersonal organizada*) equivalente a los grupos secundarios.

Son *grupos primarios* la familia, los amigos, el grupo de trabajo. Llamados *grupos cara a cara*, la base afectiva es la que justifica su existencia.

No puede empero limitarse, como habitualmente suele hacerse, la caracterización de los grupos primarios a la relación cara a cara, a riesgo de caer en ambigüedad y confusión.

(14) DAHRENDORF, Ralf, *Sociología de la industria y de la empresa*, UTEHA, México, 1965, pág. 103.

(15) TONNIES, Ferdinand, *Comunidad y sociedad*, Losada, Buenos Aires, 1947.

En efecto, señala por ejemplo DAVIS¹⁶ que "... existen relaciones que son amistosas e íntimas, pero entrañan contactos indirectos (tales como la amistad de dos estudiosos distantes entre sí, o de las relaciones amorosas de soldados y muchachas iniciadas por medio de correspondencia epistolar), y luego están las relaciones que son formales e impersonales, pero incluyen contactos cara a cara (tales como el saludo militar o el acto de la prostitución)".

En consecuencia, para delinear el perfil del grupo primario deben conjugarse un cierto número de características, entre ellas:

- * Relación cara a cara, que implica la proximidad física entre los miembros del grupo.
- * La aparición de los objetivos del grupo es, por lo general, posterior a su formación. La relación es un fin en sí misma.
- * El grupo es pequeño, reducido. De tal manera, los miembros pueden conocerse mutuamente y participar de la actividad grupal. El grupo pequeño posibilita la relación íntima.
- * El tipo de relación es, por lo tanto, personal, afectivo. No está ligado a cláusulas contractuales. La relación desaparece si desaparecen las personas que le han dado lugar.
- * La relación es espontánea, voluntaria.
- * La relación es durable. Es obvio que los vínculos se ahondan a medida que pasa el tiempo, con lo que se generan y desarrollan gradualmente hábitos de entrelazamiento.

Con respecto de estas características, caben algunas observaciones.

En primer lugar, la proximidad física se ve condicionada por otros factores para dar lugar a la formación de grupos. Hay pautas culturales, influyen los status, se presentan barreras y parámetros de diversa índole, para que la circunstancia de que exista proximidad física sea aprovechada para formar un grupo primario. Por ese motivo, se forman habitualmente grupos en las fábricas entre pares o camaradas, que están ubicados en un mismo nivel dentro de la organización, pero es mucho más raro que un grupo se forme entre personas que pertenecen a niveles muy diferenciados.

En cuanto al carácter voluntario y espontáneo de la relación, debe señalarse que, en la medida que ella implica un control social del individuo, es corriente que éste la tome como una ligazón o atadura de la que no puede substraerse y de la que, frecuentemente, trata de escapar; tal el caso del control que ejercen la familia y el vecindario.

Cabe finalmente acotar que no siempre es necesario que se reúnan todas las condiciones enumeradas para que estemos ante un grupo primario. Este puede existir aún faltando alguna de ellas, a veces con un refuerzo de las otras. Tal el caso de las poblaciones pequeñas, en que la gente vive junta toda su vida, y entonces, aunque el grupo no sea reducido, la duración de la relación compensa ese aspecto y posibilita que la misma sea primaria.

(16) Davis, op. cit., pág. 276.

Los grupos primarios son los que fundamentalmente interesan para analizar la organización en sus aspectos informales, paso imprescindible para llegar a conocer su esencia. Estos grupos son los que componen la organización.

"Las organizaciones están constituidas por un cierto número de grupos pequeños, debido a los problemas de comunicación existentes entre los individuos. Si un grupo pequeño aumentara el número de sus miembros, llegará el momento en que los problemas de comunicación harán que el mismo vuelva a dividirse en grupos menores".¹⁷

Este esquema de comportamiento grupal e informal en la organización es el que se identifica con el par antagónico del paradigma formal-mecanicista al que (como señaláramos) se refieren ETKIN y SCHVARSTEIN¹⁸, denominándolo heurístico. Algunas de las características más relevantes de este último son las siguientes:

- * Reconocer la presencia de aspectos no racionales en los comportamientos organizacionales, vinculados con propósitos no explícitos, el uso del poder, las creencias y valores de los participantes.
- * Reconocimiento de los procesos de confrontación como método legítimo de explicitación de conflictos y como medio de innovación.
- * Consideración de factores no formales en los estudios sobre la racionalidad en las conductas de los participantes, relativizando la fuerza de las órdenes, las reglas y los procedimientos al reubicarlos en un campo más complejo definido por la presencia de relaciones de poder bidireccionales.

Los *grupos secundarios* son aquellos que están sujetos a una relación formal. En su caso, los objetivos son anteriores a la organización del grupo; es decir, los objetivos dan origen al grupo. Sus características son, en general, todas las contrarias a las de los grupos primarios. Son grandes, tal que todos sus miembros no podrán conocerse en persona. Aunque su duración sea prolongada, generalmente la interacción entre sus miembros se exterioriza de manera fugaz. Una nación, un sindicato, un ejército, un club de fútbol, una gran empresa, son ejemplos de grupos secundarios.

En el caso de la gran empresa, el grupo secundario corresponde a la organización formal. Dentro de ella habrá grupos primarios que desarrollan una interacción estrecha e íntima. Pero la organización en su conjunto excede la posibilidad de este tipo de relación en forma generalizada. Por eso, cuando algún director o gerente paternalista alude a que su organización es una *gran familia*—para dotarla de los ribetes afectivos que caracterizan a la familia como grupo primario—está incurriendo en un pomposo y demagógico desconcepto, al pretender que una organización de gran tamaño pueda funcionar en forma análoga a una pequeña empresa o taller de tipo artesanal. Desde luego que estos últimos, dadas ciertas condiciones, sí pueden desenvolverse como una familia, de la misma manera en que la actividad productiva se desarrollaba en la época del artesanado medieval.

(17) SOLANA, Ricardo F., *Planeamiento y control de la producción*, El Coloquio, Buenos Aires, 1974, pág. 472.

(18) ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, op. cit., pág. 70.

Caracterizados y categorizados así los grupos, veremos entonces cómo se forman los primarios, y cuáles son sus funciones sociales y consecuencias.

El individuo busca en el grupo la satisfacción de ciertas necesidades psicológicas. Al constituir grupos, satisface necesidades de pertenencia, comprensión, seguridad. El grupo es, en muchos casos, un escape a la monotonía del trabajo que contribuye a darle respuesta a sus problemas.

El grupo tiene sus pautas de conducta, que el individuo internaliza y hace propias. Mediante el grupo, el individuo adquiere metas, actitudes e ideales.

De tal manera, los grupos se constituyen en uno de los principales vehículos de control social. Coactiva o persuasivamente, los distintos grupos imponen el cumplimiento de sus pautas de comportamiento a sus miembros.

Pero cuando decimos que el individuo busca en el grupo la satisfacción de ciertas necesidades psicológicas, no queremos implicar que ésta es una búsqueda totalmente libre, que la persona realiza para lograr sus fines sin afrontar restricciones o factores condicionantes. Por el contrario, un contexto determinístico gobierna los procesos de formación de grupos en las organizaciones y de adscripción de individuos a ellos.

En la medida en que la vinculación de los grupos primarios es cara a cara, la tecnología (que establece y condiciona las relaciones del proceso) determina en muchos casos la formación de estos grupos. Si bien los mismos son una manifestación psicológico-social, pueden quedar definidos por el ingeniero al diseñar el proceso de producción.

La relación entre pares o funcionarios de un mismo nivel –a la que hiciéramos referencia– es también un ejemplo de cómo un factor, en este caso la jerarquía de la organización, influye también en la formación de grupos.

El psicólogo rumano JACOBO MORENO aplicó al análisis de los grupos, métodos de psicología social denominados con el nombre genérico de *sociometría*. Esta abarca dos ramas: la descriptiva y la curativa (o terapéutica).

Aplicando las técnicas de la sociometría descriptiva (el *test sociométrico* y el *sociograma*), MORENO estudió los grupos primarios.

El test sociométrico evalúa la atracción, repulsión e indiferencia de la persona hacia el grupo y sus miembros. Se suministran a cada individuo listas para que marque con quiénes le gustaría trabajar, con quiénes no, y con quiénes le resultaría indiferente.

Mediante el sociograma se grafican las interacciones sociales del grupo.

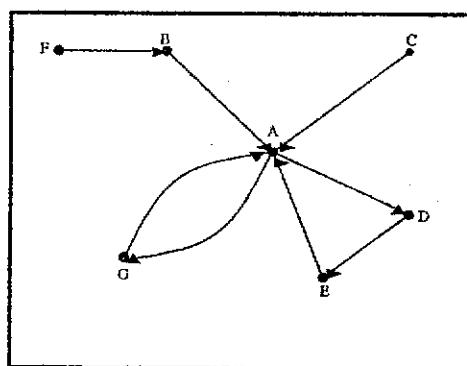
Por ejemplo, a través de un test sociométrico pudo obtenerse el sociograma incluido como ilustración 2.4, donde –empleando la terminología de la *teoría de los gráficos*– los nodos o vértices representan a los distintos miembros de un grupo (identificados mediante letras), y los arcos, relaciones de atracción manifestadas por cada individuo.

Es evidente que A es un centro de comunicaciones y de poder; probablemente es un líder. Si tuviéramos que averiguar qué pasa en el grupo, tendríamos que comenzar por

preguntarle a A. Si hubiera que trasladar a alguien, lo haríamos probablemente con F, para minimizar el eventual conflicto que la remoción de un miembro del grupo pudiera originar.

De las investigaciones de MORENO, surgieron cinco tipos básicos de núcleo sociológico, a saber:

- * Selección recíproca de dos o más individuos, que implica que entre ellos presentan mutuas relaciones de atracción.
- * Selección no recíproca de dos ó mas individuos. Esto significa que se evidencian relaciones de atracción de uno hacia otro pero no a la inversa; por ejemplo: A prefiere a B, B a C, C a D, etc.
- * Grupo tipo estrella, donde muchas personas demuestran atracción hacia un individuo.
- * Grupo organizado en torno a un individuo influyente, el que ejerce un gran control sobre la situación mediante relaciones claves, que aunadas, le confieren una gran relevancia estratégica, por las comunicaciones y poder informal que maneja.
- * Individuos aislados, ligados circunstancialmente a otros en forma unilateral, pero no integrados a grupo alguno.



2.4. Sociograma

De la misma manera que estos grupos informales cumplen con una función integradora para el individuo, son relevantes para la organización desde el momento que influyen y determinan en gran medida el comportamiento de sus integrantes. Así, cuando se tenga que tomar una decisión cuya ejecución dependa de la conducta de los trabajadores, deben tenerse en cuenta los grupos y no sólo los individuos aislados.

Los grupos informales pueden conferirle cohesión a la organización, o bien ser vehículos de disociación, dependiendo del clima social imperante en la empresa o de la coincidencia que exista entre las medidas que se instrumenten y los fines grupales.

Asimismo, estos grupos son vías de comunicación, facilitan la inducción de los nuevos miembros a la organización, son instrumentos de integración. Pero pueden ser también canalizadores de rumores malévolos o generadores de iniciativas contrarias a los objetivos organizacionales.

Pueden fomentar la voluntad de cooperación, pero también pueden frenarla. Sus actitudes y reacciones suelen ser un indicador del clima social imperante en la organización y en su contexto.

En todos los casos, tienen una influencia fundamental en el comportamiento organizacional y deben ser tomados en cuenta al analizar los procesos de definición de objetivos y estructuración formal de la organización.

2.7. La organización como sistema social

Dada la caracterización que venimos haciendo de ella, no cabe duda que la organización puede ser definida como un sistema social.

Cada vez más, los autores tienden a identificarse con este tipo de orientación. En particular, hemos adoptado para nuestro análisis, el enfoque de CYERT y MARCH, que definen a la organización como una coalición:

"Consideremos la organización a la manera de una coalición, una coalición de individuos, algunos de los cuales se hallan organizados en subcoaliciones. En una organización mercantil, entre los miembros de la coalición se cuentan directivos o administradores, obreros y trabajadores en general, accionistas, proveedores, clientes, abogados, recaudadores de impuestos, órganos reguladores, etc. En la organización gubernamental, los miembros incluyen administradores públicos, trabajadores, funcionarios nombrados por la autoridad, funcionarios electivos, legisladores, jueces, séquito político, dirigentes de los grupos de intereses, etc. En las organizaciones benéficas voluntarias se cuentan personal asalariado, voluntarios, donantes, donatarios, etc".¹⁹

Concebida así la organización, el proceso de formación de sus objetivos estará obviamente influido por el conglomerado de fuerzas actuantes en la coalición.

Los miembros de la coalición son, de tal manera, individuos, grupos primarios y grupos secundarios. Tanto sus personalidades, convicciones y pautas culturales y normativas, como su poder, resultarán variables relevantes del comportamiento organizacional.

Como sistema social, la organización –al igual que el ser humano o que la economía nacional– constituye un sistema complejo, dinámico y abierto, dado que presenta múltiples interrelaciones, cambia permanentemente e interactúa con el contexto. Pero si bien cambia, no por ello deja de conservar ciertos rasgos inherentes a su identidad, aún frente a las influencias del medio que la circunda (como ya señaláramos al referirnos específicamente al tema). Por ello es que habitualmente puede enfrentar nuevos desafíos y seguir operando sin perder continuidad ni cohesión interna. Puede asimismo renovarse estructuralmente cuando afronta una crisis.

Por otra parte, el sistema organización –como el individuo– está capacitado para aprender. No obstante, el aprendizaje colectivo presenta sus dificultades. SENGE²⁰ reflexio-

(19) CYERT, Richard M. y MARCH, James G., *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*, Iherero Hermanos, México, 1965, pág. 31.

(20) SENGE, Peter M., *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona, 1992, pág. 19 y 34.

na al respecto: "¿Cómo puede un equipo de managers talentosos con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63? La disciplina del aprendizaje en equipo aborda esta paradoja. Sabemos que los equipos pueden aprender; en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aún en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.... La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo."

En tal sentido, menciona este autor la dificultad que tienen las organizaciones para identificar los fenómenos internos o externos que las afectan cuando los mismos evolucionan muy lentamente, a lo largo del tiempo. Asimila esto a la parábola de la rana hervida, que explica que, si ponemos a una rana en una olla con agua hirviendo, inmediatamente intenta escaparse. Pero si la ponemos con el agua natural y vamos elevando lentamente la temperatura, se queda hasta que hierve con el agua. A las organizaciones y a sectores enteros de la industria les pasa lo mismo, debido a la falencia del aprendizaje colectivo que mencionamos. El caso prototípico es el de la industria automotriz norteamericana y su falta de reacción frente al avance de los japoneses, que fue advertido tardíamente cuando ya éstos contaban con una participación significativa del mercado.

El corolario se centra obviamente en la necesidad de asignar la debida importancia al aprendizaje colectivo, con vistas a desarrollar organizaciones inteligentes, las únicas capacitadas para triunfar en el complejo mundo que nos toca vivir y en el que se avecina.

Para el estudio de la conducta de la organización, FRISCHKNECHT considera que los elementos a ser tomados en cuenta pueden ser clasificados "en tres grupos: agentes, recursos y valores. Estas tres clases de variables, junto con una cuarta que agrupa actividades, constituyen una clasificación completa del universo humano".²¹

Los agentes son los individuos y los grupos primarios y secundarios.

Los recursos, limitados por naturaleza, son económicos, de información y de personalidad.

Los valores están constituidos por los fines individuales y grupales, los objetivos organizacionales y las metas que precisan tales objetivos en unidades concretas de medida.

Las actividades son operativas (producción, comercialización, finanzas), sociales (toda interacción que se manifiesta en la organización) y administrativas (registro, archivo, control, decisión y comunicación).

(21) FRISCHKNECHT, Federico, *La gerencia y la empresa*, El Ateneo, Buenos Aires, 1966, pág. 23.

2.8. La cultura organizacional

Como sistemas sociales que son, las organizaciones tienen su cultura, que constituye un elemento fundamental para comprenderlas y estudiarlas. La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos), los que, al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de personas y/o grupos, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica.

Las culturas organizacionales presentan las siguientes características:

- * Constituyen un atributo de la identidad de la organización.
- * Pueden o no estar formalizadas.
- * Se instalan por imitación, interacción y aprendizaje.
- * Son aceptadas y aplicadas por los integrantes de la organización mientras pertene-
cen a ella.
- * Se refuerzan y realimentan a través de los propios criterios que instituyen. No
obstante, son dinámicas y suelen experimentar cambios que con frecuencia escapan
al control de la organización y sus miembros.
- * Se desarrollan en un marco de interacciones recíprocas con el contexto.
- * Pueden tener perfil propio o tender a emular a otras culturas organizacionales
exitosas.

La experiencia demuestra que la cultura generalmente constituye una importante fortaleza o bien un lastre para la organización. Algunas promueven la innovación, los desafíos que conducen al progreso y fomentan la iniciativa. Otras coartan a los participantes, los anulan y los adormecen. De una u otra forma, la cultura resulta un elemento clave para la vida de cualquier organización (como habremos de ver reiteradamente a lo largo de esta obra).

Todo dirigente debe tener en cuenta que los sistemas sociales –como las organizacio-
nes– son sistemas culturales, y actuar entonces en consecuencia.

Capítulo 3

LOS OBJETIVOS

3.1. La problemática inherente a la fijación de objetivos

La moderna teoría de la organización ha abandonado ya uno de los postulados básicos que tradicionalmente la caracterizó: que el objetivo de la empresa está representado por un propósito claramente definido por su dueño o dueños, quienes generalmente tratan, por sobre todas las cosas, de maximizar las utilidades a obtener. Sin que ello signifique dejar totalmente de lado las influencias decisorias de sus propietarios ni el espíritu de lucro, hoy se concibe al proceso de formación de objetivos de una organización como una resultante de la acción de los distintos involucrados en ella (accionistas, directores, gerentes, empleados, sindicatos, clientes, proveedores, Estado, entes financieros, etc.), en congruencia con la definición que la considera una coalición constituida por múltiples participantes.

La formación de los objetivos es un aspecto de suma importancia en la vida de las organizaciones, tanto por la significación que éstas adquieren en el mundo actual como por la relevancia de los objetivos en el devenir organizacional.

Porque toda gestión organizacional implica el logro de objetivos. Lo contrario sería un andar a la deriva, como la nave que no se dirige hacia puerto alguno.

Empero, esta fijación de objetivos no es un proceso sencillo sino plagado de dificultades y vicisitudes de diversa índole. A ellas nos referimos en los puntos siguientes, en los que es dable advertir la problemática que habitualmente afronta tal proceso.

a) Racionalidad limitada de la organización

La racionalidad limitada del ser humano se exterioriza tanto cuando éste actúa individualmente como cuando lo hace en función de grupo o de organización.

De allí se deriva que la organización, a pesar de los formidables recursos de que suele disponer, también tenga una racionalidad limitada. Pues, al fin, las organizaciones están formadas por hombres y mujeres que trasladan a ellas sus capacidades y alcances.

Desde luego que esta capacidad limitada de la organización afecta y complica el proceso de formación de objetivos, restringiendo la perfección y la lógica formal que el mismo podría supuestamente alcanzar.

b) Secuencialidad de los fines y cadenas de medios-a-fin

Hay fines que constituyen los medios para conseguir otros fines, por lo que se estructuran secuencialmente formando lo que TALCOTT PARSONS ha llamado *cadenas de medios-a-fin*. En ellas, cada fin inmediato es un medio para el logro del fin subsiguiente, y de esta manera se continúa hasta el fin último.

Tal estructura secuencial se presenta, obviamente, no sólo en los procesos de logro de los fines individuales y grupales, sino también en la consecución de los objetivos organizacionales.

La secuencialidad de los fines y objetivos y la consiguiente formación de encadenamientos parecen más una característica morfológica del proceso de formación de objetivos que un problema inherente al mismo. No obstante, ni los individuos ni los grupos ni las organizaciones, por su racionalidad limitada, logran una completa integración de su comportamiento a través de estas cadenas de medios-a-fin.

Además, las relaciones entre medios y fines no son únicas, dado que pueden existir muchos medios para conseguir un fin y, por su parte, un mismo medio puede tener como efecto la concreción de distintos fines u otro tipo de consecuencias.

c) No neutralidad de los medios

Como corolario de lo anterior se deriva que la pretensión de alcanzar ciertos fines u objetivos frecuentemente no es neutra en sus efectos, sino que suele tener consecuencias secundarias o colaterales desfavorables.

Un ejemplo de este problema que alcanzó notoriedad mundial por referirse a una decisión política nacional es el caso de la llamada *ley seca* en los Estados Unidos, la que, persiguiendo originariamente la disminución del alcoholismo, produjo en cambio un desarrollo inusitado de la delincuencia, efecto mucho más grave que el problema combatido.

Este tipo de consecuencias colaterales son frecuentes en política, economía y administración (así como en las prescripciones de medicamentos). Para tratar de evitar las desviaciones imprevistas indeseables en los resultados, se requiere un análisis minucioso de las relaciones de medios a fines, con vistas a eludir aquellos derroteros que resulten perniciosos. En la ciencia económica se denomina *análisis de responsividad* (del latín: *responsio* = respuesta) al estudio de las reacciones o respuestas del contexto a una cierta

medida o conjunto de medidas. Sin embargo, este tipo de análisis parece haber sido olvidado –o no se lo ha realizado con suficiente cuidado– por muchos conductores de las economías nacionales, lo que llevó a éstos a encontrarse imprevistamente con que los medios aplicados no tenían efectos tan directos y simples como ellos habían supuesto, sino que derivaban en consecuencias desagradables que hacían fracasar sus planes.

d) Objetivos en conflicto y suboptimización

Es corriente que un objetivo resulte conflictivo para el logro de otro u otros. O bien que conseguir uno dificulte o impida la obtención de otro.

La reacción lógica habrá de ser, entonces, tratar de alcanzar un sacrificio mínimo del conjunto. A esto se denomina *suboptimización*.

Es decir, suboptimizar implica desechar la obtención del máximo resultado con respecto de un objetivo, a efectos de que otro objetivo, que también nos interesa y que se halla en conflicto con el primero, no vea menguado su propio resultado.

Cuando un estudiante que trabaja y quiere vivir su vida, se ve enfrentado con la decisión de sacrificar parte del tiempo o del esfuerzo dedicado a alguna de tales actividades para atender las otras, está suboptimizando.

Situaciones análogas se presentan en el ámbito organizacional cuando, por ejemplo, hay que resolver frente a un conflicto entre los objetivos *maximización de las utilidades y buenas relaciones laborales*.

En cada circunstancia, se plantea la necesidad de conseguir una visión lo más integral posible de los objetivos buscados, evaluando la magnitud del sacrificio que se hace al preferir uno a otro. La cuantificación de lo que se pierde por dejar de optar por un objetivo o una alternativa determinados se denomina *costo de oportunidad*, concepto que, si bien no tiene cabida dentro del esquema de costos contables, resulta de fundamental relevancia para la toma de decisiones.

e) Valorización y cuantificación de los objetivos

La valorización y ponderación de objetivos requiere su cuantificación.

Hay objetivos que, por su naturaleza cuantitativa, no presentan dificultades de medición; verbigracia: las utilidades a obtener en una empresa.

Pero existen objetivos de índole cualitativa en los que el problema de valorización y cuantificación resulta complejo.

Muchos métodos se han ensayado para dimensionar objetivos que no son típicamente cuantificables, a fin de traducirlos en metas operativas. Empero, en su mayoría, se trata de sofisticados procedimientos teóricos que difícilmente puedan ser aceptados como válidos para ser aplicados en circunstancias concretas.

Por ello es que la experiencia demuestra que la valorización y cuantificación de los

objetivos –siendo como es de necesaria para definirlos con precisión– constituye un problema no resuelto satisfactoriamente debido a la racionalidad limitada del ser humano.

A veces, el manejo heurístico de las decisiones hace que tal cuantificación no parezca necesaria. Y de hecho, que no queda más remedio que prescindir de ella ante la imposibilidad de lograr algo mejor.

MORRIS sintetiza así esto que estamos diciendo: "Las exposiciones de objetivos de que se dispone y que sirven satisfactoriamente al gerente, son de poca utilidad para el técnico en dirección de empresas, ya que no son exposiciones operacionales. Su labor diaria consiste en hacer juicios implícitos sobre la relación entre acciones, resultados y su objetivo. Se desenvuelve bastante bien sin necesidad de hacer el problema más explícito".¹

f) Objetivos múltiples

Los problemas de conflictos entre objetivos y de su valorización y cuantificación se vinculan con el de objetivos múltiples.

La situación que se presenta al respecto puede resumirse así:

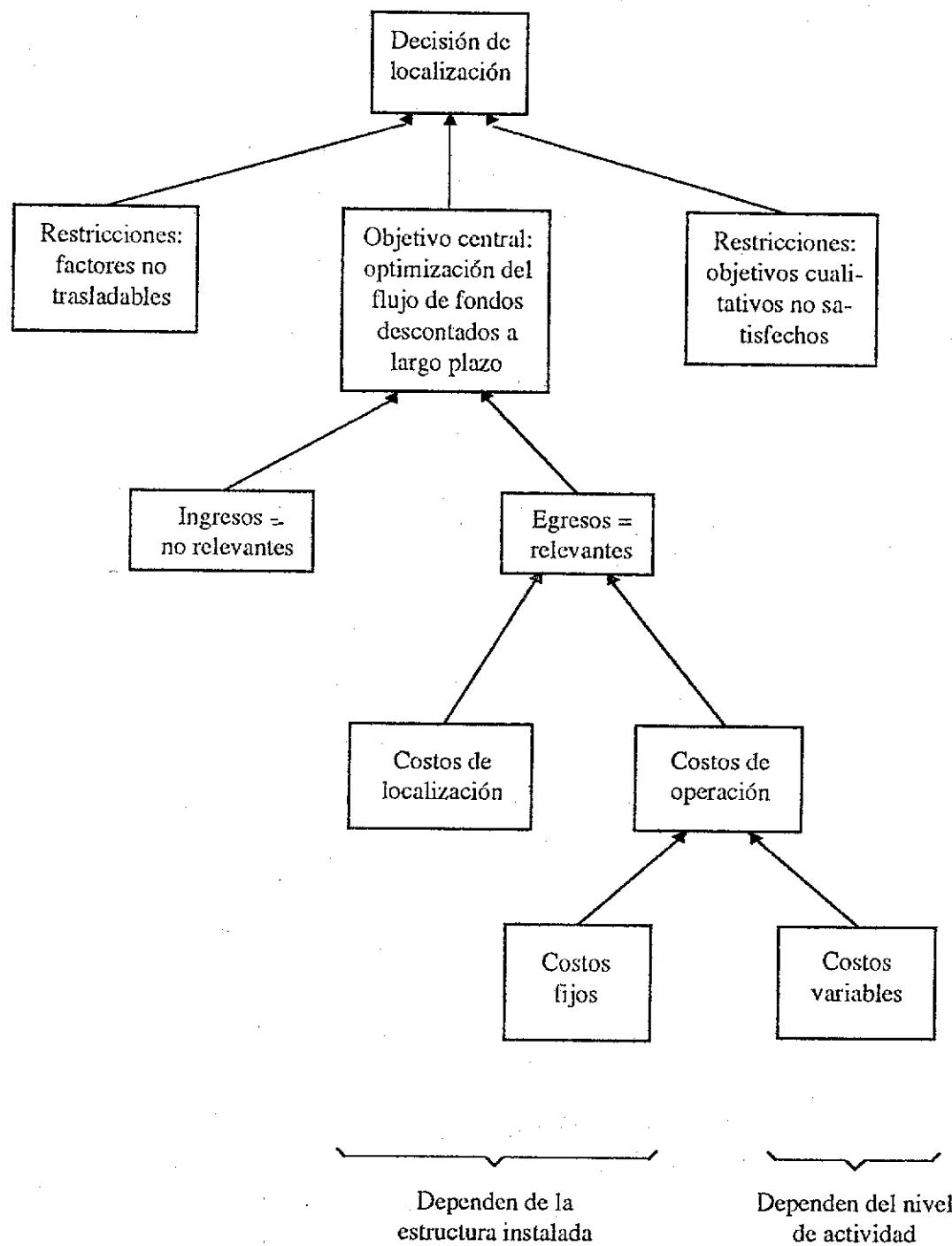
- * Toda organización tiene múltiples objetivos.
- * Algunos de ellos son conflictivos con otros.
- * La medición de los distintos objetivos se efectúa en base a diferentes patrones, coincidiendo algunos en cuanto a la unidad de medida en que se valorizan, pero discrepando otros.
- * Algunos (o muchos) objetivos organizacionales son de índole cualitativa y sólo cuantificables mediante procedimientos de muy dudosa validez. Se trata –como señalamos– de modelos sofisticados que raramente pueden justificar su representatividad de la realidad.
- * Ante tales circunstancias, la evaluación conjunta de objetivos múltiples que se valorizan en distintas unidades de medida y/o no cuantitativos, se presenta como muy compleja y no existe un método confiable para llevarla a cabo con precisión.

Por ello, a efectos de obviar este problema de una manera más simplista pero al mismo tiempo más práctica y efectiva, se ha sugerido que, para el análisis de decisiones empresarias específicas, se utilicen modelos que persiguen la maximización del resultado económico-financiero, dando algún tipo de tratamiento especial a los restantes objetivos, pero sin intentar reducir todos ellos a una cuantificación uniforme.

Este enfoque metodológico ha sido propuesto, por ejemplo, para decisiones de localización de plantas industriales, centrándose en la optimización del flujo de fondos descontado (que constituye una forma por demás congruente de considerar la maximiza-

(1) MORRIS, William T., *La ciencia de la dirección de empresas en acción*, Herrero Hermanos, México, 1966, pág. 180.

ción del resultado económico-financiero) y tratando a los objetivos difícilmente cuantificables como restricciones². El gráfico incluido como ilustración 3.1 esquematiza tal planteo del problema.



3.1. Esquema del planteo de una decisión de localización de planta

(2) SOLANA, Ricardo F., *Planeamiento y control de la producción*, El Coloquio, Buenos Aires, 1974, pág. 219 a 228.

El planteo del problema puede precisarse de la siguiente manera:

- * Se toma como objetivo a alcanzar a la optimización del flujo de fondos a largo plazo.
- * Las restricciones son los objetivos cualitativos –en cuanto a las alternativas que no los satisfacen– y los factores no trasladables o cuyo costo de traslado o instalación sería muy elevado (como el clima, la provisión de agua, la legislación, las fuentes de energía, etc.).
- * El criterio de elección es el económico-financiero, es decir que, de todas las alternativas que satisfacen las restricciones, se elegirá aquélla que presente un flujo de fondos a largo plazo óptimo (máximo valor actual o máxima tasa interna de retorno o mejor perfil de la inversión, según cual fuere el método de evaluación de proyectos que se aplique).
- * Las variables relevantes son los costos de localización (que corresponden a la inversión inicial, como: compra y mejoramiento del terreno, construcción de la planta, instalación de agua, redes eléctricas, equipos, etc.) y los costos de operación (que se producen durante el proceso productivo, como: materias primas, materiales, mano de obra, cargas sociales, consumo de energía, impuestos, etc.), dado que los ingresos, en general, no son afectados por la decisión de localización.

Al manejar los objetivos cualitativos de esta forma, no es necesario cuantificarlos, sino que simplemente se descartan las alternativas que no los cumplen y luego se decide optimizando los cuantitativos (en este caso, el flujo de fondos).

g) Irreversibilidad de las decisiones

Hay decisiones que son irreversibles, o bien, cuya modificación es sumamente costosa o *dolorosa* para la organización. Los objetivos que las guían deben, en consecuencia, ser justipreciados cuidadosamente, porque condicionarán severamente el futuro, determinándolo o acotándolo dentro de ciertos límites.

Esto ocurre básicamente con decisiones o planes que inciden en el largo plazo, como la instalación de una planta o el lanzamiento de una nueva línea de productos. Si bien la planta puede cerrarse o trasladarse, o la línea de productos ser discontinuada o reemplazada por otras, si es que así conviene en cada caso, es evidente que será preferible no incurrir en estos vaivenes decisarios que no sólo generan costos enormes sino que pueden llevar a la empresa a la bancarrota.

h) Dificultad de un acuerdo en la coalición

Aunque, en teoría, la delegación de decisión desde la cúspide de una organización hacia sus niveles inferiores aparece como un proceso ordenado, en la práctica resulta que –salvo casos excepcionales– la adopción de decisiones se dispersa entre personas y grupos. Valga lo referido acerca de la organización informal para hacer más claro este punto.

Frente a tal situación, es utópico esperar un acuerdo fácil, compartido por los distintos miembros de la coalición organizacional, dado que ello presupondría un grado de comunicación, comunidad de intereses, identidad de convicciones, etc., que resulta prácticamente imposible alcanzar.

Esta dificultad se presenta no sólo para fijar el o los objetivos inherentes a una decisión en particular, sino los de diferentes decisiones dentro de la organización, pues –si bien éstas debieran guardar cierta coherencia entre sí– en tanto son adoptadas por distintos responsables y responden a influencias heterogéneas, resultan frecuentemente contradictorias u otorgan a la organización una apariencia errática en su accionar.

A todo esto se agrega la pugna que suele experimentar el decididor entre su escala de valores o sus propios fines y los objetivos organizacionales que normativamente debieran gobernar su gestión.

i) Definiciones diplomáticas y especulativas de los objetivos

Una cuestión que torna más confuso el panorama de los objetivos organizacionales, es el hecho de que su definición se formula a veces desaprensivamente o con las miras puestas en las relaciones públicas. No representan entonces objetivos que puedan lograrse o que sean aquellos que realmente debieran postularse para la organización.

Esto no solamente se da en el terreno de las organizaciones empresarias, sino en contextos más amplios como el de las políticas nacionales, en las que suele campear el voluntarismo.

Una problemática afín a éstas es lo que ETZIONI llama *desplazamiento de fines*, que dicho autor explica en los siguientes términos: "Las organizaciones son unidades sociales que persiguen fines específicos; su misma *razón de ser* es el servicio de esos fines. Pero una vez formadas, las organizaciones adquieren sus propias necesidades, que a veces se convierten en las señoras de la organización. Esto ocurre, por ejemplo, cuando una organización que administra una fundación gasta más dinero en personal, edificios y publicidad que en la caridad misma para la que han sido destinados los fondos.... Esta forma grave de distorsión ... surge cuando una organización desplaza su fin; es decir, sustituye su finalidad legítima por otra para la que no fue creada, para la cual no se le situaron recursos y a la que no reconoce como propia.... En el proceso de su formación, de asegurarle recursos y de reclutar personal, se forman grupos de interés que se preocupan más en preservar y construir la organización misma que en ayudarla a servir sus propósitos iniciales".³

j) Incidencia de los problemas inmediatos

El papel relevantísimo que asumen los directivos y gerentes en el proceso de formación de los objetivos organizacionales no queda de ninguna manera desvirtuado porque

(3) ETZIONI, Amitai, *Organizaciones modernas*, UTEHA, México, 1975, pág. 8 a 19.

consideremos a la organización como una coalición ni porque puntualicemos la significación de la organización informal. Naturalmente, los que conducen una organización tienen una influencia formal e informal decisiva en el proceso dinámico de gestación de sus objetivos.

Pero ocurre que estos directivos y gerentes se encuentran habitualmente absorbidos por los problemas inmediatos, sobre todo en los momentos de crisis en que el acoso que reciben es realmente formidable. Resulta por ello difícil imaginar cómo pueden prestar la debida atención a los objetivos que habrán de marcar el derrotero de la organización. Así, *los árboles no les dejan ver el bosque*.

k) Variación de los objetivos

Al agregar, al panorama descripto, la variable tiempo, el mismo adquiere una complicación adicional.

Es obvio que los objetivos de una organización varían, a veces incluso de una manera frecuente.

Estas variaciones trastocan las pautas de comportamiento de los participantes de la coalición, generan conflictos que antes no existían o solucionan en cambio problemas, crean confusión en las cadenas de medios-a-fin, etc. Y no queda otra alternativa que aceptar este proceso de mutación porque forma parte de un aspecto esencial de la organización: su naturaleza dinámica.

Dicho proceso se vé, por otra parte, agudizado por la influencia del contexto, especialmente cuando éste es muy cambiante, como sucede en el mundo actual.

I) El problema de asignar fines a un ente supraindividual

Al caracterizar a la organización como un sistema social, hemos señalado que los individuos y los grupos persiguen el logro de fines, y la organización, de objetivos.

Un problema de substancial importancia radica en cómo se definen los objetivos de la organización; cómo es el proceso de su formación. Esto nuclea, en cierta forma, todos los problemas anteriormente enunciados.

Señala FRISCHKNECHT que "... si bien parece aceptable que los individuos tengan fines, de ello no se infiere de ninguna manera que la organización los tenga. Si la organización no persigue objetivos, su conducta no puede ser racional. Para resolver el problema es necesario identificar algún concepto de objetivos organizativos consistente con la aparente negación de su existencia. El dilema casi siempre se ha resuelto postulando que los objetivos de la organización son idénticos a los de un *empresario* real o hipotético, posición idéntica a la de postular arbitrariamente los objetivos de la organización, tal como ocurre en todas las teorías totalistas que vienen a quedar reducidas a enfoques *normativos* o éticos, con el permanente peligro oculto de corporizar la organización en un ente

supraindividual que suele utilizarse como justificación ingenua de todas las posiciones totalitarias".⁴

Queda entonces planteado el interrogante que surge como corolario natural de toda esta cavilación sobre los objetivos organizacionales:

- * si consideramos a la organización como una coalición,
- * si se pretende una conducta orientada al logro de objetivos,
- * si la fijación de estos objetivos presenta complejos problemas,
- * si no queremos caer en la simplificación de postular que la organización procede en gran escala como lo haría un individuo en escala reducida,
- * *¿cómo se forman entonces los objetivos organizacionales?*

La respuesta a este interrogante será el siguiente paso a dar en nuestro intento de dilucidar la esencia del comportamiento organizacional. Nos ocuparemos por ello, en el próximo punto, de la dinámica del proceso de formación de objetivos.

m) Síntesis

Podemos sintetizar la problemática inherente al proceso de formación de los objetivos organizacionales que hemos descripto, en los siguientes puntos:

- * La racionalidad de la organización es, al igual que la del ser humano, limitada.
- * A pesar de su racionalidad limitada, la organización requiere perseguir el logro de objetivos para actuar razonadamente.
- * Los individuos tienen fines, pero no por eso la organización que ellos formen habrá de tener los objetivos emergentes de esos fines, resultando, por otra parte, una idealización absurda el concebir que una organización procede en gran escala como lo haría un individuo en escala reducida.
- * Toda organización tiene múltiples objetivos.
- * Los objetivos organizacionales se estructuran secuencialmente formando las denominadas cadenas de medios-a-fin.
- * Ni los individuos ni los grupos ni las organizaciones logran una completa integración de su comportamiento a través de estas cadenas de medios-a-fin.
- * Las relaciones entre medios y objetivos no son únicas, dado que pueden existir muchos medios para conseguir un objetivo y, por su parte, un mismo medio puede tener como efecto la concreción de distintos objetivos u otro tipo de consecuencias.
- * La pretensión de lograr ciertos objetivos suele no ser neutra en sus efectos, derivando en consecuencias secundarias o colaterales desfavorables.

(4) FRISCHKNECHT, Federico, *La gerencia y la empresa*, El Ateneo, Buenos Aires, 1966, pág. 30.

- * Frecuentemente un objetivo resulta conflictivo para el logro de otro u otros, o bien conseguir uno dificulta o impide la consecución de otro, obligando así a los que deciden a tratar de mejorar el resultado del conjunto mediante el proceso conocido como suboptimización, que implica ceder un poco en uno para obtener algo más en otro.
- * La medición de los distintos objetivos se efectúa en base a diferentes patrones, coincidiendo algunos en cuanto a la unidad de medida en que se valorizan, pero discrepando otros.
- * Algunos objetivos organizacionales son de índole cualitativa y sólo cuantificables mediante procedimientos de muy dudosa validez.
- * La evaluación conjunta de objetivos múltiples que se valorizan en distintas unidades de medida y/o no cuantitativos, se presenta como muy compleja y no existe un método confiable para llevarla a cabo con precisión.
- * La irreversibilidad o el alto costo de modificación ulterior de ciertas decisiones, básicamente las de largo plazo, incrementan el riesgo implícito en ellas e imponen, consecuentemente, cautela y cuidadoso análisis para la fijación de los objetivos inherentes.
- * En la práctica, la adopción de decisiones en la organización se dispersa entre distintas personas y grupos, lo que dificulta sobremanera el acuerdo respecto a los objetivos a asumir.
- * El decididor suele experimentar una pugna entre su escala de valores o sus propios fines y los objetivos organizacionales.
- * Habitualmente, los objetivos organizacionales son formulados en función de intereses internos o con las miras puestas en las relaciones públicas o con propósitos de especulación política o con un voluntarismo desaprensivo, lo que produce un desplazamiento de fines que torna más confuso el panorama que estamos analizando.
- * La evidencia empírica demuestra que no se dedican el tiempo y esfuerzo necesarios a la formulación de objetivos, generalmente debido a los requerimientos de urgente atención que imponen los problemas cotidianos.
- * Los objetivos de toda organización varían con el tiempo, incluso de manera frecuente, con lo que se trastocan las pautas de comportamiento de los miembros de la coalición, se generan conflictos que antes no existían o se solucionan problemas, se crea confusión en la estructuración de las cadenas de medios-a-fin, etc.

Esta reseña, que obviamente no pretende ser taxativa, presenta un cuadro de las dificultades y obstáculos propios de la formación de los objetivos organizacionales. Los métodos orientados al manejo de algunas partes de tal problemática (como el análisis de responsividad, la suboptimización mediante la evaluación de los costos de oportunidad, los procedimientos para cuantificar ciertos objetivos cualitativos, los modelos de evalua-

ción conjunta de objetivos múltiples, etc.) constituyen sólo aportes normativos de utilidad práctica muy limitada.

No existe, pues, un modelo integral que permita abordar y resolver satisfactoriamente tan compleja problemática. Trazando un paralelo con la que se presenta en medicina, se ha escrito: "El médico, cuando diagnostica, tiene un objetivo: la cura del paciente, su buena salud. Cuenta, como guía, para tomar sus decisiones, con una serie de síntomas que denotan la afección del enfermo. En el campo empresario, el asunto tiene una estructura similar, pero de contenido mucho más confuso; con ello no se pretende significar que los problemas que deben resolver los médicos son más sencillos que los de los empresarios; pero sí que existe una mayor claridad respecto de sus objetivos".⁵

3.2. Dinámica del proceso de formación de objetivos

Habiendo asumido el criterio de considerar a la organización como una coalición y descartado que sus objetivos sean exclusivamente aquellos fijados por sus propietarios o por la dirección, seguimos también la teoría de CYERT y MARCH en cuanto a la configuración del proceso de formación de tales objetivos⁶. Estos autores proponen que tres procesos parciales constituyen una especie de ciclo dinámico que da lugar a las sucesivas formulaciones de los objetivos de la coalición:

- * *El proceso de negociación o regateo*, en el cual se fijan la composición y condiciones generales de la coalición.
- * *El proceso organizacional interno de control*, mediante el que se estabilizan y elaboran los objetivos.
- * *El proceso de adaptación a la experiencia*, a través del cual se alteran los acuerdos organizacionales en respuesta a los cambios ocurridos en el contexto.

Es dable observar que este proceso así definido es congruente con el que hemos descripto en el capítulo anterior al estudiar *el comportamiento organizacional como situación social*.

A continuación se describen los tres procesos citados.

a) La negociación

En la coalición, cada uno de los participantes (individual o grupal) trata de lograr un cierto beneficio para sí. Para satisfacerlo, la organización otorga alicientes o pagos a sus miembros, que CYERT y MARCH denominan *pagos colaterales*.

- (5) SOLANA, Ricardo F. y PAVESI, Pierre F. J., *Bosquejo de la teoría general de la decisión empresaria*, publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 1963, pág. 3.
- (6) CYERT, Richard M. y MARCH, James G., *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*, Herrero Hermanos, México, 1965, pág. 33.

Estos pagos se hacen de muy distintas maneras: en dinero, en otorgamiento de jerarquía o poder, en consideración personal, en asignación de símbolos de status, en concesiones de tipo político, etc. Es decir, no se distribuye una determinada riqueza, sino algo parcialmente cuantitativo y parcialmente cualitativo, cuyo total es indefinido.

La distribución se materializa a través del proceso que se ha denominado de negociación o regateo. Este proceso es relativamente continuo, pues casi siempre hay miembros de la coalición pugnando por uno u otro objetivo.

En la negociación, no todos los participantes son igualmente importantes para la determinación de los objetivos o poderosos para lograr una más satisfactoria retribución a través de los pagos colaterales.

Desde ya, hay participantes más o menos activos. Algunos son decididamente pasivos. Los objetivos surgen básicamente de la negociación por parte de los que son activos.

El poder es también una variable relevante en el proceso de negociación. Al concluir la descripción de las etapas del proceso de formación de objetivos, FRISCHKNECHT enfáticamente señala: "No escapará al lector avisado que todo el tratamiento del proceso político que antecede presenta una simetría democrática de platónica ingenuidad al considerar que todos los individuos cuentan con *fuerzas* parejas para luchar en el ruedo de la negociación de metas. Muy lejos de ello, la realidad del proceso político enfrenta a titanes poderosos armados hasta los dientes con poder político o económico que someten a su voluntad a débiles criaturas que apenas luchan por la supervivencia".⁷

Esta afirmación, que constituye tanto una buena pintura de cómo se manifiesta la concurrencia de fuerzas al proceso de negociación, como una verdad indiscutible, es tal vez el punto clave de la inequidad organizacional. De hecho, todos los miembros de la coalición habrán de luchar para imponer los fines que más los satisfacen, valiéndose para ello del poder de que ocasionalmente disponen.

Y así son, precisamente, el poder y el grado de actividad los que tornan en asimétrica (o en desequilibrio de fuerzas) a la coalición. Esta asimetría explica el énfasis puesto en ciertos objetivos organizacionales (como la maximización de beneficios) por la tradición y la doctrina, a pesar de la *protesta* que a tal respecto esbozan CYERT y MARCH: "¿Hasta qué punto es arbitrario, en los métodos contables convencionales, llamar *costo* a los salarios y *beneficio* a los dividendos, en vez de proceder a la inversa? ¿Por qué, en algunos momentos cuasigenéticos, diríamos que *en un principio era el empresario*, el cual, luego, se puso a reclutar obreros y capital? ... la insistencia puesta en la asimetría ha perjudicado la comprensión de los fines organizativos. La confusión se debe a qué, en último término, apenas es más sensato decir que el fin de la organización mercantil es el de hacer máximo el beneficio que afirmar que ese fin consiste en hacer máximo el sueldo de Juan Pérez, ayudante del portero".⁸

(7) FRISCHKNECHT, op. cit., pág. 36.

(8) CYERT y MARCH, op.cit., pág. 34.

No podemos resistirnos a la tentación de pensar que, llegados a este punto, más de un lector señalará: *He aquí una injusticia propia del sistema capitalista en que vivimos.* En rigor, si se tratara de un sistema colectivista, el *camarada Juan Pérez* sufriría análoga postergación en aras de la comunidad o de la organización. Y así sucedería en cualesquiera de los otros grandes sistemas económicos conocidos. Ninguno de ellos ha logrado valorizar al individuo anónimo como ser humano, frente a la organización y los participantes más poderosos. Las reglas del juego de la negociación son así, hasta ahora, universalmente inequitativas.

Es tal la relevancia asignada al poder en el proceso de formación de objetivos y, en particular, en la instancia de negociación, que –con posterioridad a 1963 en que CYERT y MARCH expusieran su teoría, que estamos reseñando– otros autores lo pusieron de manifiesto de manera por demás enfática⁹:

- * "No hay objetivos; sólo luchas de poder" (GEORGIU, 1973).
- * "Diferentes coaliciones dan lugar a configuraciones de poder diferentes" (MINTZBERG, 1979).
- * "Varios actores llevando varios *sombreros* y actuando dentro de diferentes coaliciones, dan lugar a configuraciones de poder que se modifican continuamente" (SALLENAVE, 1984).

En la negociación, todos tratan de no aceptar pagos colaterales inferiores a sus pretensiones mínimas, pudiendo verse afectada su decisión de permanecer en la organización cuando tales pretensiones no puedan ser alcanzadas y cuenten con oportunidades alternativas mejores fuera de la organización. Por lo común, los participantes tienden a aceptar metas satisfactorias, en la medida que raramente pueden lograr las que consideran óptimas.

Asimismo, cada uno evalúa la situación, en la negociación, desde su punto de vista, que constituye una suerte de *submundo*: su sector o su departamento o su grupo de intereses, etc., y maneja el conjunto limitado de metas y pagos colaterales correspondiente al mismo.

En este proceso de negociación, no sólo se forman los objetivos sino que se especifican o definen cuantitativamente muchos de ellos. Por ejemplo, cuando un jefe logra una cierta asignación de recursos para su departamento o un proveedor consigue la aceptación de determinadas condiciones de contratación, se están traduciendo en números concretos una cantidad de acciones futuras que implican costos o gastos, beneficios, nivel de remuneraciones, inversiones, etc., todos los cuales constituyen, para los respectivos participantes, pagos colaterales.

Una función de singular importancia que cumple la negociación radica en viabilizar el comportamiento cooperativo cuando se ha arribado a un acuerdo. En efecto, si una persona no logra generalmente que todos los fines que persigue resulten compatibles entre sí, menos aún debe esperarse que lo sean los de los distintos miembros de la coalición que

(9) SALLENAVE, Jean-Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá, 1985, pág. 40.

constituye la organización. De tal manera, el proceso de negociación aparece como naturalmente *competitivo* en lugar de *cooperativo*. La negociación y su consiguiente formación de objetivos implican la búsqueda de un acuerdo que permite retornar al enfoque cooperativo, necesario para el desenvolvimiento de una eficiente gestión.

b) La estabilización

A la etapa de negociación sigue otra de estabilización de los objetivos y metas, que se materializa a través de elementos tales como: políticas empresarias, manuales de organización y otras definiciones de la estructura organizacional, presupuestos, estándares, niveles de remuneración, precios, etc. A veces, las definiciones no son escritas.

Debido a la racionalidad limitada de la organización y sus miembros, los acuerdos así concretados suelen ser incompletos.

De todos modos, son instrumentos que constituyen una especie de sistema de control mutuo dentro de la coalición, dado que otorgan cierta seguridad a los participantes de que los acuerdos logrados habrán de ser respetados.

Cuando las definiciones resultantes de la negociación son vagas e imprecisas, perturban el proceso de estabilización y control, y tienden a hacerlo recaer prontamente en una nueva etapa de negociación. Por el contrario, la precisión en la fijación de los objetivos tiende a conferir a éstos un mayor grado de estabilidad.

Efecto análogo resulta de la concentración en los objetivos. TOWNSEND¹⁰, que fuera presidente de la compañía de autos Avis y lograra hacer de su pequeño libro *Up the organization* un *best seller* mundial, manifiesta pragmáticamente que:

"Una de las funciones importantes de un líder es hacer que la organización se concentre en sus objetivos. En el caso de Avis, nos tomó seis meses definir un objetivo, que resultó ser: *Deseamos llegar a ser la compañía de más rápido crecimiento y más altos márgenes de utilidad en el negocio de alquiler de vehículos sin chofer*. Este objetivo era lo suficientemente simple como para no necesitar ser escrito. Lo introducimos en cada charla y hablábamos de él dondequiera que fuésemos. Y ello tenía alguna significación social, porque para aquel tiempo Hertz tenía una gran proporción del mercado y pensaba y actuaba como si fuera General Motors ... Una vez que estos objetivos son acordados, el líder debe ser inflexible con sí mismo y con su gente. Si una idea que bulle en su cabeza o sale de sus bocas se halla fuera del objetivo de la compañía, debe matarla sin siquiera probarla. PETER DRUCKER nunca estuvo más en lo cierto que cuando escribió: *La concentración es la llave de los resultados económicos ... ningún otro principio de efectividad es violado tan constantemente hoy en día como el principio básico de concentración ...* No es fácil concentrarse. Yo acostumbraba tener frente a mí una leyenda en mi escritorio, donde no podía evitar verla al hablar por teléfono (al concertar una cita)

(10) TOWNSEND, Robert, *Up the organization*, Coronet, Londres, 1972, pág. 118.

o al mantener una reunión en mi oficina: *¿Lo que estoy haciendo o lo que estamos por hacer nos conduce al logro de nuestro objetivo?* Tal leyenda me salvó de muchos viajes, almuerzos, conferencias y reuniones inútiles."

Los acuerdos previos, resultantes de negociaciones anteriores, se constituyen en *precedentes* (memoria de la organización) y son tenidos en cuenta por sus miembros, que usualmente los toman como pautas normativas de observancia coactiva. Debido a estos precedentes organizacionales, los objetivos adquieren una estabilidad mayor que la que sería característica en una situación de pura negociación. *Los accidentes de la genealogía organizativa tienden a perpetuarse*¹¹.

Los acuerdos fijan, de alguna manera, los límites de actuación de los participantes de la coalición. Es algo así como que *el derecho de cada uno termina donde comienza el de los demás*. Esta limitación aceptada de sus conductas, ha llevado a algunos autores, como SIMON, a concebir a las decisiones como si procuraran esencialmente descubrir cursos de acción que satisfagan todo un conjunto de restricciones, siendo este conjunto y no alguna de sus partes, el que más apropiadamente puede ser considerado como el objetivo de la organización.

Aunque el enfoque no es idéntico al de la teoría de la formación de objetivos que estamos delineando, reproducimos los conceptos de SIMON al respecto por el indudable interés que revisten:

"Cuando estamos ante decisiones organizacionales, observamos que muchas, si no la mayoría, de las restricciones que definen un curso de acción satisfactorio están asociadas con un papel organizacional y por lo tanto relacionadas sólo indirectamente con las motivaciones personales del individuo que asume ese papel. En esta situación, es conveniente usar la frase *objetivo organizacional* para referirse a las restricciones o conjuntos de restricciones, impuestos por el papel organizacional, que sólo tienen esta relación indirecta con las motivaciones de quienes toman decisiones. Si examinamos el conjunto de restricciones de un sistema de toma de decisiones organizacionales, generalmente encontramos que contiene restricciones que virtualmente reflejan todas las compensaciones y contribuciones que son importantes a diversas clases de participantes. Estas restricciones tienden a retirar de consideración cursos posibles de acción que son enemigos de la supervivencia. Por supuesto, no pueden, frecuentemente, por sí mismas, determinar totalmente el curso de acción".¹²

El proceso de estabilización de los objetivos suele derivar en el fenómeno de *laxitud organizacional*, característico de las organizaciones que no están sujetas a una fuerte competencia o a otro tipo de rigores por parte del contexto. En tales casos, los responsables de su conducción suelen enfocar más la atención a los problemas internos (la *política interna*) que a los aspectos estratégicos de comercialización, producción,

(11) CYERT y MARCH, op.cit., pág. 40.

(12) SIMON, Herbert A., *Acerca del concepto de objetivo organizacional*, revista Esquema para Ejecutivos N° 28, Buenos Aires, 1965, pág. 35.

finanzas o control. Se convierten así en una suerte de *parásitos de la organización*, fomentando la burocracia, debilitando la fortaleza de la estructura, desplazando y tergiversando los objetivos fundacionales y confiriéndoles mayor estabilidad a aquellos que resultan congruentes con sus propios intereses y pautas de comportamiento. En estos casos, si la organización se ve enfrentada con situaciones críticas, suele correr un serio riesgo de supervivencia. Las oficinas públicas, cuando cuentan con un alto grado de estabilidad conferido por el gobierno, adolecen –en casi todo el mundo– de esta laxitud organizacional.

c) La adaptación a la experiencia

Esta etapa, que cierra el ciclo de la formación de objetivos, pone de manifiesto lo explicado oportunamente acerca del comportamiento organizacional como situación social.

En el proceso de estabilización y control, cada individuo corrobora si se cumplen las expectativas establecidas. En caso que no se concreten, pretende que se redefina la situación.

Se genera de ese modo una rutina de realimentación, que tiende a traducirse en una reconsideración, ajuste o modificación de los objetivos y metas en función de la experiencia adquirida. Son las consecuencias del aprendizaje.

La adaptación consiste así en una adecuación de la organización al contexto. Pero los fines individuales y grupales también pueden ser ajustados.

El ajuste suele hacerse en función de los logros y los resultados obtenidos. Estos otorgan implícitamente un nuevo nivel de derechos potenciales a ciertos participantes. Podría decirse que desplazan las barreras de los límites preestablecidos.

Por otra parte, la experiencia se maneja a través de *focos de atención*, que adquieren o pierden relevancia en función de los hechos acaecidos. Verbigracia: es habitual que se preste mayor atención a la seguridad industrial cuando han ocurrido accidentes en tiempos recientes. Esto hace que, coyunturalmente, en una organización se asigne una importancia a veces desmedida a uno u otro tema, que sorprende al observador equilibrado que la mira desde afuera y a quien pueden resultarles ilógicas, contradictorias y hasta arbitrarias las escalas de valores asignadas. Pero, obviamente, la lógica no gobierna la negociación ni las valoraciones en una organización.

Se da el caso extremo de organizaciones que puede decirse que se desenvuelven con un *criterio LIFO* (*last in, first out* = último entrado, primero salido; parafraseando al método contable de valuación de inventarios así llamado), porque están siempre corriendo detrás de los últimos problemas que han aparecido. En estas circunstancias, la etapa de adaptación o ajuste empírico no suele enriquecer mayormente el proceso de formación de objetivos, en la medida que, al enfocar la atención en los problemas cotidianos, se pierde la perspectiva de los objetivos de mayor significación.

3.3. Los objetivos de la empresa

Las empresas, como organizaciones que son, tienen sus objetivos. Y los tienen a pesar de lo imperfectos que éstos puedan ser. A esta imperfección se refiere SALLENAVE en los siguientes términos: "La acción empresarial debe tener una finalidad, así sea únicamente para satisfacer el espíritu de quienes la elaboran o estudian.... Los objetivos parecen ser una panacea. A un mismo tiempo, enunciado cómodo, instrumento de disciplina organizacional, truco de comunicación, testimonio de poder, el objetivo tiene muchas virtudes lenitivas; tranquiliza a los dirigentes en cuanto a su misión, y a los académicos en cuanto a la dirección (por objetivos) de las empresas. Conviene reconocer la ambigüedad que subtienden las decisiones estratégicas de las empresas. La ambigüedad proviene no solamente de la diversidad de motivos de los actores y de las configuraciones de poder en el seno de la empresa, sino también del hecho de que, en último análisis, algunas veces se toman decisiones *estratégicas* —es decir, decisiones que afectan el futuro de la empresa— sin darse cuenta o sin objetivo explícito".¹³

Como se advierte, la problemática inherente a la formación de objetivos se hace extensiva a todo tipo de organizaciones (la empresa entre ellas) y es reconocida por los pensadores contemporáneos de las más diversas extracciones.

Cuando se trata de identificar los objetivos más corrientes de las empresas, se observa en primer lugar que los mismos presentan relaciones jerárquicas. Pocos son los que pueden ser planteados como objetivos finales; la mayoría resultan medios para alcanzar otros objetivos. Algunos aparecen inclusive en más de una cadena de medios-a-fin. Así, al analizar uno de los más clásicos objetivos empresarios, la rentabilidad, se encuentra que, desde la óptica comercial, es asociado a medios-fines tales como el precio, el volumen de ventas, la penetración en el mercado, etc., mientras que, desde el ángulo de la producción, otros medios-fines como el costo, la calidad, la flexibilidad y la entrega resultan los de mayor relevancia.

No obstante la relatividad y ordenamiento que de tales reflexiones se desprenden, es indudable que existe una serie de objetivos que son reconocidos como los que más comúnmente tratan de lograr las empresas de nuestro tiempo, tales como: utilidades, supervivencia, satisfacción de sus clientes, mayor participación en el mercado, ventajas competitivas, responsabilidad social, crecimiento y desarrollo, creatividad e innovación, prestigio, calidad de sus productos y servicios, calidad de vida laboral, flexibilidad para adecuarse y responder a los cambios del contexto, eficiencia y productividad, motivación de su personal, minimización de los conflictos, etc. Obviamente, el énfasis puesto en cada uno de ellos cambia de empresa en empresa y según la circunstancia específica que la respectiva organización esté atravesando.

Algunos estudios realizados sobre casos concretos de la realidad demuestran cuáles son los objetivos más frecuentemente reconocidos como esenciales por las empresas y —en algunos de ellos— la distinta importancia que se les asigna. Se incluyen a continuación las conclusiones de los siguientes tres estudios:

(13) SALLENAVE, op. cit., pág. 34 a 40.

- * Uno realizado por la General Electric¹⁴, que simplemente trató de identificar objetivos a ser utilizados como criterios de efectividad, pero sin asignarles un orden de prioridad.
- * Encuesta realizada por GEORGE ENGLAND entre 1072 gerentes de empresas¹⁵, cuyas conclusiones indican los porcentajes de entrevistados que consideraron al respectivo objetivo como muy importante y como esencial para el éxito.
- * Análisis efectuado por RICHARD STEERS de 17 estudios multivariados sobre efectividad organizacional¹⁶, donde indica la cantidad de ellos que mencionan definiciones operacionales de criterios de evaluación (metas).

El cuadro siguiente sintetiza los resultados de estos estudios:

| Objetivos/Metas | General Electric | Encuesta ENGLAND % import. | % factor éxito | STEERS Frecuencia |
|-----------------------------------|---------------------|-------------------------------|----------------|----------------------|
| Rentabilidad | x | 72 | 70 | 3 |
| Posicionamiento | x | | | |
| Productividad | x | 80 | 70 | 6 |
| Liderazgo | x | 58 | 64 | |
| Desarrollo del personal | x | | | |
| Actitudes/bienestar del personal | x | 65 | 20 | |
| Responsabilidad pública/social | x | 16 | 8 | |
| Balance entre corto y largo plazo | x | | | |
| Eficiencia | | 81 | 71 | 2 |
| Crecimiento | | 60 | 72 | 2 |
| Estabilidad | | 58 | 54 | |
| Flexibilidad | | | | 10 |
| Satisfacción | | | | 6 |
| Adquisición de recursos | | | | 3 |
| Control sobre el ambiente | | | | 2 |
| Desarrollo | | | | 2 |
| Retención de empleados | | | | 2 |
| Integración | | | | 2 |
| Comunicaciones abiertas | | | | 2 |
| Supervivencia | | | | 2 |

(14) SOFER, C., *The Organization from Within*, Tavistock Publications, Londres, 1961.

(15) ENGLAND, George W., *Organizational Goals and Expected Behavior of American Managers*, Academy of Management Journal, 10 de junio de 1967, pág. 108.

(16) STEERS, Richard M., *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, Administrative Science Quarterly, volumen 20, N° 4, diciembre 1975, pág. 549.

Si bien este tipo de estudios tienen siempre un valor relativo, además de haber sido efectuados en otro contexto (Estados Unidos, décadas del 60 y el 70), entendemos que constituyen una buena aproximación con fines ejemplificativos.

3.4. La misión de la organización

El proceso cíclico de formación de objetivos —que hemos descripto— se complementa en un nivel superior por el concepto más durable de *misión de la organización*.

Empleando un lenguaje fenomenológico, la misión puede ser concebida como la síntesis eidética (o esencial) de la razón de ser de la organización, más allá de su acotamiento al tiempo y al espacio. Escribe SALLENAVE: "La definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente".¹⁷

La misión está así antes que cada objetivo en particular y consiste básicamente en la definición del negocio o actividad central de la organización con una perspectiva amplia.

Esta definición tiene que ser dinámica y no autorrestringirse artificialmente en función de la experiencia pasada. Pero si bien la misión de la organización debiera hallarse bajo continua observación y puede ser discutida y revisada, no es menos cierto que —si está apropiadamente formulada— tiende a ser estable y no experimentar cambios frecuentes, perdurando por años y hasta por décadas. Esto resulta válido aún en un mundo donde la rutina es el cambio, pues las organizaciones no pueden estar armándose y desarmándose todos los días.

La supervivencia de la misión de una organización depende, en gran medida, del acierto con que se la haya definido, acierto que es, a su vez, factor coadyuvante de su éxito.

Los ejemplos dados por LEVITT al respecto son bien significativos¹⁸. Tal el caso de la industria cinematográfica de Hollywood, que no incursionó a su debido tiempo en el negocio de la televisión cuando ésta apareció, por haber definido su misión con una concepción estrecha: *producir cine*, en lugar de *producir entretenimiento*. O el de la empresa de tranvías, cuya importancia se redujo en el mundo hasta desaparecer por no concebir su negocio como *transporte*. O el de las petroleras, que sin duda seguirán análogo camino hasta su extinción, debido al agotamiento de la materia prima, si no se redefinen en forma más amplia como *empresas productoras de energía* y aplican sus recursos asignados a investigación y desarrollo a estudios de factibilidad y tecnología para utilizar otras fuentes de energía.

Como se advierte, desarrollar un negocio en base a una definición de su misión inadecuada por lo estrecha, puede llevarlo al fracaso o, cuanto menos, a la necesidad de encarar perentoriamente la revisión de tal misión.

(17) SALLENAVE, op. cit., pág. 225.

(18) LEVITT, Theodore, *Innovaciones en Marketing*, Mc Graw-Hill, Madrid, 1965, cap. 3.

El pensamiento organizacional debe hallarse permanentemente dirigido hacia una definición de la misión tanto apropiada como claramente formulada. De que sea apropiada suele depender su éxito. De que esté bien formulada, la posibilidad de que la organización pueda concretarla.

A veces las empresas se conforman con reducir su misión al aprovechamiento de una ventaja especial o coyuntural. Esto puede funcionar bien durante un tiempo, y los miembros de la organización tienden a olvidar que en algún momento la ventaja puede discontinuarse. Así se perpetúan *gigantes con pies de barro*. Esta forma de autolimitar la misión de una organización es tan corriente como suicida.

La misión puede ser construida en función de las necesidades de los consumidores actuales y/o potenciales, de una tecnología, de un producto o familia de productos, o bien, de cualesquiera otros propósitos convocantes. Hay definiciones más amplias y más reducidas.

Los conceptos y los ejemplos de LEVITT pareciera que connotan una definición amplia en extremo. Lo que importa en realidad es –como señaláramos– una definición apropiada y precisa. Pues lo mismo que una misión concebida de manera muy estrecha puede sacar a una empresa del mercado, una muy amplia puede llevarla a un exceso pernicioso de diversificación o expansión. Al respecto, señala DRUCKER¹⁹ que "es importante que una empresa examine cabalmente dónde se encuentran los sectores de crecimiento para sus potencialidades específicas y desplace sus recursos de los sectores en los que ya no se logran resultados hacia aquellos en que es posible encontrar nuevas oportunidades". Pero advierte que "una empresa necesita distinguir entre el tipo erróneo de crecimiento y el tipo correcto, entre el músculo, la grasa y el cáncer". Y agrega, con relación al carácter amplio o restringido de la misión: "Lo que es rentable es o bien un liderazgo comercial en un amplio mercado o una firma especialista que se adueña de un nicho ecológico ... Las dos estrategias...pueden tener éxito, lo que no resulta sostenible es la estrategia intermedia. Aquella que intenta combinar ambos aspectos casi nunca resulta eficiente, pues ambas esferas requieren diferente conducta, brindan diferentes compensaciones y se adaptan a diferentes temperamentos".

Desde luego que muchos de estos razonamientos referidos a la misión de la empresa son válidos, en sus concepciones generales, para los otros tipos de organizaciones.

3.5. El empleado frente a los fines grupales y los objetivos organizacionales

Partimos, en nuestro análisis, del hombre como trabajador, con sus motivaciones. Vimos luego el papel de los grupos y llegamos así a los objetivos organizacionales. Planteado el proceso de formación de estos últimos, pudimos observar que dichos objetivos no representan ni nuclean, de manera alguna, a los fines de los individuos que

(19) DRUCKER, Peter F., *La gerencia en tiempos difíciles*, El Ateneo, Buenos Aires, 1981, cap.2.

integran las organizaciones. Podríamos decir que es virtualmente imposible y en absoluto ilusorio pretender que una organización formada por, cuanto menos, algunas personas, logre tal cosa. Y de esta forma retornamos —a través de una suerte de proceso circular en nuestro derrotero analítico— al hombre, al trabajador, al individuo que forma parte de una organización como empleado de ella.

Puede ocurrir que los fines del individuo coincidan con los de un determinado grupo del que forma parte o con los objetivos de la organización o con ambos o con ninguno de ellos o que tengan algún tipo de coincidencia parcial.

Esto se complica aún más debido a que:

- * Los fines de los individuos y de los grupos y los objetivos organizacionales son múltiples.
- * Un individuo puede formar parte de varios grupos.
- * Los grupos, en especial cuando son cohesivos, inciden fuertemente en los fines de los individuos.

Si un individuo no está de acuerdo con los objetivos de la organización o con los fines del grupo de que forma parte, puede optar por alguno de los siguientes cursos de acción:

- * Abandonar la organización.
- * Abandonar el grupo.
- * Aceptar las reglas de juego que le son impuestas.
- * Permanecer en la organización o en el grupo, pero sin prestar mayor atención al cumplimiento de sus objetivos o fines, respectivamente.
- * Tratar de influir para modificar los objetivos organizacionales o los fines grupales.

Las alternativas que tenga de formar parte de otras organizaciones o grupos (según el caso), la personalidad del individuo, su poder, etc., son factores que influyen en la elección del curso de acción que habrá de preferir.

Además, debe tomarse en cuenta que corrientemente se establecen relaciones de los individuos con las organizaciones y con los grupos, que implican la aceptación de los objetivos y fines de estos últimos por el individuo como si fueran propios. Señalan MARCH y SIMON que "los seres humanos, en contraste con las máquinas, valoran sus propias relaciones con referencia al valor de otras y llegan a aceptar otros objetivos como los propios".²⁰

Y agregan estos autores que hay cuatro perspectivas utilizables para el estudio de la identificación:

(20) MARCH, James G. y SIMON, Herbert A., *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona, 1961, pág. 71.

- * Identificación fuera de la organización.
- * Identificación con la organización.
- * Identificación con el trabajo.
- * Identificación con el grupo.

Cuando los objetivos organizacionales no coinciden con los fines individuales y aún resultan lesivos para éstos, se producen conflictos, que frecuentemente tienden a generalizarse.

3.6. El conflicto organizacional

En general, existe una incongruencia básica entre las necesidades de una personalidad madura y los requerimientos de la organización formal.

Esto constituye lo que ARGYRIS²¹ denomina *principio de incongruencia*, que es considerado en su teoría como el gatillador del conflicto organizacional.

El fracaso del individuo como ser humano, su frustración, la concepción de su futuro en función de perspectivas a corto plazo, son resultantes directos de tal incongruencia.

ARGYRIS señala que la evidencia empírica apoya la proposición de que el impacto básico de la estructura organizacional formal consiste en hacer que los empleados se sientan dependientes, sumisos y pasivos, y les requiere que utilicen sólo unas pocas de sus menos importantes capacidades.

Por otra parte, "la variedad de las motivaciones del individuo ha sido eliminada de la consideración del contrato de trabajo. Dando por sentado que las motivaciones del individuo varían, los participantes en una organización están obligados a conformarse con los objetivos de la organización mediante compensaciones (en general, compensaciones en dinero), con las cuales se satisfacen sus objetivos individuales. Así, se afirma que los objetivos individuales van unidos a los objetivos de la organización al igual que las sensaciones de hambre y de sed van unidas a comportamientos particulares en un experimento de investigación. El *aprendizaje* de este tipo, sin embargo, depende de un número de variables de la situación de estímulo y del participante individual. El dinero es un sistema efectivo muy generalizado para una gran variedad de objetivos específicos, pero no es suficiente para algunos. Así, la efectividad de las recompensas monetarias varía entre un individuo y otro".²²

Todo este panorama, cuyas características conducen a la frustración del individuo en un elevado número de casos, se agrava aún más porque la organización y el individuo no actúan en el vacío, sino en una sociedad donde la tensión imperante coadyuva a generar

(21) SOLANA, Ricardo F., *El pensamiento de Chris Argyris. Su teoría descriptiva del comportamiento organizativo*, Revista de Ciencias Económicas N° 3, serie V, Buenos Aires, 1969, pág. 199.

(22) MARCH y SIMON, op.cit., pág. 137.

o a agravar el problema. Expresa BROWN²³ que las siguientes características de nuestra sociedad proporcionan alguna indicación de cómo ésta influye sobre el individuo:

- * Más que ninguna sociedad anterior, la nuestra estimula los deseos de los individuos, sin lograr satisfacerlos.
- * Más que cualquier sociedad anterior, se basa en ideales contradictorios, que al individuo le resulta imposible reconciliar.
- * Más que cualquier sociedad anterior, según ORTEGA Y GASSET señala en su obra *La rebelión de las masas*, la nuestra es una sociedad de masas. Se han disuelto los viejos grupos primarios —la familia, el grupo de trabajo, el consejo de la aldea— reemplazados por enormes cuerpos anónimos, ante los cuales se pierden la posición social, la función y la importancia personal.

De tal modo, resulta difícil que el individuo que se desempeña en el seno de una organización logre, de una manera satisfactoria, ser ajustado, adaptado e integrado.

Ante ese marco de situaciones que no le permiten integrarse ni alcanzar sus aspiraciones y que son incongruentes con sus propios fines, el individuo reacciona de distintas maneras.

La frustración emergente puede adquirir formas particulares de agresión, regresión, fijación o resignación.

Los mecanismos de adaptación pueden llevar al individuo a sobrevalorar su ascenso en el trabajo, o a distorsionar su mundo a través de rutinas encaminadas a la defensa de su integridad humana, o a caer en la apatía y el desinterés, o a dar excesiva importancia al dinero, o a mutar sus necesidades, etc.

No obstante, para que el trabajo sea realizado con productividad y eficiencia se requiere que, en alguna medida, satisfaga necesidades psicológicas de identificación o de motivación. Pues si se recurre a incentivos que no las satisfacen, seguramente la reacción de los empleados será adoptar una pasividad hostil. Tratado como un autómata, se comporta como tal o se desentiende de sus responsabilidades.

Una forma de adaptación generalizada es —como vimos— la creación de grupos informales. Los grupos permiten a los individuos aumentar su capacidad de absorción de tensiones y los ayudan a soportar mejor sus problemas.

Los individuos son inducidos, por el sentimiento de pertenencia al grupo, a concurrir al trabajo con mucho más agrado que si no integraran grupo alguno.

De esta manera, la organización informal ayuda al empleado a absorber tensiones y frustraciones.

Pero una gran parte de los directivos y gerentes diagnostican al comportamiento informal como malo. Ante las reacciones de los empleados frente a la incongruencia que

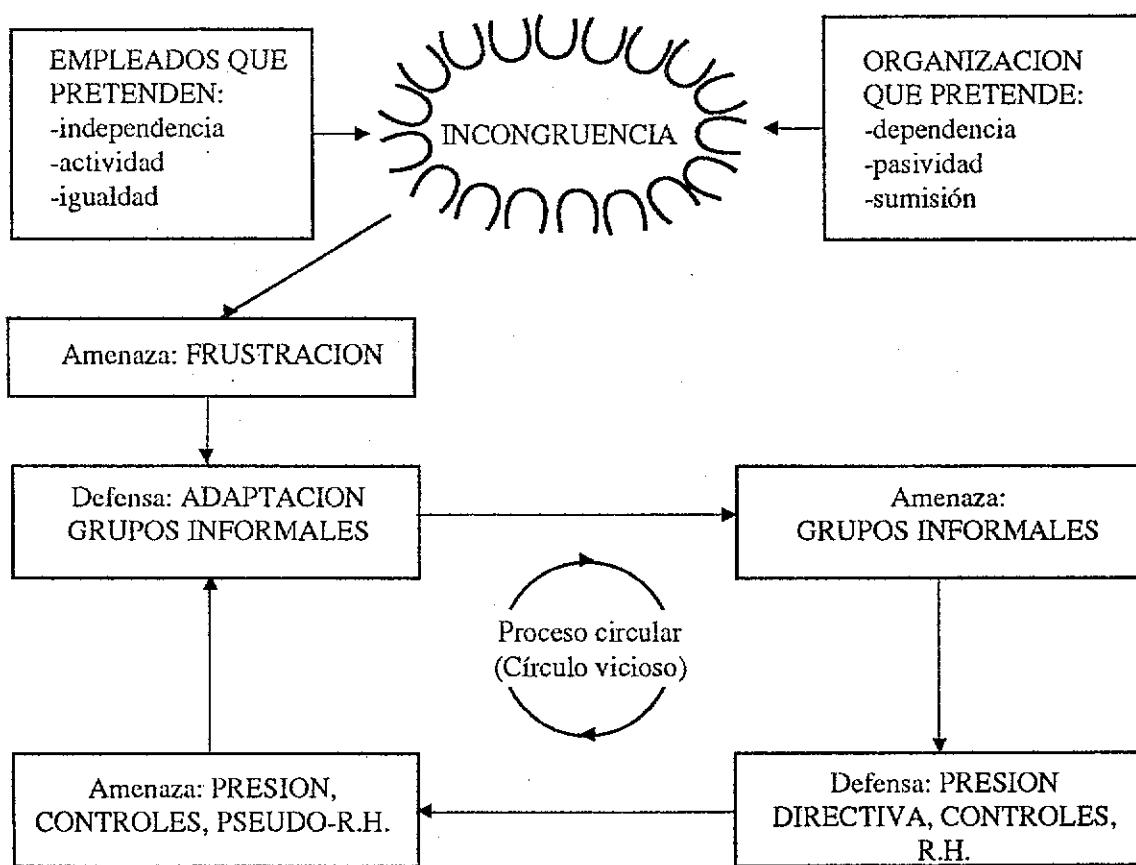
(23) BROWN, J. A. C., *La psicología social en la industria*, Fondo de Cultura Económica, México, 1958, pág. 331.

describiríamos, sostienen que éstos son naturalmente ociosos, desinteresados, apáticos, locos por el dinero y que cometan errores deliberados y despilfarro.

Sus reacciones son, entonces, el aumento de la presión y de los controles, o bien—como señala ARGYRIS— *contraen la chifladura por las relaciones humanas*. Con lo cual sólo se logra producir un antagonismo que los remedios encarados apenas pueden a veces disimular, pero no superar.

Este tipo de conducta origina nuevas respuestas de la organización informal, generando un proceso circular, un verdadero *círculo vicioso*.

Este enfoque del conflicto organizacional, que sigue los lineamientos que formulara ARGYRIS en *Personality and organization*, es esquematizado de la manera indicada en la ilustración 3.2.



3.2. Derivación de la incongruencia organizacional en un círculo vicioso (teoría de CHRIS ARGYRIS)

Los conflictos pueden exteriorizarse a nivel individual o grupal, o de manera más amplia y formal. Así se llega a vías tales como la huelga, el *lock-out*, la ocupación de fábricas, el sabotaje, el paro, el trabajo a reglamento, etc.

Desde todo punto de vista, la estructura del conflicto es siempre compleja y se halla condicionada por los fines de los distintos participantes de la coalición organizacional. Señala DAHRENDORF²⁴ que "... antes del advenimiento de una sociología propiamente dicha de la industria y de la empresa industrial, ocupaba el primer término del interés de la sociología por la empresa industrial el conocido modelo de K. MARX de las oposiciones de intereses y tensiones resultantes de las relaciones de propiedad y control en la empresa. Según este modelo, el capital o los capitalistas, interesados ante todo como poseedores de los medios de producción en la obtención de plusvalía, se hallan en una lucha constitucional con el proletariado, con los trabajadores expuestos a una miseria creciente. Una serie de desarrollos han desvirtuado en la industria mecanizada avanzada esta oposición que en la época de la industrialización fue efectivamente importante. Ante todo la creación de las sociedades anónimas con su separación de propiedad y control, la sustitución de los *capitalistas* por los *managers* (J. BURNHAM), el advenimiento de una capa media de empleados y la posición material y de poder mejorada de los trabajadores, todo esto hace aparecer hoy la tesis de la división de la industria y de la empresa industrial en *dos campos hostiles, en dos grandes clases directamente enfrentadas* (K. MARX y F. ENGELS) como burda simplificación y más todavía, como falsa... En tanto que los llamados empresarios, o sea, los titulares de las funciones sociales definidas por la planeación, el poder de mando y el control, están eminentemente interesados, en virtud de estas funciones, en la rentabilidad de la empresa, los trabajadores, por su parte, y en virtud a su vez de sus funciones, están excluidos de dicha responsabilidad y están interesados en consecuencia, en el sentido más amplio, en la mejora de su situación social. De ahí que la acentuación frecuente de la paradoja de semejante actitud, que se ve en la contradicción con la dependencia de los trabajadores respecto del destino conjunto de la empresa, sea por lo menos ineficaz de hecho, pero además engañosa hasta cierto punto, en la medida en que los empresarios no persiguen intereses *altruistas* ni los trabajadores acaso intereses *egoistas*, sino que unos y otros se comportan conforme a sus respectivas funciones estructurales".

De esta forma, la organización, en función de la disparidad de objetivos de quienes forman parte de ella, tiende a polarizarse, arribándose al conflicto tal como lo hemos descripto. En investigaciones efectuadas por POPITZ, se encontró que casi todos los trabajadores perciben a su empresa (y a la sociedad también) como dividida en dos partes: *arriba y abajo*, hallándose representado el nivel de *arriba* por los que detentan autoridad²⁵.

3.7. Las vías de solución del conflicto

Los hombres, para superar los conflictos organizacionales, han intentado diversos caminos.

(24) DAHRENDORF, Ralf, *Sociología de la industria y de la empresa*, UTEHA, México, 1965, pág. 108.

(25) POPITZ, H. y colaboradores, *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters (La visión de la sociedad por parte del trabajador)*, Tübingen, 1957.

Algunos, recurriendo a los métodos arcaicos del autoritarismo, que tratan de enfatizar la asimetría en la organización y entonces buscan reprimirlo en lugar de resolverlo (con lo que sólo logran impedir que salga a la luz y que la presión aumente hasta extremos peligrosos), o bien, dan lugar a situaciones donde se gana o se pierde, en las cuales el perdedor se ve obligado a ceder ante la autoridad que es más poderosa (creándose así un caldo de cultivo de creciente hostilidad).

Otros, en cambio, han encarado soluciones satisfactorias o adelantos encomiables. Nadie, hasta hoy, ha logrado empero encontrar una solución integral y definitiva, tal vez porque no cabe esperarla.

Hay quienes, en una posición extrema, sostienen que el conflicto ha sido magnificado, que prácticamente no existe y que las soluciones sólo deben concretarse a través de cambios menores dentro del orden existente. En el otro extremo se hallan los que conciben la solución de los problemas del hombre en la empresa a través del cambio revolucionario, a pesar que el mismo poco ha aportado en la práctica—cuando se lo ha llevado a cabo—para el hombre como su supuesto beneficiario.

Dejando de lado estas posturas extremas, presentamos a continuación una reseña de los intentos de solución de los conflictos que se plantean por la incongruencia entre los fines del individuo y los objetivos de la organización. Se trata de una enumeración que no pretende ser taxativa ni completa y cuyos puntos no resultan, en general, excluyentes de los restantes.

a) Solución de conflictos específicos

Una organización puede contar, en general, con un buen clima social y afrontar sólo conflictos aislados o eventuales.

En tales casos es dable intentar su solución a través de los procedimientos que proponen MARCH y SIMON²⁶ al respecto:

- * Solución del problema.
- * Persuación.
- * Negociación.
- * Política.

La solución del problema implica, de hecho, la existencia de objetivos compartidos y consiste en identificar una solución que los satisfaga.

La persuación también implica que hay objetivos compartidos, estimándose que los acuerdos entre subobjetivos pueden ser resueltos mediante referencia a los objetivos comunes.

(26) MARCH y SIMON, op. cit., pág. 142.

La negociación ya supone el desacuerdo entre objetivos, planteándose una instancia de regateo o juego de fuerzas y opiniones para resolver el problema, tal como vimos al analizar la formación de los objetivos organizacionales.

El proceso de política es análogo al de negociación, pero el contexto en que se lleva a cabo el regateo no está totalmente definido, es decir, no se trata de una relación puramente bilateral, sino que cada parte busca incluir aliados potenciales, como se advierte en la tendencia a recurrir a instancias gubernamentales en las negociaciones colectivas de trabajo.

b) Las ventajas al trabajador y las soluciones paternalistas

La aceptación de que el conflicto es un hecho generalizado o que tiende a generalizarse y que reviste características de permanencia y continuidad, ha llevado a directivos de empresas (asumiendo su papel de *parte poderosa*) a otorgar ventajas de diversa índole a los trabajadores (la *parte débil*).

Históricamente, éstos parecen ser los primeros intentos de solución del conflicto, con el consiguiente mejoramiento de la situación del trabajador. Tales intentos presentan un marcado matiz *paternalista*, por cuanto tratan de satisfacer los fines y resolver los problemas del individuo en base a un modelo de sus aspiraciones definido por los propios directivos. Estos buscan constituir una *gran familia* en la empresa, para que sus miembros *trabajen contentos*, mantengan una buena relación mutua y se identifiquen con los fines de la organización.

Las ventajas generalmente radican en la estabilidad en el empleo, la atención médica gratuita, el club, la guardería, etc.

Desde luego que, con el tiempo, el trabajador considera todo esto como un derecho natural y no como una concesión de *la empresa bienhechora*. Además, con su avance, el sindicalismo fue reclamando, consiguiendo y generalizando muchos de estos beneficios, que pasaron a ser así *conquistas* de los trabajadores.

Por todo ello y porque implican olvidar que el ser humano maduro desea solucionar él mismo sus problemas, estas iniciativas no alcanzan a resolver el conflicto organizacional, que sin duda está más allá del esquema simplista en que se basan. Inclusive, pueden resultar contraproducentes y originar una predisposición desfavorable, como la que demostrara un trabajador de las fábricas Michelin de Francia –cuyos planes sociales son extensísimos– al expresar²⁷:

"Al nacer, caí en pañales Michelin y fui alimentado con un biberón Michelin en un hogar Michelin. Por supuesto, jugué en una guardería Michelin, y más tarde, como aprendiz y operario Michelin, comí en el comedor de la fábrica y asistí al cine Michelin y a las diversiones Michelin. Como no me escape cuento antes de esta cueva, no tardarán en enterrarme en un ataúd Michelin".

(27) CHAPUIS, Jacques, *Je fais du social*, Chefs N° 4, abril 1945.

El caso extremo del ejemplo precedente está constituido por las grandes empresas japonesas actuales, que tanto aseguran el empleo de por vida a sus empleados y la participación en las decisiones inherentes a los temas de su trabajo, como les exigen que vivan en forma excluyente y permanentemente en función de la empresa e inclusive impiden que un trabajador que ha renunciado a una de tales grandes organizaciones pueda ser reclutado por otra de ellas. El empleo de por vida se asimila así más a una condena a cadena perpetua que a una graciosa ventaja que se le otorga al trabajador para su tranquilidad y seguridad. Sólo una fuerte asimetría (o verticalidad) puede llegar a neutralizar, en casos como éstos, la aparición de conflictos.

c) Los aportes de la psicología y la sociología industrial

La psicología y la sociología aplicadas a la industria y la organización han ensayado diversas vías y procedimientos para superar el conflicto organizacional, obviamente más desarrollados y realistas que los referidos en el punto anterior.

El mejoramiento del papel del empleado, la conducción centrada en sus intereses, las formas de evitar la frustración y otros aspectos inherentes a la personalidad y la motivación del ser humano que trabaja, han sido objeto del interés y las experiencias profesionales de psicólogos y sociólogos.

No intentamos, empero, hacer aquí una reseña de tales métodos y experiencias, sino puntualizar algunas cuestiones que resultan esenciales como medios de solución de conflictos que se intenten desarrollar a través de estos enfoques.

En primer lugar, es menester asumir la libertad del individuo como requisito básico para obtener soluciones válidas y compatibles con seres humanos maduros. Es sabido que toda libertad es relativa, pero no es menos cierto –como hemos podido apreciar– que los intentos de corte paternalista, que aportan soluciones digeridas o conductas preprogramadas, tienen altísimas probabilidades de fracaso en el mundo actual. La libertad de forjar su propio destino y de buscar soluciones a sus problemas personales es patrimonio de cada individuo. Inclusive debe aceptarse un libre comportamiento en cuanto a su interacción social dentro de la organización. En 1959, CHRIS ARGYRIS²⁸ predijo que las relaciones humanas habrían de evolucionar de "...una política que busca que cada persona sea amistosa y guste a los demás, a... una política que le permita la libertad de disgustar tanto como de ser amistoso". Aunque la predicción no se haya cumplido plenamente, la prescripción normativa implícita en ella se encuentra indudablemente en vigencia.

Basándose en el proceso de autorrealización del individuo maduro, ARGYRIS sostuvo en otra de sus predicciones que se evolucionaría desde "...la creencia de que los supervisores pueden formar a los subordinados en relaciones con terceros y en diagnósticos de situaciones complicadas, hacia... la creencia de que nadie puede capacitar a otro excepto a sí mismo, pues

(28) ARGYRIS, Chris, *Human relations, a look into the future*, trabajo presentado a la National Conference Board, 1959.

la puerta de la capacitación tiene candado por dentro". Esto lleva implícita una valorización de las capacidades del individuo y de lo que él mismo –dadas las condiciones adecuadas– puede lograr. Asimismo, rescata la importancia de los métodos pedagógicos activos (como: trabajos de campo, casos, entrenamiento en el lugar de trabajo, juegos de toma de decisiones con el soporte de sistemas computadorizados, charlas dialogadas, etc.), que prevén la participación del alumno o sujeto a capacitar, haciéndolo asumir un rol de protagonista y no de mero espectador en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Cualquier esfuerzo que haga la dirección de la empresa para resolver el conflicto de objetivos mediante la aplicación de métodos de la psicología y/o la sociología industrial, debe estar basado en el respeto y las buenas intenciones para con el trabajador. El otorgar especulativamente, el dar para conseguir, a pesar de que sea lo más generalizado, no deja de constituir una base endeble para cualquier iniciativa, por más alto vuelo científico o técnico que pretenda conferirsele. La ética y la moral juegan entonces un papel esencial, más importante que la habilidad o la especulación, porque determinan la limpieza y las buenas intenciones con que se encara el problema y tienden a generar un mejor clima social para resolverlo.

En síntesis, ya que los aportes de las ciencias sociales a la solución de la problemática organizacional son generalmente concretados por iniciativas de directivos y gerentes, es necesario que sus métodos –con todo el indiscutible valor que tienen– sean aplicados con una firme convicción de respeto humano y juego limpio.

d) La integración de tareas

Basándose en la idea de que al individuo le gusta su trabajo bajo ciertas condiciones y que se sentía mucho más realizado a través del mismo en las épocas del taller artesanal, se han desarrollado iniciativas que buscan que el trabajador realice un conjunto de tareas que implique –de alguna forma– la elaboración de un producto o que abarque una actividad más amplia tal que pueda apreciar el resultado de su esfuerzo, aún contraviniendo principios que la ingeniería industrial ha venido sosteniendo consistentemente desde los comienzos de la producción en serie.

Ello conduce a que cada hombre no realice sólo una pequeña y simple operación, que le requiera el empleo de apenas unas pocas de sus más elementales capacidades y con la que, lógicamente, no se puede sentir identificado. Por el contrario, se busca que desarrolle, generalmente en grupo, la elaboración de un producto o una parte, lo que le exige un mayor aprovechamiento de su talento y se exterioriza en algo con lo cual puede sentir una identificación. El grupo será, por ejemplo, el artífice de la buena calidad del producto.

Inclusive, en algunos casos, estas experiencias se han complementado con una disposición física de los sectores respectivos tal que el grupo cuente con su lugar propio (denominado *la isla*), con su comedor, sus servicios, etc., lo que coadyuva a crear un ambiente que facilita la generación de sus propias reglas, todo ello en un obvio intento de remediar el clima social del taller artesanal.

Estas prácticas se han desarrollado principalmente en el norte de Europa, en especial en Suecia y Alemania. En este último país, el trabajo en cadena ha sido descartado de un buen número de fábricas que lo aplicaban.

En 1972, la fábrica de motores Volvo, de Suecia, comenzó con experiencias piloto de este tipo, afrontando los aumentos en los costos que ellas implicaban. Es probablemente este último aspecto lo más positivo de la experiencia: que el hombre haya pensado que los costos (que, a través de los precios, lo afectan como consumidor) en aras del hombre (como trabajador), pueden ser aumentados.

Un espíritu análogo tiene la asignación de responsabilidades que reciben los operarios de las fábricas japonesas para velar por la calidad de los productos y el cuidado de los equipos a su cargo, para detener una línea de montaje si algo está fallando, para analizar los datos, identificar los problemas y encontrar las soluciones, etc. Estas prácticas se han difundido exitosamente por el mundo occidental (inclusive en Latinoamérica), siendo ya numerosas las empresas que las aplican, con la consiguiente jerarquización intelectual del trabajo de su personal.

e) Procedimientos de resolución de conflictos laborales

Los conflictos planteados a nivel general, denominados conflictos laborales, son habitualmente resueltos por las siguientes vías:

- * Negociación directa y voluntaria entre las partes, por procedimientos libres o reglados.
- * Intervención de un órgano de conciliación voluntaria u obligatoria entre las partes.
- * Mediación entre las partes.
- * Arbitraje, por sometimiento voluntario u obligatorio.
- * Órganos jurisdiccionales.
- * Otros medios.

Obviamente, en la solución de los conflictos así institucionalizados, además de la organización involucrada y sus trabajadores, intervienen, según los casos, representantes o entidades sindicales y empresariales, órganos del gobierno, etc., y adquieren especial significación los medios de presión (despidos, suspensiones, paros, trabajo a reglamento, huelgas, lock-out, etc.), así como la legislación laboral vigente.

f) Democracia industrial

Este sistema, propuesto por autores como KNOWLES²⁹ y BROWN³⁰, consiste básicamente en trasladar los esquemas de la democracia política al terreno industrial, manteniendo los

(29) KNOWLES, William H., *Principios de dirección de personal*, Rialp, Madrid, 1965, cap. 11.

(30) BROWN, op. cit., cap. X.

principios de propiedad privada y libertad de contrato. El él, tanto empresarios como trabajadores participan en los asuntos de interés mutuo. Los trabajadores lo hacen por vía del sindicalismo profesional.

"La autoridad se basa en los conocimientos y en la capacidad, pero, en los restantes aspectos, empleados y directivos son iguales. El reglamento del taller y las normas de conducta se desarrollan a través de un procedimiento de contratación colectiva. El sindicalismo profesional permite desarrollar un gobierno industrial democrático, discutiendo colectivamente las decisiones, dando posibilidades de reclamar y hasta de recurrir a un arbitraje imparcial para que interprete y refuerce las decisiones acordadas".³¹

El sistema prevé también la activa participación del gobierno, dictando leyes sobre las condiciones de empleo, las relaciones entre gerencia y sindicato, la seguridad social, etc., y en la tutela, en general, de la operatoria del sistema.

No cabe duda que una parte de esta concepción de democracia industrial ha sido recogida por la legislación y se halla institucionalizada en muchos de los estados modernos. Pero que constituya un catalizador de los conflictos, éso ya parece una pretensión exagerada; en efecto, si nos atenemos a la experiencia obtenida a través de la aplicación de medidas de este tipo, ya sea aisladamente o en ciertos subconjuntos, cabría concluir que, de existir tal pretensión, ésta resultaría, cuanto menos, ingenua.

g) La participación en sus distintas formas

Una forma de profundizar la gestión activa de los trabajadores en la conducción empresaria y, al mismo tiempo, salvaguardar la simetría de la coalición organizacional, es la participación.

Esta puede presentar distintas formas:

- * *Participación funcional*, en la que el trabajador aporta su iniciativa y experiencia a la tarea que realiza, dejando de ser un simple ejecutor silencioso y pasivo de la misma. El *mantenimiento productivo total*, en el que el operario de la línea de producción asume la responsabilidad por la operación, la calidad del producto y el mantenimiento ligero de los equipos a su cargo, es un ejemplo de este tipo de participación.
- * *Participación institucional*, que hace posible que los trabajadores de los distintos niveles, de manera regular y permanente, a través de sus representantes, puedan influir en la marcha misma de la empresa. Este tipo de participación puede adquirir formas variadas, de las cuales las más conocidas son:

- *consejos de fábrica*, mediante los cuales los trabajadores intervienen en las decisiones relativas a condiciones y métodos de trabajo, pero no se discuten problemas salariales; su versión más actualizada la constituyen los llamados *círculos de calidad*;

(31) KNOWLES, op. cit., pág. 501.

- *democracia industrial*, que hemos descripto en el punto anterior;
 - *cogestión*, a través de la participación de los trabajadores en los directorios y comités ejecutivos;
 - *autogestión*, donde los trabajadores asumen la gestión total de la empresa, usufructuando la propiedad pública (no estatal) de los medios de producción.
- * *Participación económica*, que permite a los trabajadores acceder a parte de los beneficios y/o capital de la empresa. Esta forma puede estar obviamente combinada con alguna de las anteriores.

La participación, concebida seriamente, no es un hecho que se produce en un momento aislado, sino un proceso en permanente evolución. Que, por otra parte, se esterilizaría si fuera abordada por sus protagonistas con un mero espíritu de control o de auditoría. Lo que debe estimularse es la creatividad, el espíritu innovador, el dinamismo; la colaboración y no la obstrucción.

Su nacimiento debiera producirse en base a la libre voluntad de los propietarios de la empresa y no con un sesgo confiscatorio refido con el principio de propiedad privada.

Así encarada, la participación no debe significar necesariamente un deterioro del equilibrado crecimiento económico, pues éste no puede contraponerse al desarrollo del hombre.

"Dos premisas falsas pueden perturbar el proceso de una creciente participación: la afirmación de que los trabajadores no pueden capacitarse para la gestión y el rechazo de la real y profunda participación por parte de algunos ideólogos en nombre de una lucha de clases que ya no es bandera de los trabajadores".³²

Asimismo, las relaciones jerárquicas de autoridad-dependencia no pueden eliminarse de ninguna estructura organizacional a riesgo de aniquilarla por desmembramiento. Mal planteada, la participación puede ser atentatoria contra tales relaciones jerárquicas.

Finalmente, debe reconocerse que estos sistemas participativos tornan más equitativos (y consecuentemente, más eficaces) los procesos de formación de objetivos en la coalición. De allí que, aunque planteada a veces como utópica, esta forma de resolver los conflictos e impulsar la identificación constituye un medio que –en mayor o menor medida– deben contemplar los proyectos organizacionales que pretendan ser exitosos en nuestro tiempo.

(32) DIAZ FUNES, Antonio, *La participación en la Argentina y en el mundo*, revista Gestión N° 6, Buenos Aires, febrero-marzo 1974, pág. 62.

Parte segunda:

Administración

Capítulo 4

LOS FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION

4.1. La Administración como arte, ciencia y técnica

La naturaleza de la Administración constituye una cuestión que es motivo de controversia para los autores. Es por tal razón apropiado que el primer paso en el abordaje de la disciplina que es objeto de esta obra, consista en fijar una posición al respecto. Como luego podrá comprobar el lector a lo largo de sus páginas, en ella se considera *el acto de administrar como arte y a la Administración como ciencia y técnica*.

Es un *arte* porque quienes lo ejercitan lo hacen en base a su experiencia transmitida sucesivamente y perfeccionada en los hechos de la vida cotidiana. Porque incorporan a su acervo sus propias ideas e inquietudes, resultantes de su idiosincrasia, de su espíritu y de los hallazgos que el propio accionar como administradores les proporciona.

La Administración es una *ciencia* porque constituye un sistema de conocimientos metódicamente fundamentados, cuyo objeto de estudio son las organizaciones (aún cuando las circunstancias fácticas del diario administrar escapen frecuentemente al derrotero racional que la ciencia impone).

Existe asimismo una *técnica* de la Administración, con su herramiental de principios, normas y procedimientos aplicables a la conducción de las organizaciones y que coadyuvan al arte de administrar.

La compatibilidad entre los conceptos precedentes, que es inherente a la naturaleza de la Administración, es explicada de manera por demás expresiva por STAFFORD BEER (en cuya traducción a nuestra lengua se identifica como *dirección* a lo que denominamos *Administración*, habitualmente reconocida por la palabra inglesa *management*):

"... los directivos se las arreglan para dirigir en virtud del conocimiento y la experiencia. Esto significa que confían en que sus conocimientos de la empresa, y del mundo

empresario en general, les digan qué políticas deben formular y qué decisiones deben adoptar. Es la experiencia, ante todo, la que les enseña a controlar. No ha de causar extrañeza, pues, que la gente diga que ser directivo es un arte...

Decir que puede haber una ciencia de la dirección no significa negar que la dirección de empresas es un arte. El hombre que es un genio diseñando edificios no es menos artista siendo un arquitecto competente. Es una suerte para todos que lo sea. Segundo, no debemos confundir la aseveración de que puede haber un conocimiento sistemático del quehacer gerencial con la noción de que existen técnicas particulares, aplicadas por los directivos, que pueden enseñarse. Este es un error que, en mi opinión, se comete a menudo aún en las esferas más altas. Sabemos que un directivo ha de ser capaz de leer un balance, comprender la fijación de costos, etc., y obviamente se trata de determinadas habilidades que pueden comunicarse. Pero la pretensión de que existe una ciencia de la dirección -si es que ha de mantenerse-, no puede basarse en esto. La ciencia de una materia se refiere siempre a su misma naturaleza, no al virtuosismo.

La mayoría de las ciencias se iniciaron como un conjunto de saber esotérico, es decir, que se hallaba en poder de unos pocos. Ese saber estaba rodeado inevitablemente de misterio. La comunicación estaba vedada a los extraños por el uso de lenguajes peculiares y la transmisión del saber dependía de la existencia de neófitos que eran iniciados en el culto. En efecto, la ciencia en su totalidad estuvo una vez en ese estado, en manos de los alquimistas. Habitualmente, se desdeñaba a quien declarara que el acervo de conocimientos podía codificarse de una manera objetiva para ser comunicado a todos. Pero al final, el intelecto suele triunfar. Y hoy ciertos indicios nos permiten reconocer que un cúmulo de conocimientos se ha convertido en una ciencia. Primero, las cosas se miden. Segundo, sólo las cosas que muchas veces y en manos de muchos observadores dan el mismo resultado de medición se consideran como hechos. Tercero, se postulan hipótesis para explicar los hechos y esas hipótesis se ponen a prueba de todas las maneras imaginables. Despues, una hipótesis que no se derrumba bajo continuos *tests* realizados durante años adquiere el *status* de ley. Por último, se construyen y se ponen a prueba teorías para explicar las leyes".¹

Este entramado de ciencia, arte y técnica es inherente, reiteramos, a la naturaleza misma de la Administración. Tenerlo en cuenta resulta fundamental en tiempos en que, por un lado, numerosos *best sellers* asimilan la temática de la materia a recetas más propias de la alquimia a que se refiere BEER que a una disciplina madura; y por otro, pretendidos científicos que dan la impresión de no haber hecho aún la experiencia de administrar una organización importante, recurren a un lenguaje sofisticado para formular postulados difícilmente identificables con el mundo real, con el propósito (poco disimulado) de hacerse notar por su elevado nivel teórico. Es innegable que, entre tanto papel impreso, suele haber contribuciones interesantes, pero resulta aconsejable *separar la paja del trigo*, aprendiendo a distinguir -principalmente por el estudiante universitario que emprende

(1) BEER, Stafford, *Ciencia de la dirección (La investigación operativa en la empresa)*, El Ateneo, Buenos Aires, 1974, pág. 2.

una carrera de Administración- aquellas obras que incorporan reales aportes de valor, de esas otras que poco tienen de rescatable.

Además de todo lo señalado, la Administración es, hoy en día, una profesión, y como tal, una de las más difundidas.

En síntesis, *la Administración, que es tanto ciencia como arte, técnica y profesión, constituye un cuerpo de conocimientos inherentes a las organizaciones que trata de explicar científicamente su comportamiento y proporcionar la tecnología para su conducción exitosa.*

4.2. El método en Administración

Al concebirla como una ciencia, nos interesa saber qué método o métodos utiliza la Administración, cuáles son sus posibilidades de acceder a la verdad, cuál es la fuente de sus conocimientos.

En general, todos los métodos propuestos por las distintas corrientes filosóficas tienen aplicabilidad y han sido utilizados por la ciencia de la Administración. En su estudio valen tanto la inducción (a partir de la experiencia) como la deducción (a partir de la razón), la intuición, el método fenomenológico (que busca descubrir la esencia de los objetos a través de la intuición, aislando las circunstancias de tiempo y espacio que los condicionan) o el experimental. Cada uno de ellos ha sido preferido por una u otra escuela de pensamiento, resultando conveniente su aplicación según las circunstancias específicas de cada caso. Todos logran, de alguna manera, perfeccionar el conocimiento de la ciencia que nos ocupa y, al mismo tiempo, al solucionar un problema, ponen en evidencia otros sobre los que habrá que avanzar. Como señala POPPER²:

"Ni la observación ni la razón son autoridades. La intuición intelectual y la imaginación son muy importantes, pero no son confiables: pueden mostrarnos muy claramente las cosas y, sin embargo, conducirnos al error. Son indispensables como fuentes principales de nuestras teorías; pero la mayor parte de nuestras teorías son falsas, de todos modos. La función más importante de la observación y el razonamiento, y aún de la intuición y la imaginación, consiste en contribuir al examen crítico de esas audaces conjeturas que son los medios con los cuales sondeamos lo desconocido."

Toda solución de un problema plantea nuevos problemas sin resolver, y ello es tanto más así cuanto más profundo era el problema original y más audaz su solución. Cuanto más aprendamos acerca del mundo y cuanto más profundo sea nuestro aprendizaje, tanto más consciente, específico y articulado será nuestro conocimiento de lo que no conocemos, nuestro conocimiento de nuestra ignorancia. Pero, en verdad, la fuente principal de nuestra ignorancia es el hecho de que nuestro conocimiento sólo puede ser finito, mientras que nuestra ignorancia es necesariamente infinita."

(2) POPPER, Karl R., *El desarrollo del conocimiento científico - Conjeturas y refutaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1967, pág. 37/38.

Pero, además, es fundamental tener conciencia que el conocimiento avanza con la evolución, con el progreso, que sedimenta a través de los años. Así, en la Administración, cada escuela (como veremos en el próximo capítulo) ha contribuido en mayor o menor medida a su enriquecimiento como ciencia. Cabe, al respecto, volver a las reflexiones de POPPER:

"Tanto cuantitativa como cualitativamente, la fuente de nuestro conocimiento que es, con mucho, la más importante -aparte del conocimiento innato- es la tradición. La mayor parte de las cosas que sabemos la hemos aprendido por el ejemplo, porque nos las han dicho, por la lectura de libros, porque hemos aprendido a criticar, a recibir y aceptar la crítica, a respetar la verdad.

El hecho de que, en su mayor parte, las fuentes de nuestro conocimiento sean tradicionales, condena al antiradicionalismo como fútil. Pero no se debe aducir este hecho para defender una actitud tradicionalista: toda parte de nuestro conocimiento tradicional (y hasta de nuestro conocimiento innato) es susceptible de examen crítico y puede ser abandonada. Sin embargo, sin la tradición el conocimiento sería imposible.

El conocimiento no puede partir de la nada -de una *tabula rasa*- ni tampoco de la observación. El avance del conocimiento consiste, principalmente, en la modificación del conocimiento anterior. Aunque a veces podemos avanzar gracias a una observación casual, por ejemplo en arqueología, la significación del descubrimiento habitualmente depende de su capacidad de modificar nuestras teorías anteriores."

El aprovechamiento del legado de la tradición y la aplicación a él de una actitud crítica puramente científica, habrán de ser entonces los derroteros para el desarrollo de esta nueva ciencia en el futuro.

Capítulo 5

EVOLUCION DE LAS IDEAS EN ADMINISTRACION

5.1. Las escuelas del pensamiento en Administración

El estudio del pensamiento en Administración y de las escuelas que resultan del agrupamiento –con un cierto criterio de homogeneidad– de los distintos tipos de ideas que lo integran, sugiere algunas reflexiones preliminares útiles para su mejor interpretación por el lector, que se detallan a continuación.

a) El valor de las ideas del pasado

En el estudio de la Administración por quién habrá de dedicarse a ella, el valor de las ideas del pasado radica en que las mismas son las raíces del pensamiento actual, el origen de la forma en que hoy es concebida y ejercitada la disciplina que nos ocupa. Sabemos que esta aseveración es sumamente discutible, pero, en tal sentido, invitamos a meditar sobre la diferencia entre la significación que tal acervo heredado tiene para el administrador, con respecto de la que puede representar para el historiador o el epistemólogo.

En efecto, para el administrador, la mera reseña histórica constituye sólo un relleno sin sentido si se halla aislada del encadenamiento temporal de relaciones de causa a efecto. Por ese motivo este capítulo, más que abundar en información, trata de identificar la evolución e interrelación de las grandes líneas del pensamiento, así como los factores y/o hechos desencadenantes que dieron lugar a cambios estructurales o a saltos de relevancia en las concepciones dominantes, con el propósito de extraer conclusiones que contribuyan a una mejor interpretación de los temas que luego se irán desarrollando y a su apropiada ubicación en la perspectiva temporal.

b) Los orígenes de la Administración

Los desarrollos orgánicos de los estudios sobre Administración recién se inician con las necesidades surgidas a raíz de la revolución industrial que, desde fines del siglo XVIII, fue transformando progresivamente la producción de tipo artesanal –estructurada y establecida de acuerdo a cánones nacidos en el medioevo– en una organización incipientemente orientada hacia la producción en gran escala, con la pérdida apreciable de individualidad creativa que esto significó.

Fue así que, a partir del siglo XIX, los autores comenzaron a ocuparse seriamente de temas tales como la productividad y la eficiencia.

Anteriormente, poco era lo que se había elaborado en materia de Administración. No obstante, consideramos de interés reproducir parcialmente una recopilación efectuada por GEORGE¹, incluyendo las distintas manifestaciones habidas hasta ese entonces (ilustración 5.1).

| <i>Año aproximado</i> | <i>Individuo o grupo étnico</i> | <i>Contribuciones importantes a la administración</i> |
|-----------------------|---------------------------------|--|
| 5000 a. de J.C. | Sumerios | Escritura; conservación de registros. |
| 4000 | Egipcios | Se reconoce la necesidad de planear, organizar y regular. |
| 2700 | Egipcios | Se reconoce la necesidad de la honestidad o juego limpio en la administración. Terapia de la entrevista–«no lo retenga, expúlselo». |
| 2600 | Egipcios | Organización descentralizada. |
| 2000 | Egipcios | Se reconoce la necesidad de la respuesta por escrito. Uso de un cuerpo de consejeros. |
| 1800 | Hammurabi | Control por el uso de testimonios y escritura; establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse. |
| 1600 | Egipcios | Centralización en la organización. |
| 1491 | Hebreos | Concepto de la organización, principio de jerarquización, principio de delegación. |
| 1100 | China | Se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control. |
| 600 | Nabucodonosor | Control de producción y salario incentivo. |
| 500 | Mencius | Reconocimiento de la necesidad de los sistemas y estándares. |
| | China | Reconocimiento del principio de especialización. |
| | Sun Tsu | Reconocimiento de la necesidad de planear, dirigir y organizar. |
| 400 | Sócrates | Enunciación de la universalidad de la administración. |
| 400 | Jenofonte | Reconocimiento de que la administración es un arte separado. |
| | Ciro | Reconocimiento de la necesidad de relaciones humanas. Uso del estudio de materiales. |

(1) GEORGE, Claude S., *Historia del pensamiento administrativo*, Prentice Hall Internacional, Madrid, 1974, pág. xv.

| <i>Año aproximado</i> | <i>Individuo o grupo étnico</i> | <i>Contribuciones importantes a la administración</i> |
|-----------------------|---|---|
| 350 | Griegos | Método científico aplicado. Uso de métodos de trabajo y tiempo. |
| | Platón | Enunciación del principio de especialización. |
| 325 | Alejandro el Grande | Uso del estado mayor (Staff). |
| 321 | Kautilya (India) | Ciencia y arte del gobierno. |
| 175 | Catón | Uso de la descripción de tareas. |
| 50 | Varrón | Uso de especificación de tareas. |
| 20 d. de J.C. | Jesucristo | Unidad de mando. Regla de oro. Relaciones humanas. |
| 284 | Diocleciano | Delegación de autoridad. |
| 900 | Alfarabi | Enlistado de las características de un líder. |
| 1100 | Ghazali | Enlistado de las características de un administrador. |
| 1340 | L. Pacioli (Génova) | Contabilidad por partida doble. |
| 1395 | Francisco Di Marco | Prácticas de contabilidad de costos. |
| 1410 | Los hermanos Soranzo | Uso del diario y libro mayor. |
| 1418 | Barbarigo | Formas de organización de los negocios; trabajos sobre procesos contables usados. |
| 1436 | Arsenal de Venecia | Contabilidad de costos; facturas y balances para control; numeración de partes inventariadas; intercambiabilidad de partes; uso de la administración de personal; estandarización de partes; control de inventarios; control de costos. |
| 1500 | Sir Tomás Moro | Llamado a la especialización; denuncia de las faltas por administración y jefatura pobres. |
| 1525 | Nicolás Machiavelo | Principio de la confianza en el consentimiento de las masas; se reconoce la necesidad de la cohesividad en la organización; enunciación de las cualidades del jefe. |
| 1767 | Sir James Steuart | Teoría de la fuente de autoridad; impacto de la automatización. |
| 1776 | Adam Smith | Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros; conceptos sobre el control-cómputo de devoluciones. |
| 1785 | Thomas Jefferson | Llamó la atención sobre el concepto de partes intercambiables. |
| 1799 | Eli Whitney | Método científico; uso de contabilidad de costos y control de calidad; aplicó el concepto de partes intercambiables; reconocimiento del campo de la administración. |
| 1800 | James Watt Matthew Boulton Soho, Inglaterra | Procedimientos pauta de operación; especificaciones; métodos de trabajo; salarios incentivos; tiempos normales; datos normales; reuniones navideñas de empleados; gratificaciones notificadas de Navidad; sociedad mutualista de seguros para empleados; uso de auditorías. |
| 1810 | Robert Owen New Lanark Escocia | Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas; se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casas limpias para los trabajadores. |
| 1820 | James Mill | Ánalisis y síntesis de movimientos humanos. |

5.1. Cronología de la Administración hasta principios del siglo XIX

c) La relación entre las ideas y el contexto en que se gestaron

Es importante relacionar cada aporte histórico al conocimiento de la Administración con el contexto social, económico y cultural que lo rodeó, el estado de evolución de las organizaciones en su época, los resultados obtenidos dentro de ese marco y, entre ellos, los que perduran o tienen vigencia en la actualidad. Sólo así es posible comprender cabalmente cómo las ideas fueron desarrollándose y enriqueciendo cada modelo organizacional y, a su vez, identificar apropiadamente el sentido que tuvieron en su momento.

El tan vilipendiado mecanicismo y la perdurabilidad del espíritu artesanal medieval en el europeo de hoy –a los que ya nos refiriéramos– son ejemplos típicos de la importancia de no sacar las ideas de contexto, ya sea temporal o cultural (como estos casos a que aludimos) o de cualquier otra índole.

Tal vez las palabras de un autor y consultor sueco, BENGT KARLOF, resulten el mejor medio para que el lector se forme una acabada vivencia de esta necesidad de ubicarse en el contexto para justipreciar con propiedad el pensamiento en Administración:

"En el siglo diecinueve, cuando el capital llevaba las de ganar sobre la mano de obra, los capitalistas a menudo abusaban de su posición. Sacaban partido implacablemente de la debilidad de los obreros, reduciendo los salarios y las condiciones de vida al nivel de la mera subsistencia y llegando al extremo de la explotación de la mano de obra infantil. Esto se podía calificar como administración racional de recursos, en la medida en que se debía aprovechar cada oportunidad para producir mercancías de modo barato. En el siglo veinte reaccionamos horrorizados ante ello: se debe trazar algún límite entre la administración racional del capital y la mano de obra y la explotación desenfrenada del prójimo.

¿Pero cómo saber qué pensarán las generaciones futuras, quizá dentro de cien años, acerca del modo en que hoy tratamos a nuestros obreros, empleados y ejecutivos? Quizá consideren la presión por el desempeño y el estrés como una perversidad inhumana inconcebible para gentes esclarecidas. Tal vez consideren que el trabajo que hoy realizan seres humanos sólo sea apropiado para robots y ordenadores".²

d) La heterogénea procedencia de las ideas

Señalan MARCH y SIMON³ que "las organizaciones influyen en tantos aspectos de nuestra sociedad, que secciones, partes y retazos de la teoría de la organización, así como datos empíricos, pueden ser recogidos de una amplia zona de procedencias:

* Muchos ejecutivos y administradores han recogido sus experiencias de organización en forma biográfica o sistemática en libros y artículos.

(2) KARLOF, Bengt, *Estrategia empresarial*, Granica, Barcelona, 1991, pág. 22.

(3) MARCH, James G. y SIMON, Herbert A., *Teoría de la Organización*, Ariel, Barcelona, 1961, pág. 5.

- * El movimiento de dirección científica se ha relacionado con la teoría de la organización y casi todos los libros de texto corrientes sobre dirección dedican un capítulo o dos a una relación de principios de buena organización.
- * Algunos sociólogos, la mayoría de ellos influenciados por el análisis de la *burocracia* de MAX WEBER, han teorizado sobre la organización y han llevado a cabo algunas observaciones sistemáticas.
- * Psicólogos sociales han mostrado un interés particular por dos aspectos del comportamiento en la organización; dirección y supervisión por un lado, y moral y actitudes de empleados por otro. Más recientemente, han emprendido algunos estudios sobre los efectos de la comunicación en el comportamiento en la organización.
- * Científicos políticos se han interesado por los problemas bastante semejantes a los del grupo de dirección científica, y también por los problemas planteados por el deseo de asegurar un control externo (democrático) sobre la administración gubernamental.
- * Algunos economistas han hecho teoría de la empresa como bloque estructural de su grupo empresarial más amplio, con las operaciones de mercado, fijación de precios y demás mecanismos en su economía. Además, las consideraciones de organización han jugado un papel importante, si bien no sistemático, en el debate sobre planificación y *laissez faire*."

No cabe duda que, con semejante variedad de fuentes (que es incluso más amplia que la que presenta la reseña precedente), no resulta sencillo ordenar y categorizar las escuelas en Administración (ni precisar con demasiado rigor formal –como veremos en el próximo punto– el alcance y los límites de esta disciplina).

e) El alcance de la Administración y las teorías incompletas

Dos tratadistas por excelencia en Administración, PFIFFNER y SHERWOOD⁴, puntualizan otra de las insuficiencias que aún no han logrado superar los autores –tal vez, debido a la heterogeneidad de enfoques que proporciona la bibliografía–, cuando expresan:

"La metamorfosis de la teoría de la organización ha logrado un éxito particularmente señalado en cuanto a sembrar la simiente de la duda respecto a los conceptos tradicionales, pero no lo ha tenido tan señalado en lo que respecta a producir una teoría sistemática que encarne todas las variables que entran en juego en la situación de la organización. Es evidente que ha habido cierto número de proposiciones para esa teoría. Sin embargo, distamos mucho de haber llegado a un acuerdo."

(4) PFIFFNER, J. M. y SHERWOOD, F. F., *Organización administrativa*, Herrero Hermanos, México, pág. 153.

f) Administración de organizaciones o Administración de empresas

Otro aspecto inherente al alcance de la Administración se plantea por el enfoque específico dado por muchos autores, que se ocupan de un solo tipo de organizaciones: la empresa. No obstante la indiscutible trascendencia de ésta en el mundo actual, es indudable que tal planteo es limitante, sobre todo si se pretende conferirle un carácter científico a la disciplina objeto de nuestro estudio. Escribe en tal sentido BERNARDO KLIKSBERG⁵:

"La mayoría de las obras se refieren fundamentalmente a un tipo determinado de organizaciones: la empresa económica, y dentro de ese campo especialmente a la empresa de negocios. La realidad de la bibliografía en administración, no permite hablar en la práctica de una bibliografía sobre *administración de organizaciones*, sino solamente de la existencia de una nutrida bibliografía sobre *administración de la empresa de negocios*, y de cierta cantidad de publicaciones referidas a la empresa pública, y un número menor aún referido a las organizaciones en general. El alcance de la mayor parte de las obras es, pues, restringido."

g) Los enfoques descriptivo y normativo

Las primeras ideas que nacieron con la escuela clásica fueron evolucionando de las teorías prescriptivas o normativas a las descriptivas, para luego integrarse con los modelos de metodología científica aplicados por la teoría de la organización.

Las teorías prescriptivas se relacionan con el modo en que las cosas deben ser y las descriptivas con lo que las cosas son. Se trata de distintos enfoques en relación con propósitos diferentes.

Las teorías prescriptivas implican principios o consejos de cómo actuar, mientras las descriptivas explican la fisonomía de la situación y/o la naturaleza del proceso bajo análisis.

De una buena descripción se pueden deducir útiles prescripciones, o bien se puede concluir en que algunas prescripciones son indefendibles.

h) La evolución de lo fragmentario a lo sistemático

Más allá de todas las debilidades e insuficiencias del pensamiento en Administración –algunas de las cuales hemos puntualizado–, lo cierto es que su maduración progresiva ha ido evidenciando una evolución de lo fragmentario a lo sistemático. En tal sentido, SALLENAVE⁶ identifica tres fases o edades, que se encuentran también en la evolución de otras ciencias y que sintetiza mediante el esquema incluido como ilustración 5.2.

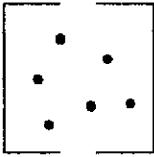
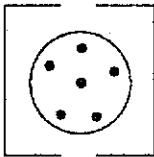
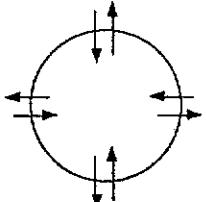
Tales edades pueden ser caracterizadas de la siguiente manera:

(5) KLIKSBERG, Bernardo, *El pensamiento organizativo*, Tesis, Buenos Aires, 1990, pág. 60.

(6) SALLENAVE, Jean-Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá, 1985, pág. 11.

- * Un comienzo orientado al estudio de fenómenos parcelados, como los de tiempos y movimientos en el trabajo industrial o la aplicación de las investigaciones de Pavlov sobre reflejos condicionados para analizar el comportamiento humano en la organización.
- * Una segunda etapa, que se caracteriza por el estudio de la organización como un sistema cerrado, como el caso del asesor de la década del 50, que elaboraba un nuevo organigrama como respuesta a un problema empresarial, lo cual suponía de su parte la aceptación del siguiente postulado: una empresa bien organizada no tiene problemas.
- * El entendimiento –en una tercera etapa– de las relaciones entre la organización y su medio ambiente, aceptando que ella constituye un sistema abierto.

ILUSTRACIONES

| <i>PERSPECTIVA</i> | <i>ANTROPOLOGIA</i> | <i>ADMINISTRACION</i> |
|--|---|--|
| EDAD 1: Estudio de fenómenos parcelados.  | Morgan investiga un esquema de los orígenes y de la evolución de las civilizaciones (1877). | Taylor hace los primeros estudios de tiempos y movimientos (1903). Fayol formaliza los primeros principios de la racionalización del trabajo (1916). |
| EDAD 2: Estudio del sistema cerrado.  | Radcliffe-Brown estudia el comportamiento social en sus formas institucionalizadas: la familia, la organización política, etc. (1930). Antropología social | Barnard estudia la influencia de la organización empresarial sobre la administración (1948). |
| EDAD 3: Estudio del sistema abierto.  | Kardinay Linton estudian los fundamentos culturales de la personalidad (1945). Antropología psicológica | Forrester establece un modelo dinámico de las relaciones entre la empresa y el medio ambiente (1961). Chandler estudia las relaciones entre estructura y estrategia en la empresa (1962). |

5.2. Las tres edades de la ciencia: comparación de la evolución histórica de los estudios antropológicos y administrativos

i) Las debilidades de la Administración como ciencia

KLIKSBERG⁷ menciona varias de las debilidades de la bibliografía de la Administración que conspiran contra su carácter científico; entre ellas:

- * En la mayoría de las obras se aclara formalmente o puede deducirse con facilidad su objetivo. Sus proposiciones están destinadas a maximizar la eficiencia, y a través de ello la rentabilidad, de la empresa. Se trata, pues, de una meta estrictamente pragmática. Ello provoca deformaciones serias en los contenidos de las obras, obstruyendo la posibilidad de acercamientos científicos.
- * Numerosas obras se muestran partidarias del más ciego empirismo. Con vigor, sus autores señalan el peligro de caer en teorizaciones inútiles, y proclaman la primacía de la experiencia directa como fuente de conocimiento en Administración. Muchas obras fueron escritas por ejecutivos o asesores de empresas, y basan sus conclusiones sobre sus experiencias personales. En otros casos, el testimonio aportado es el de empresas exitosas que se proponen como elemento fundamental de juicio y meta técnica. Por otra parte, el relato de las experiencias empleadas se realiza en muchas ocasiones a nivel de mera observación.
- * Otra tendencia que caracteriza a la bibliografía del tema es la inclinación a generalizar sin mayores reparos los resultados de observaciones recogidas en el marco de determinadas experiencias. Diversos autores extienden conclusiones sobre los procesos de determinada empresa en determinado medio, al conjunto de las empresas de ese u otros medios, sin practicar los cuidados elementales que requiere la inducción científica.
- * La primacía de los fines pragmáticos en la estructuración de la bibliografía del tema, la inclusión de hipótesis falsas a instancias de motivaciones extrasistémicas, la falta de abstracción y el consiguiente empirismo, quitan en general a la bibliografía del tema posibilidades de cumplir una de las funciones centrales de la ciencia: la predicción. Las obras tratan sobre hechos históricos y presentes, pero carecen de potencialidad predictiva, en la medida en que se hallan limitadas por las circunstancias anteriores. La predicción científica requiere la investigación en profundidad del fenómeno, la formulación de hipótesis, con reales posibilidades de verdad, el uso de la abstracción, para obtenerlas, y su constante cotejo con la realidad, tareas opuestas a los procedimientos usuales de la bibliografía sobre Administración.

Si bien las afirmaciones precedentes son poco menos que indiscutibles, justo es reconocer que la Administración afronta, en ese sentido, dificultades similares a las de las restantes ciencias sociales. Todas ellas distan del rigor metodológico bajo el que se desarrollan, por ejemplo, la Física y la Matemática.

Empero, la profundización de las hipótesis que habitualmente formula y su contrastación con la evidencia empírica se están difundiendo cada vez más en el terreno de la gestión

(7) KLIKSBERG, op. cit., pág. 60/61.

organizacional, a través de investigaciones que –aunque luego son publicadas como metodologías para lograr el éxito– en definitiva constituyen una fuente de conclusiones que resultan de haber indagado, muchas veces, un número significativo de casos.

La experiencia organizacional cotidiana representa, por otra parte, un elemento de juicio para nada desdeñable, por su repetitividad y por el nivel de exigencia involucrada, que obliga a los participantes a agudizar su ingenio y a probar reiteradamente las más variadas opciones a fin de manejar los problemas que se ven forzados a enfrentar.

El desempeño requerido por este tipo de situación social también suele generar una cierta capacidad predictiva, la que tradicionalmente es de tipo intuitivo, pero que resulta cada día más sistemática como consecuencia del uso de software computadorizado (el cual permite tanto construir modelos que incluyen un gran número de variables, como simular rápidamente diversas alternativas y analizar la sensitividad de los factores relevantes en los resultados).

j) La categorización de las ideas en Administración

El estudio de las ideas en Administración requiere su categorización en escuelas de pensamiento, con el objeto de poder desarrollarlo ordenadamente. Para ello sería menester definir algún atributo o parámetro que sirva de base a los fines de tal categorización, o bien, una jerarquía de ellos. De no proceder así, la estructura conceptual resultante perdería consistencia.

Sin embargo, la heterogeneidad de los aportes y su dispar nivel científico, agregados a la dificultad existente para situar a algunos autores destacados –aún más porque éstos, en ciertos casos, se asimilan a más de una escuela–, confieren a este intento clasificador un carácter arbitrario y lo convierten en una pretensión difícil de concretar con un mínimo grado de validez y rigor metodológico.

En virtud de todo ello, hemos preferido recurrir a agrupamientos que guarden una razonable homogeneidad, ya sea en razón de su enfoque de los problemas, su fundamentación científica y/o su época, de modo que resulten didácticos para el entendimiento y el aprendizaje de la historia de las ideas en Administración. Lograr esto constituye, de por sí, un eslabón clave para el propósito de esta obra, por la importancia que tienen *las raíces del presente* –a las que nos refiriéramos– para su adecuada interpretación. "La enseñanza de cualquier disciplina debe ser formativa y no informativa. Se debe enseñar a pensar no a repetir!"⁸. El éxito en el estudio de las escuelas del pensamiento en Administración coadyuvará, sin dudas, a ello.

Tales motivos (aún aceptando las debilidades que cabe imputarle al procedimiento) nos han guiado a una estructuración arbitraria –pero que entendemos apta para nuestro propósito– de las escuelas en Administración, la que se resume en las siguientes categorías:

(8) FRISCHKNECHT, Federico, *La gerencia y la empresa*, El Ateneo, Buenos Aires, 1966, pág. 169.

- * Escuelas clásicas.
- * Escuelas neoclásicas.
- * Escuelas del comportamiento organizacional.
- * Escuela estructuralista.
- * Escuela de investigación de operaciones.
- * Escuela de la teoría de la organización.
- * Escuela de la teoría general de sistemas.

5.2. Escuelas clásicas

Las escuelas clásicas de Administración se concentran alrededor de las ideas de tres pioneros: CHARLES BABBAGE, FREDERICK WINSLOW TAYLOR y HENRI FAYOL.

Para formarse una opinión del ambiente intelectual en el que se desarrollaron y su visión de la realidad, cabe citar las palabras de PFIFFNER y SHERWOOD al respecto: "La teoría de la organización tradicional se deriva filosóficamente de una combinación de absolutismo, de economía del *laissez-faire*, de racionalismo y de una interpretación del comportamiento humano basada en el autómata".⁹

Por ello, algunos de los rasgos fundamentales que caracterizan el pensamiento de los principales representantes de estas escuelas (como el mecanicismo y el aliciente exclusivamente monetario del trabajador) no debieran ser adjudicados tanto a una personalidad particularmente malvada y despótica de quienes las expusieron –como la que se le ha asignado frecuentemente a TAYLOR– sino a las ideas predominantes en la época en que tuvieron lugar.

a) Charles Babbage

Durante la primera mitad del siglo XIX se produjeron los primeros aportes significativos a la gestación de la disciplina de la Administración con un perfil que guarda, cuanto menos, una cierta analogía a como hoy la concebimos. Ellos se deben al británico CHARLES BABBAGE (1792-1871).

Matemático, científico y escritor, BABBAGE es considerado por muchos autores como el iniciador del enfoque científico del estudio de la Administración. Empero, aunque su contribución en tal sentido fue fundamental, es más conocido como pionero en el desarrollo del primer computador digital.

Fue un generalizador de principios organizativos que pasó gran parte de su vida estudiando la forma de hacer más eficientes las operaciones de fabricación.

(9) PFIFFNER y SHERWOOD, *op. cit.*

Los 3.000 ejemplares de su obra *La economía de las máquinas y las manufacturas*, editada en 1832, se agotaron en dos meses. Esto da la pauta del impacto y la difusión que alcanzaron sus ideas en la época. Entre sus propuestas figuran:

- * Analizar los procesos y el costo de producción.
- * Utilizar técnicas de estudios de tiempos.
- * Usar el método comparativo para estudiar prácticas de negocios.
- * Determinar la demanda a partir de estadísticas.
- * Efectuar investigación y desarrollo.
- * Estudiar la localización de la planta respecto a la materia prima, considerando si ésta ganó o perdió peso en relación con el producto terminado.
- * Utilizar sistemas de sugerencias del personal, dado que "toda persona relacionada con el trabajo debería obtener una mayor ventaja aplicando cualquier mejora que haya descubierto".¹⁰

Un análisis de BABBAGE que merece especial atención por su contribución a la generalización de la división del trabajo, es el relativo a los salarios diferenciales. Habiendo notado que, entre las ventajas económicas de aplicar este principio, se había pasado por alto el hecho de que el mismo permitía abonar a cada trabajador en función de la habilidad necesaria para realizar la tarea, propuso el criterio de las habilidades limitantes como base del salario. En efecto, sin aplicar la división del trabajo, el operario realiza todas las tareas inherentes a un proceso de producción, tanto las que requieren mayor destreza como las más simples y se le paga en función de las primeras; es decir que, mientras está realizando un trabajo que sólo precisa una mínima habilidad, se le está abonando como si hiciera uno de superior nivel. Con la división del trabajo, en cambio, es posible pagar a cada uno en base a la habilidad que requiere la tarea específica que efectúa.

BABBAGE fue así un verdadero innovador para su época y precursor de la Administración científica.

b) Frederick Winslow Taylor

Entre fines del siglo XIX y principios del XX hizo su aparición en escena FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915), ingeniero de Filadelfia, que estaría llamado a revolucionar los conceptos y las prácticas de la producción fabril y a convertirse en un punto de referencia indispensable en la evolución del pensamiento en Administración.

Sus ideas se fueron gestando a través de la experiencia, ya que comenzó a trabajar en 1878 en la Midvale Steel Company, como diseñador de modelos, llegando a ingeniero jefe

(10) BABBAGE, Charles, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Charles Knight, Londres, 1832, pág. 250.

seis años más tarde. Para esa época se afilió a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, donde asistió a una conferencia de HENRY TOWNE sobre *El ingeniero como economista*, que tuvo una fuerte influencia en él.

Así es que comenzó a prestar atención a dicha temática en el ámbito de esa Sociedad y en 1895 presentó un documento sobre métodos de pago de salarios, resultante de sus experiencias en otra empresa en la que se desempeñaba entonces, la Bethlehem Steel Company. Si bien este trabajo fue recibido en ese momento con indiferencia, luego se haría famoso al alcanzar reconocimiento mundial las ideas de su autor.

En 1903 presentó un segundo documento sobre administración de talleres, ampliando el enfoque y delineando las bases de lo que sería el esquema troncal de su ideario.

En los talleres de esa época, el esfuerzo personal de los operarios que manejaban las máquinas era un factor de suma importancia para la productividad. Lo habitual era permitir que los trabajadores decidieran por sí mismos la forma en que habrían de llevar a cabo la producción, en base a su habilidad, experiencia y conocimientos, los que eran mantenidos en reserva con verdadero celo, como un secreto profesional.

En un ambiente tal, la ineficiencia y el derroche de tiempo se hallaban arraigados como prácticas inherentes al sistema. A tal punto resultaban críticas estas cuestiones en los Estados Unidos de principios de siglo, que el presidente THEODORE ROOSEVELT hizo un llamado general a la producción y el ahorro, haciendo notar que "la conservación de nuestros recursos nacionales antecede tan sólo al problema más amplio de la eficiencia nacional".¹¹⁾ Señala TAYLOR en la introducción de su libro *The principles of scientific management* (Los principios de la Administración científica) que toda la nación reconoció inmediatamente la importancia de conservar los recursos materiales, desarrollando un vasto movimiento para alcanzar dicho objetivo, pero que sólo fue apreciada muy vagamente la relevancia del problema más amplio de la eficiencia nacional.

Alternativamente elogiado y criticado, TAYLOR tuvo empero el mérito de luchar sin claudicaciones para transformar un medio apático y displicente, definiendo a tal efecto objetivos claros y precisos.

Sus ideas principales pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- * Estudiar cada una de las operaciones del trabajo, en sustitución del viejo método empírico. Ello deriva en la fijación de métodos y tiempos estándares, y su especificación a través de órdenes de trabajo, tarjetas de instrucción, etc.
- * Seleccionar, entrenar, enseñar y formar al trabajador, en lugar de lo que ocurría anteriormente en que cada uno elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como mejor podía.
- * Colaborar con los trabajadores para asegurarse que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios elaborados.

(11) TAYLOR, Frederick W., *Management científico*, Oikos-Tau, Barcelona, 1969, Pág. 19.

- * Dividir la responsabilidad y el trabajo entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia debe tomar a su cargo toda la tarea para la cual está mejor capacitada, a diferencia del pasado en que casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se echaban sobre las espaldas de los trabajadores. Esto implica la separación de la responsabilidad del planeamiento y control de la producción de la de su ejecución.
- * Proporcionar a los trabajadores un incentivo monetario que los induzca a comportarse de acuerdo con las normas preestablecidas, mediante retribuciones ligadas a la productividad. Este pasa a constituirse entonces en el medio de motivación, con la mira puesta en lograr que los hombres se vean inducidos a realizar el máximo esfuerzo físico.
- * Establecer una adecuada supervisión a través de capataces funcionales, especializados en cada tipo de tarea, a efectos de instruir al personal y controlar mejor el trabajo.
- * Separar el trabajo de los instrumentos y herramientas que se utilizan para realizarlo, estudiando éstos para poder seleccionarlos mejor y perfeccionarlos.
- * Aplicar métodos científicos de investigación y experimentación.
- * Aplicar el principio de control por excepción.

La filosofía *mecanicista* del pensamiento troncal de TAYLOR despertó críticas y rencores, sobre todo cuando postulaba, por ejemplo, que, para lograr por lo menos cuadruplicar la producción, era necesario contar con obreros con la voluntad y la fuerza de un buey, de esos que abundaban entonces: "... el acarreador de lingotes no es ningún hombre extraordinario, difícil de encontrar; se trata simplemente de un hombre más o menos parecido al buey, macizo de cuerpo y espeso de espíritu".¹²

La autocritica de TAYLOR en su vejez, que citáramos al referirnos a la naturaleza y motivaciones del trabajo (en el capítulo 2), reconoce la razón de sus críticos. No obstante, como señaláramos, no debe olvidarse que el pensamiento de la época era preponderantemente mecanicista, especialmente en el medio en el que se desempeñaba TAYLOR, y que sus ideas fueron aceptadas y difundidas en el mundo entero, lo cual, en definitiva, induce a pensar que tales críticas debieran ser ampliamente compartidas.

Por otra parte, a pesar de que TAYLOR en su obra se refiere constantemente al *scientific management* –traducido en forma generalizada como *Administración científica*– y que la mayoría de los autores comparten tal consideración, resulta muy discutible su acepción en un sentido riguroso. En efecto, TAYLOR, que como ingeniero ocupado del aspecto fabril descuidó en parte la visión general de la empresa, dió sin embargo solución muy efectiva al problema inmediato que lo preocupaba en su momento: aumentar la producción y su eficiencia (haciendo un aporte intelectual sumamente valioso a la política iniciada por el presidente ROOSEVELT).

(12) TAYLOR, op.cit., pág. 154.

Omitió considerar los aspectos informales y actuó con un criterio a la vez empírico y dogmático, creando así un modelo meramente prescriptivo, con las limitaciones que ello, obviamente, lleva implícito.

Si sus aportes no constituyen una obra que merezca realmente ser calificada como el punto de partida de la Administración como ciencia, su contribución al progreso de la ingeniería industrial resulta, en cambio, decisiva.

Su esfuerzo, encarado con tanta vitalidad, se prolongó a través de discípulos y continuadores, algunos de los cuales pueden ser encuadrados dentro de su misma línea clásica de pensamiento. Entre ellos cabe mencionar, por su relevancia, a EMERSON, COOKE y los esposos GILBRETH.

HARRINGTON EMERSON, uno de los primeros consultores de negocios, introdujo la denominación *ingeniería de la eficiencia*, desarrollándola como un movimiento nacional. Es famoso asimismo por sus contribuciones a la reducción de costos en los ferrocarriles y por sus trabajos sobre estructura organizacional.

MORRIS LLEWENLYN COOKE, también consultor, aplicó las ideas de TAYLOR a la administración universitaria y municipal, siendo así uno de los pioneros en la extensión de principios nacidos en el ámbito fabril a los servicios. Sus aportes adquieren singular valor, dado que introdujo nuevos métodos para planeamiento financiero, selección de personal, relaciones públicas, reemplazo de equipos, estandarización, registro de inventarios, etc.

FRANK y LILLIAN GILBRETH se dedicaron al estudio de los movimientos en que se descompone el trabajo, utilizando para ello la filmación de películas. Desarrollaron una lista de movimientos básicos o micromovimientos, a los que denominaron *therbligs* (término generado invirtiendo su apellido) y que constituyeron la base de muchos estudios y experiencias orientados a la fijación de tiempos estándares basados en listas de tiempos asignados a movimientos predeterminados.

c) Henri Fayol

A pesar de los aportes de BABBAGE, de todo lo que se ha escrito acerca de TAYLOR y de la introducción del estudio universitario de la Administración en 1881 (con la fundación de un departamento al efecto en la Universidad de Pennsylvania, que sería luego la Wharton School), no cabe duda que la Administración comienza a adquirir el carácter de ciencia con el francés HENRI FAYOL (1841-1925), a principios del siglo XX, al ser presentada como un cuerpo de conocimientos metódicamente fundados y sistemáticamente dispuestos.

Este advenimiento del carácter científico de la Administración reviste una importancia clave en su evolución, por cuanto amplía el campo de su problemática, saliendo del cauce de su elemental empirismo (del cual sólo había escapado fragmentariamente con BABBAGE) para alcanzar una jerarquía superior, un nivel de generalización propio de la dirección.

FAYOL se inició como ingeniero de minas en la Commentry-Fourchambault S.A., llegando a director administrativo en 1888. Cuando comenzó a ejercer la dirección, la empresa se hallaba al borde de la quiebra; al retirarse, 30 años más tarde, su situación era excelente.

Como hombre exitoso, no atribuía sin embargo sus logros a su capacidad personal, sino al sistema administrativo que él aplicara y luego expusiera en su obra *Administración industrial y general*, publicada en el Boletín de la Sociedad de la Industria Minera en 1916. Esta obra, debido al espíritu investigador de su autor y a la metodología aplicada, le demandó un prolongado período de preparación (desde 1888 hasta la fecha de su publicación), habiendo sido objeto de minuciosas revisiones.

Se ocupó FAYOL de las funciones propias de la dirección de la organización: técnica, comercial, financiera, de seguridad, de contabilidad y administrativa.

Generalizando el carácter de la Administración, señaló que la función administrativa está integrada por cinco elementos: previsión, organización, mando, coordinación y control, estructura conceptual que, con pocas variantes, ha perdurado hasta hoy.

El modelo de FAYOL acerca de cómo administrar organizaciones fue sintetizado en catorce principios, mencionados como aquéllos que tuvo que aplicar con más frecuencia; tales son¹³:

- * La división del trabajo.
- * La autoridad y la responsabilidad (la segunda como corolario de la primera).
- * La disciplina.
- * La unidad de mando.
- * La unidad de dirección.
- * La subordinación de los intereses particulares al interés general.
- * La remuneración (justa, razonable recompensa al esfuerzo).
- * La centralización.
- * La jerarquía.
- * El orden (*un lugar para cada uno y cada uno en su lugar*).
- * La equidad.
- * La estabilidad del personal.
- * La iniciativa (como gran fuente de fuerza en los negocios).
- * El espíritu de equipo (*la unión hace la fuerza*).

Estos principios—así como toda su obra—denotan claramente que FAYOL desarrolló más que nadie, en su época, las fronteras de la Administración. Si TAYLOR fue el gran impulsor

(13) FAYOL, Henri, *Administración industrial y general*, El Ateneo, Buenos Aires, 1980, pág. 126.

de la ingeniería industrial de principios de siglo, FAYOL puede ser identificado con absoluta justicia como *el padre de la Administración científica*.

5.3. Escuelas neoclásicas

El taylorismo y el fayolismo muy pronto se difundieron en muchos países (especialmente en Estados Unidos y Europa), siendo implementados sus principios con suerte dispar por las empresas de la época.

En el plano teórico y en la experimentación, numerosos discípulos y continuadores dedicaron sus esfuerzos durante décadas a incorporar nuevos desarrollos a las ideas de los pioneros, pero sin abandonar sus hipótesis mecanicistas y formalistas ni su metodología de trabajo.

Se generaron así corrientes de pensamiento que pueden ser calificadas como neoclásicas y que respondieron básicamente a dos orientaciones:

- * Los neoclásicos del campo industrial, continuadores de TAYLOR, dedicados a la problemática de la producción fabril, entre los que se destacaron HENRY GANTT, HENRY FORD, L. P. ALFORD, HAROLD MAYNARD, JOHN IMMER, RICHARD MUTHER, JOHN BURBIDGE, etc.
- * Los neoclásicos del campo administrativo, continuadores de FAYOL, orientados al estudio y perfeccionamiento de los principios y funciones de la organización, como JAMES MOONEY, LUTHER GULICK, LINDALL URWICK, HAROLD KOONTZ, CYRIL O'DONNELL, WILLIAM NEWMAN, entre otros.

Sintetizamos a continuación las ideas, aportes e innovaciones de algunos de los más relevantes de estos pensadores.

a) Henry Gantt

Si bien HENRY GANTT (1861-1919) fue colaborador y protegido de TAYLOR, con quien estuvo catorce años en la Midvale y en la Bethlehem, la importancia de sus aportes excede holgadamente la que podría hacer suponer su condición de discípulo.

GANTT fue, ante todo y a diferencia de TAYLOR, una persona con gran sentido humano, preocupado por los poco privilegiados y deseoso de que todos tuvieran iguales oportunidades. No es de extrañar, por ello, que fuera el creador de un sistema de salarios de bonificación por tarea, en el que —a diferencia del de incentivo puro, que no garantizaba un salario mínimo cuando lo ejecutado era inferior al estándar— establecía una tarea para el día, que, en caso de ser completada, el operario recibía una bonificación adicional y, si no, su paga normal.

En 1908 presentó un trabajo titulado *Adiestrando a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación*, donde enfatizaba la necesidad de capacitar a los trabajadores atendiendo a su psicología, en lugar de forzarlos.

GANTT puso también de manifiesto la necesidad de utilizar métodos cuantitativos en la medición y control de resultados.

Sus ideas en el sentido de la importancia del servicio más que de las utilidades, como camino idóneo para la subsistencia del sistema empresario, lo llevaron a ser prácticamente el introductor del concepto de responsabilidad industrial, que mucho después cobrara tanto desarrollo.

Pero si su nombre alcanzó fama mundial se debió a la creación de la técnica de programación conocida como *gráfico de Gantt*, que no es más que un diagrama de barras, tan sencillo y en aquel entonces tan revolucionario también, y que aún hoy en día constituye la herramienta de programación más utilizada.

b) Henry Ford

Tanto en los Estados Unidos como en los países más adelantados de Europa occidental, predominaba hacia 1930, en que tuvo lugar la crisis económica, el llamado *enfoque de producción*. Este se caracterizaba por la existencia de un mercado dominado por los vendedores, con demanda superior a la oferta. A pesar de la revolución industrial, la producción no había podido alcanzar al consumo potencial; de allí la importancia de ideas como las de TAYLOR.

Es esa época, la función comercial no merecía mayor respeto, limitándose a la distribución física.

El desarrollo de la producción en serie modificó, sin embargo, dicho panorama. El impulsor de este cambio fue HENRY FORD, empresario que trasladó el procedimiento utilizado en los mataderos (donde un transportador aéreo llevaba las reses muertas a través de los distintos puestos de trabajo, para que fueran gradualmente descuartizadas) a su fábrica de automóviles (aunque aplicándolo en sentido inverso, para el armado en lugar del desarmado), descartando así la vieja modalidad artesanal consistente en fabricar cada producto en un sitio.

Para implementar dicho cambio, FORD contó con un colaborador clave: CHARLES SORENSEN, quien comenzó aplicando el principio de la cadena de montaje con una cinta transportadora que llevaba las partes de los radiadores a los montadores y luego trasladaba el trabajo de éstos a los soldadores, que terminaban el producto. Rápidamente desarrolló SORENSEN una cadena en continuo movimiento, alimentada por cintas transportadoras aéreas. En agosto de 1912 se necesitaban 12 horas de trabajo para ensamblar un Ford T. Al año siguiente, con la línea de montaje, sólo se requería una hora y media, reduciéndose así substancialmente el tiempo y, por consiguiente, la inmovilización financiera (en capital de trabajo) que la actividad productiva demandaba.

La generalización de la línea de montaje dio lugar a la producción masiva, que permitió elaborar a bajo costo, grandes cantidades de artículos, muchos de ellos inaccesibles hasta ese entonces para la mayoría de la población. No debe extrañar entonces que, en dos años, las ventas de la empresa de FORD crecieran a más del triple (pasando de 78.000 a 248.000 automóviles).

Pero también la posibilidad de producir tales volúmenes derivó en la reversión de la situación anteriormente comentada. Los empresarios empezaron a tomar conciencia de que la salida de sus productos no resultaba un proceso tan automático; que se hacía necesario salir a colocarlos. Ello generó la aparición de lo que podemos denominar *enfoque de ventas*, con el que siguió vigente el mismo mecanismo taylorista, pero orientado hacia las ventas. Fue la época del énfasis en el entrenamiento y la incentivación de los vendedores. Se trasladaron así a las ventas, principios antes aplicados sólo a la producción, pero sin preocuparse mayormente por el interés del consumidor por el producto. "—Que me pidan el coche del color que deseen, siempre que sea negro", clamaba FORD.

Como luego veremos, será con el *enfoque de comercialización*, casi medio siglo más tarde, que estos criterios comenzarían a perder vigencia.

c) L. P. Alford

A partir de las ideas de TAYLOR y sus continuadores, miles de ingenieros se formaron durante décadas estudiando y consultando *manuales de la producción*, cuya característica predominante era que cada capítulo estaba escrito por un especialista en el tema específico que el mismo trataba.

L. P. ALFORD, profesor y Presidente del Departamento de Ingeniería Administrativa de la Universidad de Nueva York, dirigió el primero de ellos en colaboración con JOHN R. BANGS, de la Universidad Cornell, aunque falleció antes de verlo editado. Contaron ambos, para desarrollar su obra, con colaboradores de lujo, que, con el tiempo, serían reconocidos como figuras centrales en sus respectivas especialidades, tales como: RALPH BARNES (en estudio de métodos y tiempos), LILLIAN GILBRETH (ya mencionada, en estudio de movimientos), JOSEPH JURAN (en control de calidad), DEXTER KIMBALL (en organización industrial), ASA KNOWLES (en calificación del personal), THEODORE LANG (en costos industriales), HAROLD MAYNARD (introduction de los estudios del trabajo basados en tiempos predeterminados, que luego dirigiría el segundo y más perdurable de estos manuales de la producción), WALTER SHEWHART (uno de los precursores en la aplicación del muestreo estadístico al control de calidad), etc.

Previamente, ALFORD había dirigido también otros dos manuales del mismo tipo: *Management's Handbook* (Manual de la Gerencia) y *Cost and Production Handbook* (Manual de Costos y Producción).

Sus obras constituyen un gran esfuerzo ordenador de los conocimientos de la época, siguiendo claramente la línea de TAYLOR y GANTT, y se ubican como elementos de referencia destacados en un período —que duró medio siglo, desde la década del treinta a la del ochenta— caracterizado por el estancamiento de las ideas en materia de organización de la producción, que no experimentaron variaciones significativas durante todo ese lapso con relación a los aportes originales de TAYLOR y FORD.

d) James D. Mooney

La idea fuerza de MOONEY radicaba en que los principios de organización aplicados por todos los grandes líderes de la historia de la humanidad eran los mismos o similares. Para convalidar su tesis, investigó en sus fuentes a ARISTÓTELES, ALEJANDRO MAGNO, JULIO CÉSAR, etc., e inclusive a la Iglesia Católica.

Halló que todas las estructuras organizacionales perdurables estaban basadas en un sistema de relaciones superior-subordinados, ordenadas en una jerarquía, a lo que llamó *principio de gradación*. Se ocupó fundamentalmente de los aspectos funcionales, de coordinación, etc., sin prestar atención al lado humano o al perfil sociológico de la organización.

Su pensamiento fue publicado en una obra denominada *Adelante Industria!*, escrita en colaboración con A. C. REILEY y publicada en 1931. En ella se delinearon cuatro grupos esenciales de principios:

- * *Principios de coordinación*, que establecen que la autoridad y la jefatura deben estar bien delimitadas y aplicadas a través de medios morales y de estructuras adecuadas y ajustables.
- * *Principios de escalonamiento*, que identifican una estructuración de acuerdo a la jerarquía cargo-labores.
- * *Principios funcionales*, con tareas separadas en razón de su naturaleza, a fin de favorecer la especialización.
- * *Principios de relación plana mayor-línea*, en los que la línea significa autoridad y la plana mayor asesoramiento, en una función unificada para mejorar su eficiencia.

e) William H. Newman

NEWMAN se dedicó a analizar las funciones básicas del director de una organización, lo que ya habían hecho anteriormente otros, como GULICK, URWICK, etc., siguiendo todos los lineamientos básicos establecidos por FAYOL, con muy ligeras modificaciones.

Pero si su nombre merece ser destacado es porque en su obra abordó elementos fundamentales para la Administración, como:

- * Caracterizó a la dirección como un proceso social, identificando inclusive el problema de la motivación (aunque ubicada en un papel secundario).
- * Se ocupó del proceso de decisión, siendo uno de los pioneros de la teoría que la estudia.

5.4. Escuelas del comportamiento organizacional

Paralelamente a la evolución de las ideas en Administración, se fue evidenciando una modificación de los enfoques inherentes al comportamiento organizacional.

Con el mecanismo, el énfasis era fisiológico. Se estudiaban los movimientos, formulando principios acerca de la mejor manera de ejecutarlos y se hacía hincapié en el diseño de la maquinaria, la iluminación, el calor, la fatiga, los descansos, etc. Se analizaba cómo conducir el trabajo con un desgaste mínimo de energía, la necesidad de lograr el reemplazo frecuente de un grupo muscular por otro durante los trabajos monótonos, la eliminación del trabajo en posición estática dado que disminuye la circulación de la sangre, la conveniencia de que la vestimenta del trabajador no entorpeciera sus movimientos, etc.

Si bien el proceso de cambio hacia el reconocimiento pleno del trabajador como ser humano fue gradual, no cabe duda que el avance más significativo y espectacular al respecto se produjo con las investigaciones del psicólogo australiano GEORGE ELTON MAYO, a partir de su nombramiento como jefe del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, en 1926.

Con anterioridad, el psicólogo HUGO MÜNSTENBERG, el filósofo OLIVER SHELDON y la socióloga MARY PARKER FOLLETT, realizaron estudios y experimentos y expusieron ideas que permiten calificarlos como verdaderos precursores de la escuela del comportamiento organizacional.

Con posterioridad, otros autores e investigadores profundizaron y desarrollaron el enfoque, mereciendo destacarse al respecto, por su significación, el pensamiento de KURT LEWIN, ABRAHAM MASLOW, DOUGLAS Mc GREGOR, CHRIS ARGYRIS y FREDERICK HERZBERG.

Resumimos a continuación los aportes principales de cada uno de ellos.

a) Hugo Münsterberg

Nacido en Alemania, HUGO MÜNSTENBERG (1863-1916) se doctoró en psicología en la Universidad de Leipzig en 1885 y en medicina en la Universidad de Heidelberg en 1887. A la temprana edad de 29 años tomó a su cargo el laboratorio de psicología de la Universidad de Harvard.

Sus trabajos merecen una especial atención pues pueden considerarse pioneros en el campo de la psicología industrial.

Hacia 1910, en Estados Unidos, MÜNSTENBERG fue consultado por una empresa de tranvías con respecto de los accidentes que se sucedían. Sus investigaciones comprobaron que eran los hombres los que los originaban, detectándose las características a identificar para prevenirlos mediante una batería de tests. Cuando se analiza cualquier grupo de trabajadores, todos los cuales hacen el mismo trabajo y están sujetos al mismo medio ambiente, suele advertirse que sólo unos pocos de ellos tienen muchos más accidentes que otros. Esto es lo que se denomina predisposición a los accidentes, y los tests que miden la coordinación muscular, la estabilidad emocional, la inteligencia, las aptitudes visuales, etc., permiten establecer la conveniencia o no de ubicar a un hombre en un trabajo riesgoso. Todo ello resulta fundamental para la seguridad industrial.

De allí la significación que cobran los trabajos de MÜNSTENBERG, que, sin embargo, no lograron traducirse en una corriente de investigación continua que plasmara el desarrollo de la psicología industrial (que se produce recién varias décadas más tarde), tal vez porque los condicionantes del contexto y las ideas en boga no constituyan un ambiente propicio para tal desarrollo.

Estas circunstancias no empalidecen el reconocimiento que merecen los aportes de MÜNSTENBERG, que sosténía que la psicología industrial y la Administración científica (que se estaba gestando contemporáneamente) debían unirse porque ambas proclamaban la misma verdad: que la eficiencia nunca podría lograrse a través de una dirección abusiva, sino de una perfecta armonía interna.

b) Oliver Sheldon

Dentro de la orientación científica de la Administración, debe mencionarse al inglés OLIVER SHELDON (1894-1951), autor de *La Filosofía de la Administración* –publicado en 1923– y cuyas ideas permiten situarlo en el marco de las escuelas del comportamiento organizacional.

Sus principios son válidos tanto desde el punto de vista de la eficiencia como de la responsabilidad social de la Administración, pero supeditándose la mecánica de la producción a los aspectos humanos que le son inherentes.

Continuador de la línea de GANTT, en su libro SHELDON señala que la industria "no es una masa de máquinas y procesos técnicos, es un grupo de hombres. No es un complejo de materia sino un complejo de humanidad".¹⁴

c) Mary Parker Follett

Habiendo estudiado filosofía, derecho y ciencias políticas en Estados Unidos, Inglaterra y Francia, MARY PARKER FOLLETT (1868-1933) se convirtió en una trabajadora social y educacional en el ámbito de las organizaciones.

Así fue construyendo un ideario realmente precursor en materia de sociología organizacional, postulando principios tales como:

- * Cualquier sociedad duradera, cualquier sociedad productiva, debe estar fundada en el reconocimiento de las motivaciones de individuos y grupos.
- * Nadie es una persona integral si no pertenece a un grupo.
- * Toda persona en su trabajo es motivada por las mismas fuerzas que motivan sus tareas y placeres fuera de él.
- * Los gerentes y los empleados deben tener un propósito común en su carácter de miembros de la misma organización.

(14) SHELDON, Oliver, *La Filosofía del Management*, Oikos-Tau, Barcelona, 1970, pág. 48.

- * El problema básico de la organización radica en coordinar y armonizar los esfuerzos grupales.
- * La autoridad impuesta resulta ofensiva para el ser humano en su condición de tal, por lo que la distinción artificial entre gerentes y subordinados (unos dando órdenes y otros recibiéndolas) obscurece la naturaleza de la organización como ente social.
- * El liderazgo no debiera basarse en el poder de una autoridad formal, sino en los conocimientos del gerente, por lo que la condición de gerente y líder habrá de recaer en el más capaz.

"A sus ojos, el poder, el liderazgo y la autoridad se convirtieron en conceptos dinámicos; no herramienta pesada que sólo agobiaba a los administradores.... De hecho, fue una profetisa en la jungla administrativa, que pedía, en sus propias palabras, *unión e identificación con el grupo*. MARY PARKER FOLLETT fue un verdadero filósofo de la administración, una pionera que ayudó a cerrar la brecha entre el enfoque mecanicista de TAYLOR y el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento humano".¹⁵

d) George Elton Mayo

Nacido en Adelaida, Australia, GEORGE ELTON MAYO (1880-1949) estudió psicología en la universidad de su ciudad natal.

Llegó a los Estados Unidos como becario de la Fundación Rockefeller y en 1926 –como señaláramos– fue nombrado jefe del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard.

A pesar de su formación como psicólogo, MAYO estaba influenciado por las ideas mecanicistas de la época y su preocupación radicaba principalmente en los aspectos físicos del trabajo. Fue a raíz de las evidencias obtenidas en los experimentos que condujera entre 1927 y 1932 en los talleres de Hawthorne de la General Electric Company, en Chicago, que replanteó substancialmente sus ideas.

El primero de estos estudios permite apreciar claramente el por qué de dicho cambio de concepciones. Se trataba de analizar el efecto de la iluminación en el trabajo, habiéndose asumido la premisa fisiológica de que, al mejorarla, se aumentaría la productividad. Se operó a tal fin con dos grupos de trabajadores: uno piloto y otro de control. Al grupo piloto se le aumentó gradualmente la iluminación en sucesivos días, mientras que la del grupo testigo se la mantuvo inalterada. Tal como se esperaba, el primero aumentó su producción. Pero he aquí que, para sorpresa de los investigadores, el segundo también la aumentó. Entonces se decidió reducir la iluminación del grupo testigo. Aún así, la producción de éste volvió a subir. Ello llevó a la conclusión de que debía existir algún factor desconocido que influía en el experimento, con prescindencia del investigado.

El corolario de esta experiencia y otra ulterior similar fue que, cuando los investiga-

(15) GEORGE, op. cit., pág. 131/132.

dores demostraron estar interesados por las condiciones de trabajo y pidieron ayuda a los trabajadores, éstos sintieron que salían del anonimato, que eran entonces importantes y no los meros engranajes de una máquina. Se probó que la autoestima, la motivación y la satisfacción de la persona que trabaja son más importantes que cualquier sistema de iluminación.

MAYO y sus colaboradores realizaron otros experimentos e investigaciones, que fueron cambiando el foco de atención de la necesidad del buey robusto de TAYLOR hacia los factores sociales del trabajo, dando origen así a la denominada escuela de relaciones humanas (que se encuadra dentro de las del comportamiento organizacional). Los principios establecidos por ella constituyeron un avance fundamental en la materia.

Se comprobó, como vimos, que la cantidad de trabajo desarrollado por un obrero no es función de su capacidad fisiológica, sino que está condicionada por pautas sociales.

También se replanteó el aspecto económico del trabajo, dado que las condiciones no económicas y las sanciones afectan significativamente la motivación, la conducta y la felicidad del operario, por lo que limitan en gran medida el efecto de los planes de incentivo monetario.

Se aceptó que la especialización a ultranza no es la forma más eficiente de división del trabajo; que los obreros no reaccionan a la conducción como individuos, sino como miembros de grupos. Se reconoció la diferencia entre la jefatura formal y la informal.

e) Kurt Lewin

El prusiano KURT LEWIN fue uno de los primeros representantes de la sociología industrial. Siendo un destacado psicólogo social de la Universidad de Berlín, dejó su país poco antes de la segunda guerra mundial. Fuertemente influenciado por el odio que le inspiraban los métodos dictatoriales de la Alemania nazi, llevó a cabo –con sus discípulos– una serie de experimentos e investigaciones, muchos de los cuales evidencian la eficacia de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Cabe mencionar al respecto una experiencia conducida por ALEX BAVELAS bajo la dirección de LEWIN. Se trataba de incrementar la producción en una fábrica donde el rendimiento promedio alcanzaba a 60 unidades por obrero a la hora. En lugar de fijar autoritariamente una meta, se solicitó a los operarios que discutieran el tema entre ellos y que establecieran un estándar consensuado. Estos propusieron 84 unidades por hora y luego en la práctica lograron un promedio de 87. La evidencia demostró que se consiguieron así mejores resultados que en casos similares en los que el estándar se trató de imponer por la fuerza.

Por ello se ha señalado que, "si MAYO proporcionó el fundamento filosófico para el resurgir de la participación del trabajador en un mundo postayloriano, a LEWIN se debe gran parte de su fundamento empírico".¹⁶

(16) VROOM, Victor H. y JAGO, Arthur G., *El nuevo liderazgo*, Díaz de Santos, Madrid, 1990, pág. 15.

Otro estudio importante fue el efectuado para demostrar la influencia de la jefatura sobre la conducta del grupo, que realizaron LIPPIT y WHITE bajo la denominación *Liderazgo y vida grupal*, dirigido también por LEWIN. Se definieron en el mismo tres tipos de jefes:

- * El *jefe autoritario*, que permanecía alejado y solamente daba órdenes para dirigir las actividades del grupo.
- * El *jefe democrático*, que recibía y hacía sugerencias, alentando la participación del grupo.
- * El *jefe laissez-faire*, de poco interés emocional y mínima participación en las actividades grupales.

El propósito del experimento era estudiar la actividad de cada grupo según los distintos estilos de cada jefe y su reacción al ser relevados estos últimos. Todos los grupos tenían que realizar la misma tarea manual.

El jefe autoritario manejaba el grupo con rigidez y no permitía la discusión o deliberación de las órdenes. Se advirtió la necesidad de una supervisión física permanente. Si el jefe estaba presente el grupo trabajaba, pero si se retiraba el grupo relajaba su comportamiento y bajaba la producción. Era una verdadera autoridad formal.

El jefe democrático trabajaba fundamentalmente como coordinador y moderador. Una vez definidas las pautas, su presencia física no era indispensable. Las relaciones en el grupo eran amistosas y cálidas. A pesar de ello, su producción no alcanzó el volumen de la del grupo con jefe autoritario, pero su calidad fue superior.

El grupo con jefe laissez-faire no avanzó ni en realizaciones ni en satisfacciones. Además su producción fue la más pobre, tanto en cantidad como en calidad.

f) Abraham Maslow

ABRAHAM MASLOW fue el introductor de una muy difundida jerarquía de necesidades (o aspiraciones) humanas¹⁷, que van de las más elementales a las más sofisticadas:

- 1º) Necesidades fisiológicas básicas.
- 2º) Seguridad.
- 3º) Amor.
- 4º) Estima.
- 5º) Autorrealización.

Las primeras son las necesarias para la subsistencia (alimentación, vestido, vivienda, etc.) y, por lo tanto, las que el ser humano requiere en primer lugar.

(17) MASLOW, Abraham, *Motivation and Personality*, Harper & Bros., Nueva York, 1954.

Satisfechas éstas, se pretende contar con seguridad, amor, estima y, finalmente, cuando se ha alcanzado un grado razonable de satisfacción en ellas, se busca la realización personal a través del trabajo, profesión o cualesquiera otras actividades que concurran a lograrla.

Esta escala de necesidades de MASLOW ha dado lugar —como es obvio— a muchas discusiones, que cuestionan tanto si una estructura de este tipo es válida para representar el comportamiento humano, como si, aún aceptándola, la jerarquía es la más apropiada. El primer cuestionamiento parece haber sido dilucidado a través de investigaciones, como la realizada por LYMAN PORTER en Estados Unidos, que corroboran la existencia de una jerarquía de necesidades en el ser humano que trabaja¹⁸. El segundo seguirá siendo, entendemos, fuente permanente de controversia.

g) Douglas Mc Gregor

En tiempos más recientes (1960), DOUGLAS MC GREGOR formuló sus teorías X e Y para sintetizar la antinomia de las distintas corrientes del pensamiento acerca de la actitud de los empleados.

La *teoría X*, identificada con el taylorismo, sostiene que los empleados son perezosos y que tienen que ser dirigidos. Tendrían, para ella, que ser manejados por un jefe autoritario como el de las experiencias de LEWIN.

La *teoría Y*—paradójico de la anterior—considera que, por el contrario, los empleados son creativos, dedicados y que es posible confiarles responsabilidades. El modelo de jefe apto sería entonces el democrático.

Las hipótesis de cada una de ellas, tal como las describe MC GREGOR¹⁹, son las siguientes:

* Teoría X:

- el individuo medio tiene una aversión innata al trabajo y hace todo por evitarlo;
- las personas tienen, por consiguiente, necesidad de ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones si se quiere que hagan los esfuerzos necesarios para la realización de los objetivos de la empresa;
- el individuo tipo prefiere sentirse dirigido, quiere evitar las responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y busca ante todo seguridad.

* Teoría Y:

- el esfuerzo físico y mental gastado en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego o en el reposo;

(18) PORTER, Lyman W., *Job Attitudes in Management*, Journal of Applied Psychology N° 46, 1962, Pág. 375.

(19) MC GREGOR, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw-Hill, Nueva York, 1960, pág. 33 y 47.

- el control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener el esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la empresa;
- el compromiso se efectúa en la medida en que los resultados son recompensados, y la más importante de estas recompensas es la satisfacción del ego, que puede ser la consecuencia directa de los esfuerzos consagrados a la empresa;
- el individuo medio, en las condiciones deseadas, aprende no solamente a aceptar responsabilidades sino también a buscarlas;
- la capacidad de exhibir cualidades relativamente desarrolladas de imaginación, de inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización está ampliamente extendida en la gente, y no es escasa.

El modelo de Mc GREGOR , caracterizado como *conductista*, trató sin dudas de cortar definitivamente los lazos mecanicistas que –a pesar de las innovaciones de MAYO y sus continuadores– caracterizaban mayoritariamente a las empresas de su época (y que aún hoy perduran, por cierto, aunque tiendan a extinguirse gradualmente). Iniciativas como las de eliminar los relojes de control de entrada/salida de las empresas, establecer horarios de trabajo flexibles, la administración por objetivos, la participación del personal en las decisiones, etc., se deben en gran medida a la difusión del modelo y a la identificación con los postulados de la teoría Y.

h) Chris Argyris

Ya nos hemos referido a las ideas de CHRIS ARGYRIS –uno de los más importantes pensadores de las escuelas del comportamiento organizacional– al tratar el ajuste de personalidad y organización (en el capítulo 2) y el conflicto organizacional (en el capítulo 3).

Por tal motivo, incluimos solamente a continuación una reseña sucinta de su teoría.

ARGYRIS parte de la premisa de la disparidad entre las metas de los individuos y los objetivos de la organización formal. Hace un análisis de los procesos de maduración del individuo y de la organización.

Su tesis básica es que el individuo madura a través de un proceso que se contrapone con el desarrollo de la organización, puesto que, con su condición de adulto, va adquiriendo una serie de pautas de comportamiento que lo impulsan a diversificar sus metas y ampliar sus áreas de interés. De tal manera, al verse forzado a constreñir sus actividades en aras del cumplimiento de las pautas y objetivos organizacionales, resultan lesionados sus propios intereses y se genera una incongruencia entre unos y otros.

Señala ARGYRIS que el individuo requiere cada vez más autonomía y satisfacción por su tarea, juntamente con una mayor necesidad de cambio e innovación; en tanto que la organización, al crecer, contribuye cada vez menos a brindarle esto, al tiempo que lo condiciona y le fija normas que restringen su actividad. De esta contradicción surge un proceso circular en el que los grupos y los individuos, ante la amenaza de frustración,

responden con reacciones adaptativas, que dan lugar a su vez a respuestas de la organización, que provocan nuevas y mayores reacciones.

Ante este planteo, propone ARGYRIS el cambio de la naturaleza de la estructura formal de la organización, centrando la conducción en los intereses de sus participantes.

Esta teoría se llamó también *modelo de fusión* y propone que, a partir de la premisa de que los individuos tienen fines que difieren de los objetivos organizacionales, debe haber un mutuo, recíproco y coherente ajuste entre unos y otros, con vistas a satisfacer los fines individuales a través de los objetivos organizacionales. Sólo favoreciendo así con las políticas de dirección el comportamiento de los individuos, éstos habrán de aportar sus esfuerzos para cumplir con los objetivos de la organización.

i) Frederick Herzberg

Un aporte de sumo interés para la interpretación del comportamiento organizacional, es el que incorporó FREDERICK HERZBERG en su obra *Work and Nature of Man* (El Trabajo y la Naturaleza del Hombre), publicada en 1966, que se ocupa fundamentalmente de la motivación en el trabajo.

En general, todas las teorías que tratan de la motivación analizan una serie de factores que inciden en ésta y les asignan distinto peso o importancia, muchas veces en función de lo que resulta de investigaciones o encuestas.

HERZBERG categoriza estos factores en dos clases:

- * Los *factores higiénicos*, como la remuneración, la supervisión, las condiciones de trabajo, la seguridad en el empleo, las relaciones interpersonales, las políticas de la empresa, etc., que no producen satisfacción en el trabajo sino que su ausencia o insuficiencia puede crear insatisfacción. Su presencia sólo sirve entonces para evitar tal insatisfacción. Consecuentemente, su rango va desde la insatisfacción (extremo negativo) a la no insatisfacción (posición neutra).
- * Los *factores motivadores*, como la naturaleza del trabajo que hace la persona, el reconocimiento, la autorrealización, la posibilidad de desarrollo, etc., que son los que realmente producen satisfacción. Su rango va desde la no satisfacción (posición neutra) a la satisfacción (extremo positivo).

Como corolario de su análisis, HERZBERG propone el enriquecimiento del cargo, el crecimiento del nivel de autonomía, la posibilidad de que el trabajador pueda completar una tarea o elaborar un producto con el que logre identificarse, etc., como los medios aptos para conseguir la motivación en el trabajo.

5.5. Escuela estructuralista

El estructuralismo surgió a principios del siglo XX y se desarrolló, contemporáneamente con la segunda guerra mundial, con el economista y sociólogo alemán MAX WEBER. Sus

ideas fueron enriquecidas por los sociólogos norteamericanos ROBERT MERTON (iniciador de la corriente conocida como estructural-funcionalismo), PHILIP SELSNICK y ALVIN GOULDNER.

Concomitantemente, otro economista, uno de los más destacados del siglo, JOSEPH SCHUMPETER, desarrolló conceptos fundamentales con relación a la mutabilidad de las estructuras, tanto en las organizaciones como en las economías nacionales. Si bien somos conscientes que es muy discutible su ubicación entre los pensadores de la escuela estructuralista, la relevancia de sus ideas sobre el tema nos induce a no omitir comentarlas en su estudio.

a) Max Weber

MAX WEBER consideraba que ni la economía ni la sociología podían, aisladamente, interpretar las motivaciones de la conducta. Por ello, su estudio –expuesto en distintas obras, entre las que sobresale *Economía y sociedad*– se adentró en el análisis de aquellas áreas de interés en que ambas ciencias se relacionan. El foco de su atención se centró en el poder y la legitimación de la autoridad.

La autoridad fue considerada por WEBER no sólo la aptitud para hacer cumplir una orden, sino también la aceptación de esa orden por el subordinado. Esta autoridad, que llamó legítima, se basa en la existencia de tres tipos de influencia:

- * La *racional*, en que los individuos aceptan la autoridad porque creen razonablemente en la legitimidad de las normas que permiten el ejercicio del poder.
- * La *tradicional*, en que la aceptación está dada por la habitualidad de los usos y costumbres que le confieren legitimidad.
- * La *carismática*, que se basa en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad.

Transformó así el concepto clásico de autoridad de origen divino en uno de tipo legal, en el que la autoridad emana de un conjunto de reglas instituidas por los grupos sociales y que constituyen el sustrato de la moral y el derecho natural.

Con el transcurso del tiempo, estas reglas terminan formalizándose en las normas legales que habrán de determinar la base de la convivencia social, política, económica, etc. Así es que, en primera instancia, del conjunto de costumbres y reglas no escritas surgen las cartas magnas o constituciones, que son el origen de las organizaciones sociales constituidas (las naciones) y la base de las autoridades legales o gobiernos que darán lugar a la futura organización de un país, a través de las leyes, decretos, resoluciones, ordenanzas, etc., que lo regirán. Estas autoridades son las que conforman la estructura de las organizaciones (estructuras de gobierno).

El modelo weberiano es rígido. Estudia de manera objetiva y racional la estructura así formada, en la que la autoridad está determinada por los puestos y no por las personas, y cuya misma rigidez impide las relaciones informales.

Hasta ese entonces, todos los que habían estudiado las organizaciones asumieron un criterio pragmático, poco científico, con un propósito muy claro: aumentar las utilidades.

Fue WEBER el primero que estudió las organizaciones de acuerdo a modelos ideales de comportamiento. El que desarrolló fue denominado *modelo burocrático*, considerándolo formalmente aplicable tanto en las sociedades de tipo capitalista como en las de tipo socialista. Es decir que, como modelo teórico, hace abstracción del medio en que se inserta.

La *burocracia* no era, para WEBER, un concepto peyorativo, sino un estado ideal cuyo principal objetivo radica en la eficiencia y, a través de ella, la disminución de conflictos en los grupos sociales para conseguir la armonía.

Los principios básicos del modelo burocrático son los siguientes:

- * Es un esquema operativo formal, donde cada puesto de la organización está ocupado por funcionarios que se denominan agentes.
- * La autoridad de estos funcionarios está dada por la legalidad de sus cargos específicos.
- * La jerarquía se funda en la certeza del conocimiento de los superiores y los subordinados de la escala jerárquica, ya predeterminada.
- * Se aplica la especialización del trabajo en un ordenamiento general en que las funciones están asignadas y cada funcionario sabe de antemano cuáles debe cumplir.
- * La utilización de los medios de producción y administración no implica la propiedad de los mismos, lo que trae aparejado que los funcionarios deben ser empleados a sueldo y no debe existir *affectio societatis*.
- * Las normas de conducta son predecibles, ya que las pautas de comportamiento se hallan predeterminadas.
- * No existen relaciones informales entre funcionarios responsables de los distintos cargos, ya que sólo se establecen relaciones en el marco de la autoridad legal y sus reglas.
- * Existen dos líneas de autoridad, la ascendente y la descendente, sin admitirse ninguna relación de tipo horizontal, lo que permite un mejor control social.
- * La profesionalidad de los funcionarios está garantizada por un sistema de puntajes, de acuerdo a sus merecimientos y capacidades, así como a la antigüedad en el puesto.
- * Todo el funcionamiento de la organización se halla formalizado mediante registros escritos, lo que despersonaliza los cargos, de modo que un funcionario puede desaparecer y ser reemplazado por otro sin que sus funciones dejen de cumplirse.
- * La estructura y sus modificaciones están institucionalizadas y todo adecuadamente normado y registrado.

A pesar de la rigidez del modelo, WEBER consideró que esta estructura burocrática permitía la realización integral de la libertad del hombre, al no dejar que de la libre

negociación de las partes surgieran los abusos de aquellos que tenían mayor poder (verbigracia: en las negociaciones obrero-patronales). Como el modelo estaba íntegramente constituido, el regateo de las partes no existía y la autoridad legal decidía lo que era mejor para todos. Y en eso se basaba la verdadera libertad. De allí que la considerara la organización ideal.

A esta altura de la historia, sin embargo, es bien sabido que una amplia mayoría de la opinión pública considera que la burocracia, además de rígida, es ineficiente, inhumana, mecanicista, lenta, irracional y, sobre todo, absolutamente antieconómica.

Haciendo una suerte de balance del modelo, al que califican—siguiendo la categorización del profesor RICHARD SCOTT, de la Universidad de Stanford— como sistema cerrado (o sea, opuesto a abierto) y racional (en lugar de social), PETERS y WATERMAN, en su famoso libro *En busca de la excelencia*, manifiestan: "WEBER ... expuso como postulado que la burocracia —el orden dirigido por la regla— es la forma más eficaz de organización humana.... El aporte de la escuela WEBER-TAYLOR fue la sugerencia de que si se podía aprender y dominar un conjunto finito de reglas y técnicas —sobre la descomposición del trabajo, el tramo máximo de control, el equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad— entonces los principales problemas que se presentan en la dirección de los grupos grandes de individuos quedarían más o menos resueltos. Desde luego, el sueño de WEBER y de TAYLOR no se realizó y la era del *sistema cerrado - agente racional* fue reemplazada de 1930 a 1960 por la del *sistema cerrado - agente social*, cuyos abanderados fueron ELTON MAYO, DOUGLAS MC GREGOR, CHESTER BARNARD y PHILIP SELSZNIK".²⁰ Ya hemos comentado el pensamiento de algunos de los autores aquí citados y más adelante veremos el de los restantes, así como el de aquellos que PETERS y WATERMAN identifican como exponentes más representativos del modelo más avanzado (el *sistema abierto - agente social*): KARL WEICK y JAMES MARCH. Pero, entretanto, continuaremos con el estructuralismo.

b) Robert Merton

El modelo weberiano (de autoridad formal) no reconocía —al igual que los clásicos— el conflicto a nivel de organización, aunque su existencia ya no era discutida por nadie a nivel social cuando, en 1940, el sociólogo ROBERT MERTON introdujo el concepto de conflicto organizacional (que luego fuera desarrollado por otros pensadores, como los representantes más recientes de la escuela del comportamiento, tal el caso de ARGYRIS).

Preocupado por el conflicto, MERTON advierte la importancia de hacerlo aflorar, de conocerlo, a fin de tratar de solucionarlo, en lugar de dejar que se mantenga oculto y, por lo tanto, no resulte manejable.

Esta inclusión del aspecto informal de la organización dentro del modelo formal es lo que dió lugar a que la escuela estructuralista fuese caracterizada como integradora.

La corriente sociológica estructural-funcionalista (que vincula el funcionalismo

(20) PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H., *En busca de la excelencia*, Atlántida, Buenos Aires, 1982, pág. 92.

desarrollado por TALCOTT PARSONS con el estructuralismo), de la cuál MERTON es reconocido como fundador, siguió una línea de marcado pragmatismo, basando su pensamiento en la experiencia práctica y la acción en la realidad.

Los trabajos de MERTON se caracterizaron por la coherencia interna del conjunto de relaciones necesarias entre los distintos individuos o grupos que constituyen la organización, y también en relación con la estructura significativa que los rodea.

Así, analizó la estructura del grupo en base a funciones, a las que clasificó en dos categorías:

- * *Funciones manifiestas*, que son las que surgen a la superficie y que se pueden estudiar y llegar a conocerse.
- * *Funciones latentes*, que se mantienen ocultas y, por ende, se desconocen.

Por ejemplo, en la gestación de un conflicto gremial, durante un primer momento existe un descontento que no surge claramente –se mantiene latente– y que termina provocando una segunda etapa, en que se manifiesta. La negociación o manejo de este tipo de conflictos, según MERTON, sólo se puede realizar cuando emergen a la superficie y se exteriorizan los problemas.

Es decir que, para los estructural-funcionalistas, el conflicto existe, pero en estado latente, y es necesario sacarlo a la superficie puesto que, de no hacerlo, el efecto multiplicador del mismo puede ser tal que, cuando se lo reconozca, sea ya de una magnitud que lo torne incontrolable.

A partir de la interrelación entre las funciones manifiestas y las latentes, existe un campo, llamado de las *disfunciones*, que es una zona en la que las relaciones entre estas funciones no son claras y, consecuentemente, se perturba el control de la organización. Tal caso se presenta, por ejemplo, cuando existe un liderazgo que es poco aceptado, lo que da lugar a un campo de funciones latentes muy grande y a una vinculación confusa de ellas con las manifiestas, a raíz de lo cual se produce una ampliación del campo de las disfunciones y disminuye el control de la organización.

Cuando se trabaja en el campo de las funciones manifiestas, se manejan hechos concretos a cuyo conocimiento es posible acceder, por lo que resulta viable la toma de decisiones entre alternativas y con consecuencias razonablemente predefinibles. Pero cuando se lo hace en el campo de las funciones latentes, se debe buscar apoyo en aquellas disciplinas que tratan de predecir el comportamiento del hombre y los grupos, como la psicología, la sociología y la psicología social.

En síntesis, el estructural-funcionalismo justifica la aparición, dentro de una sociedad u organización, de grupos o factores que alteran el orden preestablecido y dan así lugar al conflicto, en el siguiente marco de referencia:

- * La sociedad no está suficientemente estructurada como para lograr una identificación de voluntades en el reconocimiento de la autoridad formal.

- * Existen grupos o individuos cuyas funciones se mantienen latentes, por lo que la organización no los detecta y entonces no puede actuar correctivamente.
- * El campo de las disfunciones es muy grande y las interrelaciones difíciles de detectar, por lo que se consigue un control pobre que permite la aparición de factores distorsionantes.

El modelo de MERTON pretende ser universal al integrar las dimensiones formales e informales, tratando de minimizar las disfunciones para maximizar los resultados a través del control.

Si los conflictos no se pueden reducir por haber gran cantidad de funciones latentes, que hacen que el campo de las disfunciones sea muy grande, entonces hay que negociar el resultado final.

c) Joseph Schumpeter

JOSEPH SCHUMPETER, durante la primera mitad del siglo XX, desarrolló ideas que tuvieron una importante influencia en los pensadores posteriores, tanto en el terreno económico y sociológico como en la disciplina que nos ocupa.

Distinguió entre administrar (coordinar recursos con una conducta adaptativa) y dar un uso creativo a los recursos. Aquí la acepción de SCHUMPETER equivale a lo que podríamos denominar *administración con minúscula*, es decir, el significado de la palabra que es usado frecuentemente –por ejemplo– en el ámbito judicial, cuando un responsable es designado para el cuidado de una determinada hacienda o explotación, con un criterio de protección de los intereses involucrados y ejecución y registración de las transacciones rutinarias, pero sin adoptar acciones que den lugar a innovaciones o cambios con respecto de la situación preexistente (aunque esto suele no estar excluido en forma taxativa). El concepto dista obviamente del encarnado en la ciencia de la Administración nacida con FAYOL, que, al tiempo que abarca en su dominio esta acepción restringida, la excede significativamente, pues tanto explica el comportamiento de las organizaciones como proporciona la tecnología para dirigirlas (tal como la conceptualizáramos en el capítulo 4), es decir que la asimila al criterio amplio de dirección.

En su libro *Capitalismo, socialismo y democracia*, SCHUMPETER introdujo el concepto de *destrucción creativa*, para significar la naturaleza dinámica y mutable de los procesos económicos. Considerando que la tendencia a aferrarse a las ideas y estructuras existentes inhibe la apertura a nuevas ideas y la introducción de cambios provechosos, hizo hincapié en la mutabilidad como elemento necesario para el éxito en las actividades de las organizaciones económicas. Es decir que, si se reconoce un nuevo estado potencial mejor que el actual, de acuerdo a esta teoría dinámica, debe procederse a la destrucción de la estructura existente con un criterio creativo, para generar una nueva que satisfaga mejor las necesidades u objetivos.

En tal línea de pensamiento, SCHUMPETER identifica una *eficiencia estática*, que radica en la habilidad para explotar adecuadamente una situación existente, y una *eficiencia*

dinámica, concepto asociado al desarrollo organizacional, que implica la remoción de la estructura y la creación de otra más apta para las nuevas circunstancias que se presentan.

SCHUMPETER puede ser caracterizado entonces como un estructuralista dinámico.

d) Philip Selznick

PHILIP SELZNICK se dedicó fundamentalmente al análisis de los procesos organizacionales de delegación. Partiendo del modelo de MERTON, de su división en campos latentes y manifiestos y la zona de disfunciones, este autor basó sus estudios en que, para poder proceder a la especialización, es necesario delegar autoridad.

Delegar significa otorgar autoridad a una persona para que ésta cumpla o haga cumplir determinada tarea o tome a su cargo una responsabilidad dada. Pero esta delegación trae aparejada una necesidad de departamentalizar, es decir, agrupar las funciones especializadas en áreas de actividad.

SELSZNICK decía que delegar para conseguir una especialización está bien, pero cuando se hace necesario departamentalizar, se genera una bifurcación de intereses individuales y se produce competencia entre sectores, dejando relegados los objetivos de la organización. Al agrupar funciones en departamentos, éstos van tomando sus propios objetivos que terminan prevaleciendo sobre los del conjunto y ello crea disfunciones. Cuando este proceso se acentúa, puede dar lugar a conflictos en los que cada sector de la estructura pugna en pos de sus propios propósitos y se producen fricciones que desvirtúan la acción conducente a los objetivos organizacionales.

Su obra, que es básicamente explicativa y descriptiva, reconoce el conflicto y aconseja el máximo cuidado en la delegación para evitar las disfunciones. Su idea básica, que se alinea con la escuela estructuralista, radica en que hay que aprender a convivir con el conflicto que está siempre presente en la organización y, ya que no es posible evitarlo, tratar de manejarlo de la mejor manera posible para cumplir con el objetivo de eficiencia.

e) Alvin Gouldner

ALVIN GOULDNER realizó estudios sociológicos basados en el análisis de pequeñas comunidades, investigando la generación de conflictos a través de la relación del superior con el subordinado, y la posibilidad de poder detectarlos antes de que se produzcan.

Como su objetivo era lograr el control social basado en la intensidad de la supervisión, trató de medir ésta con vistas a lograrlo sin caer en conflictos ni disfunciones. Pensaba que, ante una mayor supervisión, se produce una mayor cantidad de conflictos y que esto, a su vez, vuelve a requerir mayor supervisión, creándose así un círculo vicioso que es menester romper. Para ello, corresponde regularla de acuerdo a los conflictos que genera, tratando de minimizarla.

Integra pues el modelo formal weberiano con el informal de MERTON, a través de la intensidad de la supervisión y la eliminación del conflicto personal. Con tal propósito, se

ocupa de la sumisión, a la que define como la resultante de dos variables: la identificación y el poder.

En el esquema de GOULDNER existe identificación cuando un subordinado está absolutamente consustanciado con los medios, políticas y acciones para lograr los objetivos; y el poder se ejerce cuando una persona dispone de recursos importantes y deseables para otra. El equilibrio de la intensidad de la supervisión radica en lograr la sumisión de una persona, ya sea a través de la identificación con las tareas que realiza o ejerciendo el poder que se tiene sobre ella.

El concepto de conflicto que comentamos y su manera de resolverlo son visualizados de manera distinta por otras escuelas, puesto que, de las élites de tipo autoritario —que trabajaban con grupos comunitarios—, se pasó a hacer prevalecer el criterio de autoridad aceptada del subordinado al superior (preconizado, por ejemplo, por los autores de la teoría de la organización).

5.6. Escuela de investigación de operaciones

La investigación de operaciones consiste en la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos (mayoritariamente matemáticos) a problemas decisarios, a fin de proporcionar soluciones mejores u óptimas.

Escriben CHURCHMAN, ACKOFF y ARNOFF, tratadistas por excelencia de la investigación de operaciones: "Ninguna ciencia ha nacido en un día determinado. Toda ciencia emerge de la convergencia de un creciente interés en alguna clase de problemas y del desarrollo de métodos, técnicas e instrumentos científicos adecuados para resolver esos problemas. La Investigación Operativa (I.O.) no es una excepción a esta regla. Sus raíces son tan antiguas como la misma ciencia y la función de organización empresarial, aunque su nombre se remonta sólo a 1940. El desarrollo inicial de la I.O. tuvo lugar en el Reino Unido durante la segunda guerra mundial y se extendió rápidamente en los Estados Unidos. Su nacimiento tuvo lugar en el terreno militar, y después de la guerra se aplicó en los negocios, la industria y el Gobierno"²¹.

La investigación operativa nace entonces como la aplicación del método científico a la solución de problemas, primero bélicos y luego empresarios. No es de extrañar entonces que se le reconozca la siguiente metodología²²:

- 1º) Formular el problema.
- 2º) Construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio.
- 3º) Derivar una solución del modelo.
- 4º) Probar el modelo y la solución resultante.
- 5º) Establecer controles sobre la solución.
- 6º) Poner la solución en operación.

(21) CHURCHMAN, C. West, ACKOFF, Russell L. y ARNOFF, E. Leonard, *Introducción a la Investigación Operativa*, Aguilar, Madrid, 1971, pág. 3.

(22) GEORGE, op. cit., pág. 150.

Concebida así como una disciplina orientada a tratar cada caso *a la medida*, con el tiempo fue desarrollando modelos estándares e incorporando inclusive a su acervo algunos de data muy anterior a su explosiva difusión a partir de fines de la década del 40. Tal el caso de una contribución que constituye la piedra angular de la teoría de las decisiones de inventarios: la fórmula del lote óptimo de producción y/o compra, invención de F. W. HARRIS, de la Westinghouse Company, en 1915 (aunque ya tres años antes GEORGE BABCOCK había sentado las bases para su desarrollo).

Otros pioneros que merecen ser mencionados son:

- * Teoría de los juegos: J. VON NEUMANN, O. Morgensten.
- * Programación lineal: L. V. KANTOROVICH, T. C. KOOPMANS, W. LEONTIEFF, G. B. DANTZIG, R. DORMAN, P. A. SAMUELSON.
- * Teoría de las colas: A. K. ERLANG, T. H. FRY, L. P. EDIE, P. M. MORSE, M. G. KENDALL.
- * Teoría de las fallas y reemplazos: G. TERBORGH, J. DEAN.
- * Teorías del muestreo y de la decisión estadística: A. WALD, W. A. SHEWHART, W. E. DEMING, H. F. DODGE, H. G. ROMIG, L. H. TIPPETT, R. A. FISHER.
- * Programación dinámica: R. BELLMAN.

La escuela de investigación de operaciones mantuvo un notorio período de apogeo hasta 1970, aproximadamente.

Pero, a lo largo de la década del 70 fue decayendo, principalmente debido a dos factores:

- * Lo que se inició como aplicación del método científico a la solución de problemas organizacionales, fue mutando en forma gradual hasta convertirse en un catálogo de métodos cuantitativos, pasando del enfoque inicial *a la medida* de cada caso, a uno *de confección*, mucho menos valioso.
- * Las grandes empresas, con el desarrollo de la investigación de operaciones, incorporaron a sus estructuras departamentos dedicados a ella, que fueron mayoritariamente cubiertos por matemáticos. Para éstos se abrió una oportunidad laboral sin precedentes, pues anteriormente habían estado dedicados en especial a la enseñanza, con remuneraciones muy inferiores. Pero su misma formación los llevó a buscar más el lucimiento a través de la sofisticación y complejidad de los modelos que construían, que el isomorfismo con la realidad que los mismos pretendían representar. Con lo que, en definitiva, su trabajo resultó cada vez más inútil para las empresas.

Todo ello llevó a uno de los pioneros de esta todavía joven disciplina, RUSSELL L. ACKOFF, a escribir en 1979 un significativo artículo titulado *The Future of Operational Research is Past* (El Futuro de la Investigación Operativa es Pasado)²³. En efecto, para ese entonces la decadencia de la investigación de operaciones era ya un hecho.

(23) ACKOFF, Russell A., *The Future of Operational Research is Past*, Journal of Operational Research Society, Vol. 30, Nº 2, 1979.

5.7. Escuela de la teoría de la organización

La escuela de la teoría de la organización incorpora definitivamente la psicología social a los estudios en Administración. Sus postulados contrastan con la teoría económica de la firma cuyos principios rectores fueron asumidos por las escuelas clásicas.

Señala al respecto FEDERICO FRISCHKNECHT²⁴: "El enfoque tradicional de la Teoría Económica asume diversas hipótesis que, si bien han conducido a describir aspectos macroeconómicos muy generales y a solucionar problemas de decisión individual en situaciones microeconómicas, no permiten predecir el comportamiento de la Organización.... En general, la Teoría Económica de la Firma postula:

- * Una sola meta dada por la maximización de utilidades.
- * Para lograr la única meta, un empresario toma decisiones individuales con racionalidad ilimitada en situación de certeza.
- * La función de la Firma es transformar insumos en productos."

Otro autor argentino, BERNARDO KLIKSBERG²⁵, sintetiza así la comparación entre los principios de la economía clásica y los de la escuela de la teoría de la organización, en lo relativo a la toma de decisiones:

ECONOMIA CLASICA

- 1) El hombre económico tiene una escala de valores perfectamente definida que le permite valorar en sus términos cada situación y sus consecuencias.
- 2) El hombre económico conoce todas las alternativas existentes en relación a cualquier situación de decisión.
- 3) Está en condiciones de evaluar con precisión las consecuencias en términos de su escala de valores de cada alternativa.
- 4) Finalmente, elige atendiendo a un objetivo: maximizar su utilidad.

TEORIA DE LA ORGANIZACION

- | | |
|---|--|
| <p>El hombre tiene una escala de valores, pero debe interpretarla en cada situación y pueden darse numerosas ambigüedades.</p> <p>No conoce todas las alternativas. Sólo trabaja con un modelo simplificado de la situación que no está dado, sino que deriva de sus procesos psicológicos y sociales, el medio ambiente, etc.</p> <p>No puede evaluar siempre con precisión las consecuencias. El grado de precisión dependerá del tipo de situación. Generalmente utilizará probabilidades.</p> <p>Elige, no buscando maximizar, sino que teniendo en cuenta su racionalidad limitada busca concretar objetivos satisfactorios.</p> | |
|---|--|

(24) FRISCHKNECHT, op. cit., pág. 45/46.

(25) KLIKSBERG, op. cit., pág. 356.

Sintetizaremos a continuación las ideas de los autores más representativos de la escuela de la teoría de la organización: CHESTER BARNARD, HERBERT A. SIMON, KARL WEICK, JAMES MARCH y PETER DRUCKER.

a) Chester Barnard

CHESTER BARNARD (1886-1961), un empresario intuitivo de brillante capacidad deductiva –presidente de la New Jersey Bell Telephone Company desde 1927–, retomó los conceptos de GOULDNER sobre la autoridad, la identificación y el poder, pero invirtiendo su sentido, es decir, transformando la idea de sumisión en aceptación por parte del subordinado.

En su obra *Las funciones del ejecutivo* (1938) explica que la autoridad de un superior surge de la estructura formal de la organización, pero está condicionada por el comportamiento del subordinado. De tal forma, la aceptación crece o decrece en función del grado de identificación o poder. La autoridad resulta así, pues, un fenómeno dual, que tiene dos sentidos: uno descendente, de las órdenes emanadas del superior, y uno ascendente, de la aceptación de dichas órdenes por quien las recibe. Su manifestación es, por lo tanto, biunívoca.

Dado que, según BARNARD, la gente se incorpora a las organizaciones para conseguir cosas que no lograría en caso de trabajar aisladamente, es preciso que los objetivos organizacionales resulten compatibles y satisfagan los fines individuales. En consecuencia, para operar eficientemente y sobrevivir, la empresa tiene que lograr un equilibrio entre sus objetivos y las necesidades del empleado.

Ambos aspectos, la aceptación de la autoridad y la compatibilidad de los fines, se entroncan en el pensamiento de BARNARD, quien enfatizó la importancia de que el individuo sea inducido a cooperar. Para que ello ocurra, la instrucción recibida por el empleado será aceptada como una orden siempre y cuando:

- * La entienda.
- * Crea que es consistente con los propósitos organizacionales.
- * Crea que es compatible con sus propios intereses.
- * Pueda cumplirla.

"Al analizar las calidades de las fuerzas en acción, en una organización, BARNARD comenzó con las del individuo, analizó las funciones del ejecutivo e incluyó ambas en su análisis del concepto integral de la organización.... Así, reconociendo el comportamiento individual, veía la función del administrador como la de distribuir satisfacciones –dinero, status, etc.– para obtener un comportamiento individual, coordinado y preescrito. A través de este tipo de análisis, BARNARD trajo más que cualquier otra persona, una visión más erudita y científica a la totalidad de las organizaciones administrativas".²⁶

(26) GEORGE, op. cit., pág. 146.

b) Herbert Alexander Simon

HERBERT SIMON —a cuyas ideas nos hemos referido ya en el capítulo 2, al tratar los límites de la racionalidad— replantea el problema de la conducta del individuo en la organización. Contemporáneo del estructuralismo y los neoclásicos, la diferencia de su enfoque se basa en que SIMON es un administrador que trata de pensar en términos sociológicos, mientras que los otros autores eran sociólogos o psicólogos puestos a pensar en términos administrativos.

Sus obras, que comienzan con *El comportamiento administrativo* (1945), se han convertido en el centro del desarrollo del estudio de la organización hasta la actualidad, siendo el único pensador de la ciencia de la Administración que ha sido galardonado con el premio Nobel.

SIMON toma y analiza los elementos que perduran a través del tiempo de las escuelas clásicas, neoclásicas, del comportamiento organizacional y estructuralista, los integra y comienza a estudiar sus interrelaciones usando una metodología científica.

Hasta ese momento, los autores que conformaron las escuelas anteriores habían considerado al hombre, debido tal vez a las circunstancias históricas que rodearon su pensamiento, como un hombre económico, el *homo economicus*. Esto implica la presencia de un individuo altamente racional, certero, utilitarista y que sigue el principio hedónico de la mejor utilización de sus recursos para conseguir su objetivo económico. La premisa del *homo economicus* que utilizó la economía política estaba entonces generalizada y fue tomada como base aún por los estructuralistas en el desarrollo de sus modelos.

SIMON cambió dicho criterio por el del *hombre administrativo*, perteneciente a las organizaciones y que, a diferencia del hombre económico, tiene demarcado su comportamiento por su racionalidad limitada.

Además, agregó un elemento no estudiado hasta ese momento: la psicología de la decisión humana; es decir, cómo es el proceso decisivo, cómo se decide en la realidad. Profundizó, a tal efecto, el método heurístico.

Sus aportes conforman un conjunto teórico-explicativo, en el cual:

- * Se establece un modelo integral que explica el comportamiento del fenómeno organizacional, se analizan las variables que lo componen y la relación e interdependencia entre ellas.
- * Se propone un modelo teórico para el análisis de los fines individuales y su operacionalidad, que incluye el proceso de fijación de los objetivos de la organización.
- * Se propone un modelo teórico para el análisis del proceso decisivo, a nivel individual, grupal y organizacional.
- * Se propone un modelo teórico para el análisis de la conducta, que incluye los aspectos de participación, conflicto, autoridad y comunicación.

* Se propone una metodología de mayor rigor lógico para el tratamiento de la estructura jerárquica, de la información, del control y de la operación, en reemplazo de los principios clásicos.

En otro orden de cosas, SIMON y los restantes autores de la escuela de la teoría de la organización evidenciaron una particular preocupación por la *semántica de la Administración*, con lo que obviamente contribuyeron a perfeccionar el lenguaje en el que se expresa esta joven ciencia.

c) Karl Weick

KARL WEICK, profesor de la Universidad Cornell, es quizás el más enconado combatiente contra la rigidez que encarnan las escuelas clásicas y el modelo estructuralista-burocrático, así como las metáforas propias de la organización militar típicas de ellos.

WEICK considera que las metáforas militares no constituyen una buena elección cuando se trata de conducir una empresa. En primer lugar, porque éstas suponen que siempre hay uno que gana y otro que pierde, que no es el caso en el mundo de los negocios. En segundo lugar, en razón de que las personas resuelven sus problemas por analogía y, si emplean la analogía con el esquema verticalista militar, se ven encerradas en un campo muy limitado de soluciones para resolver el problema o definir una forma de organización.

La necesidad de utilizar la imaginación y emprender la búsqueda de caminos con un criterio flexible es simbolizada por WEICK mediante el relato de la experiencia de las abejas y las moscas:

"Si se introducen seis abejas y seis moscas en una botella y se coloca ésta en forma horizontal, con el fondo contra la ventana, se verá que las abejas no dejarán de luchar por encontrar una salida a través del vidrio, hasta que morirán de agotamiento o de hambre; mientras que las moscas, en menos de dos minutos, habrán salido por el cuello en el otro lado.... Es el amor de las abejas por la luz, su misma inteligencia, lo que las pierde en este experimento. Probablemente se imaginan que la salida de una prisión debe encontrarse donde la luz brilla más y obran en consecuencia, persistiendo en esta actitud bastante lógica. Para ellas, el vidrio es un misterio sobrenatural que nunca han visto, nunca han tenido una experiencia de esta atmósfera repentinamente impenetrable y, cuanto más desarrollada es su inteligencia, más inadmisible y más incomprendible aparece este extraño obstáculo. Mientras que las tontas moscas, indiferentes tanto a la lógica como al enigma del vidrio, hacen caso omiso del llamado de la luz, vuelan al azar de aquí para allá y hallan la buena suerte que a menudo sonríe a los ingenuos que encuentran la salvación donde los sabios perecen, acabando así por descubrir la abertura que les devuelve la libertad.... Este episodio habla de experimentación, de perseverancia, de ensayos y de errores, de riesgos, de improvisación, del mejor camino, de desviaciones, de confusión, de rigidez y del azar, todos en juego para hacer frente al cambio. Entre los más notables contrastes están los que oscilan de la rigidez a la flexibilidad".²⁷

(27) WEICK, Karl E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, 1979, pág. 49.

d) James March

JAMES MARCH, junto con HERBERT A. SIMON, pueden ser considerados con toda justicia como los pensadores prototípicos de la escuela de la teoría de la organización. En efecto, además de todos los aportes que cabe reconocerles, son los autores del tratado más completo al respecto: *Organizations* (1958), traducido a la lengua castellana bajo el título *Teoría de la Organización*, que contiene cerca de 500 proposiciones interrelacionadas sobre la organización y su administración.

Entre las otras obras relevantes de MARCH sobre el tema, se destacan: *Teoría de las decisiones económicas en la empresa* (escrita con RICHARD M. CYERT) y *Ambigüedad y elección en las organizaciones* (con JOHAN OLSEN). Sus trabajos abarcan prácticamente todos los aspectos inherentes a la teoría de la organización (el comportamiento, la motivación, el conflicto, la racionalidad limitada, la planificación, la innovación, etc.) y su abordaje es de un marcado rigor metodológico.

Como otros autores de esta escuela, MARCH—profesor de la prestigiosa Universidad de Stanford—adopta un enfoque científico multidisciplinario para contribuir a la formulación de una teoría que reconoce el papel del hombre en la organización y que aboga por la flexibilidad, el manejo frente a la ambigüedad y el valor del método heurístico, en contraposición al enfoque rígido y prescriptivo de clásicos y estructuralistas.

e) Peter Drucker

No es justo concluir la reseña de los pensadores que han efectuado aportes significativos a la teoría de la organización sin mencionar a un prolífico autor como PETER DRUCKER, austriaco radicado en los Estados Unidos, que ha escrito desde obras sistemáticas y generales sobre ella (como la tan difundida *La Gerencia*) hasta otras que trazan un escenario prospectivo de la economía y los negocios (como la más reciente *Las nuevas realidades*), habiéndose ocupado también de temas específicos (como la tecnología).

Escritor ingenioso y ameno, pragmático con una visión amplia del mundo, culto e informado, DRUCKER ha aportado tanto material de consulta a los hombres de negocios como bibliografía para el estudio en las universidades, haciendo contribuciones valiosas en todos los terrenos y para todos los públicos.

5.8. Escuela de la teoría general de sistemas

El desafío implícito en la necesidad de profundizar las proposiciones de la teoría de la organización y la creciente tendencia a la integración de las diversas disciplinas que confluyen en su estudio (empleando un lenguaje común a todas ellas), hicieron que las nuevas corrientes del pensamiento convergieran hacia la *teoría general de sistemas* como el medio más idóneo para permitir el desarrollo de la Administración.

Debe advertirse que este tipo de evolución no es exclusivo de la disciplina que nos ocupa sino de toda la ciencia.

En efecto, desde NEWTON, la ciencia buscó la fundamentación causal y su esquema de trabajo fue analítico y reduccionista. A mediados del siglo XX se comenzó a gestar, en forma cada vez más generalizada, un cambio en dichos criterios. La Administración fue una de las pioneras en adscribirse a la nueva concepción científica. Inclusive los autores de la escuela de la teoría de la organización se orientaron, en el tratamiento de los problemas que abordaron, hacia el nuevo enfoque científico entonces en gestación.

Para una mejor comprensión de lo que este cambio significa, citamos a continuación las palabras de RUSSELL L. ACKOFF²⁸: "...llamo a la época que hoy estamos dejando, la Edad de la Máquina. Los fundamentos intelectuales de esta edad consisten en dos ideas sobre la naturaleza del mundo y la forma de entenderlo. La primera idea es llamada reduccionismo. Consiste en la creencia de que todas las cosas y experiencias del mundo pueden ser reducidas, descompuestas o desagregadas hasta sus últimos y más simples elementos, sus partes indivisibles. Estas partes son los átomos en física; las sustancias elementales en química; las células en biología; las móndas, directamente observables, y los instintos básicos, conductas, motivos y necesidades en psicología; y los individuos o los grupos primarios en sociología. La realidad fue considerada como residiendo en estos elementos. El reduccionismo desarrolló una forma analítica de pensar acerca del mundo... El análisis consiste, primero, en separar aquello que se desea explicar, desagregándolo en lo posible hasta las partes indivisibles (y preferentemente independientes) de las que se compone; segundo, en explicar el comportamiento de esas partes; y finalmente, en integrar tales explicaciones parciales en una explicación del todo... El entendimiento del mundo era, en consecuencia, concebido como la suma o resultante del entendimiento de sus partes... Consistentemente con el reduccionismo, todas las relaciones entre las partes o bien entre las partes y el todo, se consideraban susceptibles de ser explicadas utilizando una relación simple, la de causa a efecto. Una cosa o evento es explicado como causa de otro, su efecto, si es tanto necesario como suficiente para el otro... Así, la visión del mundo que prevalecía era determinista. La fundamentación de la ciencia no necesitaba de conceptos teleológicos —funciones, metas, propósitos, elecciones y libertad de deseos— para la explicación de cualquier fenómeno natural... Como corolario, tal compromiso con el enfoque causal daba lugar a una concepción mecanicista del mundo. El mundo era concebido como un hermético reloj marino: un mecanismo contenido en sí mismo cuyo comportamiento era completamente determinado por su estructura".

No debe provocar extrañeza, entonces, que el taylorismo analítico y mecanicista fuera calificado como *administración científica*, cuando, en rigor, su aporte no excedió el de una revolución de los principios y las prácticas de la ingeniería industrial.

En las últimas décadas se ha impuesto la necesidad del pensamiento sintético e integrado como componente esencial de una cultura estratégica que ya forma parte de la Administración. La exclusividad del reduccionismo analítico y la fundamentación causal ha dejado lugar al expansionismo y la explicación teleológica. El foco de atención ha pasado de los elementos indivisibles al todo con partes interrelacionadas, es decir, al sistema. Por ello, ACKOFF llama a la era actual, la Edad de los Sistemas.

(28) ACKOFF, Russell L., *The System Revolution*, revista Long Range Planning, diciembre 1974.

Un sistema, estructuralmente considerado, es divisible en partes; pero, funcionalmente, constituye un todo indivisible, pues al fragmentarlo puede perder algunas de sus propiedades esenciales. De tal forma se pone de manifiesto la importancia del modo sintético de concebir el mundo.

El enfoque de sistemas, que acepta las explicaciones teleológicas, se ha constituido así en una herramienta más efectiva que aquella que se limitaba rígidamente a la relación causal y ha contribuido, como corolario, a una mejor comprensión del estudio de los sistemas vivientes (tanto los biológicos y los sociológicos como aquellos de los que se ocupa la Administración, es decir, las organizaciones), sistemas que se caracterizan por estar orientados hacia fines y por su constante cambio de un estado a otro.

CHARLES y PETER SCHODERBEK y ASTERIOS KEFALAS²⁹ señalan que: "Para comprender el enfoque de sistemas debemos saber algo acerca de sus raíces, su historia y su origen. El enfoque de sistemas evolucionó a partir de la teoría general de los sistemas formulada por un equipo interdisciplinario de científicos con intereses comunes. Todos buscaban a tientas una ciencia universal, que uniera las muchas disciplinas dispersas, con una ley de leyes aplicable a todas. El primer motor de la TGS fue el biólogo LUDWING VON BERTALANFFY. Si bien formuló su *teoría general de los sistemas* a comienzos del decenio de 1930, fue su trabajo principal, publicado en *Science* en 1950, el que impulsó el desarrollo ulterior. En este artículo presentó la idea de que todos los sistemas son sistemas abiertos e interactúan como tales con el ambiente.... En la reunión anual de 1954 de la *American Association for the Advancement of Science* (AAAS) se fundó una sociedad bajo la dirección del biólogo LUDWING VON BERTALANFFY, el economista KENNETH BOULDING, el biomatemático ANATOL RAPOPORT y el fisiólogo RALPH GERARD, que recibió el nombre de *Society for General Systems Theory* (Sociedad para la Teoría General de los Sistemas).... Su propósito y sus funciones originales fueron los siguientes: ... 1) *investigar el isomorfismo de los conceptos, las leyes y los modelos en varios campos y contribuir a transferencias útiles de un campo a otro*; 2) *alentar el desarrollo de modelos teóricos adecuados en los campos que carecen de los mismos*; 3) *minimizar la repetición de esfuerzos teóricos en diferentes campos*; 4) *promover la unidad de la ciencia mejorando la comunicación entre los especialistas*."

Para comprender cabalmente la importancia del enfoque de sistemas en el mundo actual en general y en la Administración de organizaciones en particular, vamos a recurrir a otra cita, en este caso de PETER SENGE³⁰: "El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de *instantáneas* estáticas. Es un conjunto de principios generales destilados a lo largo del siglo veinte, y abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas. También es un conjunto de herramientas y técnicas específicas que se origina en dos ramificaciones: el concepto de *realimentación* de la cibernetica y la teoría del *servomecanismo*, procedente de la

(29) SCHODERBEK, Charles G., SCHODERBEK, Peter P. y KEFALAS, Asterios G., *Sistemas administrativos*, El Ateneo, Buenos Aires, 1984, pág. 35.

(30) SENGE, Peter M., *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona, 1992, Pág. 91.

ingeniería, que se remonta al siglo diecinueve. Durante los últimos treinta años, estas herramientas se han aplicado para comprender una amplia gama de sistemas empresariales, urbanos, regionales, económicos, políticos, ecológicos e incluso fisiológicos.... Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes. Nos rodean ejemplos de *fallos sistémicos*, problemas como el calentamiento del globo, el agotamiento del ozono, el narcotráfico internacional.... Son problemas que no tienen una causa simple y local. Análogamente, las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva".

La teoría general de sistemas tuvo, en el campo de la Administración, exponentes de variadas formaciones. Algunos de ellos, orientados al estudio de la problemática general de las organizaciones, entre los que se destacan:

- * JAY FORRESTER, que examinó los procesos organizacionales con un criterio dinámico, simulando su comportamiento a efectos de analizar la incidencia de las distintas variables en los resultados.
- * RUSSELL ACKOFF, procedente de las filas de la investigación de operaciones, que se convirtió en el más conspicuo ideólogo de la aplicación de la teoría general de sistemas a la Administración.
- * STAFFORD BEER, básicamente un cibernetico orientado al estudio de las organizaciones.
- * IGOR ANSOFF, pionero de los estudios sobre estrategia.
- * DANIEL BELL, sociólogo que profundizó la generalización conceptual desarrollada para la industria a las empresas de servicios y la creciente relevancia relativa de éstos en una sociedad que ya ha pasado a ser *post-industrial*.

Algunos otros autores que se encuadran en el enfoque de sistemas son aquellos que, dedicados al estudio de áreas funcionales de la organización, conciben a ésta como un sistema y adoptan, consecuentemente, una línea de pensamiento interfuncional, haciendo prevalecer el todo por sobre los intereses del área que representan. Son prototipos de este criterio integrador dos profesores de la Universidad de Harvard:

- * THEODORE LEVITT, en comercialización.
- * WICKHAM SKINNER, en producción.

Del sector industrial también emergieron destacados pensadores enrolados a la ideas de esta escuela, sobre todo porque la producción —que había estado estancada por más de medio siglo luego de las innovaciones de TAYLOR y FORD— experimentó una verdadera revolución de conceptos y realizaciones a partir de 1975. Ello dio lugar a la aparición de numerosas figuras en este campo —además del mencionado SKINNER— tales como:

- * MARTIN STARR, el primero en conceptualizar los conocimientos de producción aplicando el enfoque de sistemas y un entusiasta generalizador de los principios de la industria a los servicios.
- * W. EDWARDS DEMING, quien, luego de ser pionero del control estadístico de calidad, terminó desarrollando (y aplicando en la realidad empresaria) una batería de principios para el desarrollo de la organización que implican la concepción de ésta como un sistema y la participación intensa de sus miembros como clave del éxito: institución de métodos modernos de capacitación, erradicación del temor, eliminación de las barreras organizacionales, fomento del orgullo por la labor, etc.
- * JOSEPH JURAN, iniciado también en el control de calidad, comenzó destacando la significación del espíritu de la calidad cuando todos sus colegas pensaban sólo en la estadística como herramienta válida al efecto y finalmente se convirtió en el gran impulsor de la calidad total, que implica hacer bien todo lo que se hace en una organización y no sólo el producto o servicio que llega a sus clientes.
- * SHIGEO SHINGO, ideólogo de la revolución desarrollada por la fábrica de automotores Toyota —que se extendió luego a otras industrias japonesas y al mundo entero— la cual, en rigor, consistió en gran medida en llevar hasta sus últimas consecuencias los principios del fordismo, procurando la máxima rotación de los inventarios con una filosofía de producir la cantidad precisa que se necesita y no más (*justo a tiempo*) y procurar una calidad cero defectos.
- * SEIICHI NAKAJIMA, introductor del *mantenimiento productivo total*, que es algo más que una modalidad para efectuar el mantenimiento de planta, en la medida que significa asignar al operario de la línea una responsabilidad integral, por la producción que realiza, por el cuidado del equipamiento y por la calidad.

Incluimos a continuación una síntesis del pensamiento de algunos de los principales representantes de esta escuela.

a) Jay Forrester

JAY FORRESTER, profesor del M.I.T. (Instituto Tecnológico de Massachusetts), fue el creador de una nueva disciplina denominada *dinámica de sistemas* (aunque originariamente la llamó, al igual que el libro editado en 1961 en el que la introdujo, *Dinámica Industrial*).

Señala FORRESTER³¹⁾ que, "desde 1940 se han establecido cuatro bases sobre las cuales puede desarrollarse una mejor comprensión de la dinámica de las organizaciones sociales...Ellas son:

- * La teoría de los sistemas de realimentación de información.
- * Un conocimiento de los procesos de toma de decisión.

(31) FORRESTER, Jay W., *Dinámica Industrial*, El Ateneo, Buenos Aires, 1972, pág. 14 y 18.

- * El acercamiento del modelo experimental a los sistemas complejos.
- * La computadora digital como medio para simular modelos matemáticos reales".

La realimentación consiste en tomar en cuenta los resultados obtenidos a través de un proceso, a efectos de utilizarlos como información relevante en la adopción de futuras decisiones. Por ello, la realimentación resulta fundamental para examinar la realidad con una concepción dinámica. FORRESTER manifiesta, al respecto, que "las decisiones en la gerencia y en la economía tienen lugar dentro de una estructura que pertenece a la clase generalmente conocida como sistemas de realimentación de información".

Por otra parte, la experimentación de la realidad es posible. "Se encuentra al alcance la información suficiente para este acercamiento experimental a la construcción de un modelo, sin grandes gastos y demoras en la reunión de datos adicionales".

Construir un modelo dinámico de sistemas que resulte representativo de un fenómeno real implica establecer las relaciones (a través de ecuaciones simples) entre sus distintos estados. "Dicho modelo es una descripción detallada que revela cómo las condiciones en un momento llevan hacia condiciones subsiguientes en otro momento posterior. Se observa el comportamiento del modelo y se llevan a cabo experimentos para dar respuesta a preguntas específicas acerca del sistema representado en el modelo. *Simulación* es el nombre que se da a este proceso de realización de experimentos sobre un modelo en lugar de hacerlo con un sistema real.... El empleo de los métodos de simulación no requerirá gran conocimiento matemático, pero, eso sí, necesitará que los detalles de su establecimiento sean analizados por expertos con ciertos conocimientos especiales, por cuanto deben evitarse muchas trampas".

FORRESTER valoriza así –a diferencia de la investigación de operaciones, que se encandiló con la posibilidad de *optimizar*– a la simulación, como proceso iterativo para lograr resultados mejores (aunque no sean óptimos), otorgando implícitamente relevancia a la racionalidad limitada de la condición humana. El movimiento que inició habría de conferir un mucho mayor realismo y aplicación práctica al estudio sistemático de los problemas organizacionales. Por eso puntualiza que, "en vez de trasladarnos desde la solución analítica general al caso particular especial, hemos llegado a apreciar la gran utilidad –si no la elegancia matemática– del acercamiento empírico".

Su referencia al uso del computador para simular no es circunstancial ni arbitraria. Quienes hemos simulado en épocas en que aún no se contaba con su ayuda, sabemos de la lentitud y limitaciones implícitas en tal carencia.

En el M.I.T. se generó una verdadera corriente de continuadores de FORRESTER. El desarrollo de los *sistemas de soporte a la decisión* (del cual fue abanderado MICHAEL SCOTT MORTON) es un ejemplo de ello. Hoy un modelo de este tipo es usado en forma generalizada en el mundo de los negocios, con aplicación del computador: la *planilla electrónica*, herramienta de simulación por excelencia del fin del siglo XX.

Nadie como FORRESTER y sus continuadores hicieron tanto para que los gerentes pudieran experimentar fuera de la realidad, evitando de tal manera tener que usar a sus

organizaciones como *conejillos de Indias*, anticipando desastres y teniendo la posibilidad de evaluar la sensitividad en los resultados futuros de sus decisiones y planes.

b) Russell Lincoln Ackoff

Ya nos hemos referido al rol de RUSSELL L. ACKOFF, profesor de la Universidad de Pennsylvania, como principal ideólogo de la aplicación de la teoría general de sistemas a la Administración. Preferimos por ello, recurrir nuevamente a sus propias palabras para redondear una caracterización de su pensamiento, a través de algunos de los párrafos en los que resume el *concepto cambiante de la empresa* en una de sus obras más recientes:

"El concepto de la empresa evolucionó de mecanicista a orgánico y de orgánico a organizacional. Cuando la empresa era considerada como una máquina no se le atribuía propósito propio, y sólo se consideraba como un instrumento de sus propietarios para que éstos persiguieran sus objetivos propios: las utilidades. Considerada como un organismo, la empresa tendría como uno de sus principales propósitos el sobrevivir y crecer. Conceptuada de cualquiera de las dos maneras mencionadas, la empresa no tiene responsabilidades para con los propósitos de sus partes: los empleados. Finalmente, si se la ve como una organización, entonces la empresa debe tener responsabilidad para con todos sus participantes y para con la sociedad, el sistema mayor del que es parte..."

Una de las principales funciones de cualquier sistema social debe ser alentar y facilitar el desarrollo de sus miembros. Para hacer esto debe desempeñar cuatro funciones: la científica, la económica, la ética moral y la estética. Lo anterior significa que debe perseguir la verdad, la abundancia, el bien y la belleza.

De las cuatro funciones mencionadas, la función estética es la menos comprendida. La calidad de la vida es primariamente una cuestión de estética; abarca las satisfacciones derivadas de las cosas que se hacen, aún de las más triviales. Estas son satisfacciones en los valores intrínsecos de los medios que se emplean. La calidad de la vida también implica un sentimiento de progreso hacia los ideales, fines que nunca se alcanzan, pero hacia los que se puede avanzar continuamente...

La clave del desarrollo y el mejoramiento de la calidad de la vida no es planear para los demás, sino capacitarlos para que ellos mismos planeen y evalúen sus progresos...

La relación gobernantes y gobernados, administradores y administrados es política: involucra la distribución del poder. Los sistemas sociales se pueden clasificar de acuerdo con la posición que ocupan en las siguientes escalas: la que va de fines autocráticos a fines democráticos y la que va de medios autocráticos a medios democráticos. Como un gobierno o una administración no pueden desarrollar sus gobernados o administrados, y debido a que el desarrollo individual tiene lugar más eficazmente cuando los individuos participan en la toma de las decisiones que los afectan, los sistemas con fines y medios democráticos son los que más facilitan y alientan el desarrollo".³²

(32) ACKOFF, Russell L., *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa, México, 1983, pág. 68.

c) Theodore Levitt

Como señalamos al comentar la obra de HENRY FORD, la producción masiva originó la necesidad de tener que colocar volúmenes mucho mayores en el mercado y se optó, para lograrlo, por recurrir a un *enfoque de ventas* que aplicaba los principios del taylorismo (entrenamiento, incentivos, etc.) a los vendedores.

Fue a partir de 1950 que este criterio comenzó a modificarse para dar paso al *enfoque de comercialización*. Este puede ser caracterizado tanto porque centra su atención en el consumidor como por las nuevas concepciones que en materia organizacional implica. Ya no se trata que el consumidor haga lo que le interesa a la empresa, sino que la empresa se ajuste a las preferencias del consumidor.

THEODORE LEVITT, profesor de la Universidad de Harvard, fue cerebro y *alma mater* de este enfoque, que cambió totalmente el direccionamiento de la conducción empresaria. Señala LEVITT³³ que "la diferencia entre comercialización y venta estriba en más que en las palabras. La venta se dirige a las necesidades del vendedor, la comercialización a las del comprador. La venta es motivada por la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero; la comercialización por la idea de satisfacer las exigencias del consumidor por medio del producto, y por todo lo relacionado con la creación, la entrega, y finalmente el consumo del mismo."

Esta evolución lleva a que el punto de arranque del planeamiento empresario no sea ya el método de producción, como en los tiempos de TAYLOR, sino que, partiendo de las necesidades del consumidor, se define el producto, y luego el proceso que permitirá elaborarlo, los equipos y la planta.

Dicha secuencia es también expuesta con énfasis y claridad por LEVITT³⁴: "Es imprescindible que todo hombre de negocios comprenda que una industria es un proceso para satisfacer al consumidor, y no para fabricar productos. Una industria comienza con el consumidor y sus exigencias, no con una patente, una materia prima, o una habilidad especial para la venta. Una vez conocidas las necesidades del cliente, la industria procede en retroceso y se preocupa por encontrar las formas de satisfacerlas... Un rasgo irónico en algunas industrias orientadas hacia la investigación y desarrollo técnicos, es que los hombres de ciencia que ocupan altos cargos directivos adoptan una actitud totalmente anticientífica cuando se trata de definir las necesidades y los objetivos generales de sus empresas. Mientras violan las dos primeras reglas del método científico—conocer y definir los problemas de sus empresas, y luego llegar a hipótesis susceptibles de ensayo para resolverlos— se comportan como hombres de ciencia solamente en lo que se refiere a las cosas más cómodas, tales como los experimentos de laboratorio y los ensayos con el producto. El motivo por el cual los consumidores (y la satisfacción de sus exigencias) no son considerados como un problema, no se debe a que no se reconozca la existencia de tal problema, sino a que la tradición en el mundo de los negocios ha acostumbrado a los directivos a mirar en sentido opuesto. La comercialización, pues, es su hijastro".

(33) LEVITT, Theodore, *Innovaciones en Marketing*, Mc Graw-Hill, Madrid, 1965, pág. 55.

(34) LEVITT, op. cit., pág. 71.

Dentro de un esquema de esta índole, adquiere relevancia clave la innovación, proceso a través del cual se crean nuevos productos para tratar de satisfacer las necesidades del consumidor. LEVITT resalta y da numerosos ejemplos de la miopía de la gerencia que no advierte la necesidad de innovar y de definir (o redefinir) su mercado como corresponde. Hoy, a pesar de su prédica, podrían seguirse presentando nuevos ejemplos extraídos de la realidad cotidiana. Y esto se da con mayor frecuencia en la gran empresa, que suele carecer del espíritu emprendedor y la imaginación que demuestran muchos pequeños empresarios que luchan por abrirse paso. Así, el aletargamiento, la laxitud organizacional y a veces la burocracia, conspiran contra ellas, debilitándolas principalmente en sus perspectivas a mediano y largo plazo.

d) Wickham Skinner

Si a la actividad comercial de las empresas cabe imputarle deficiencias en su integración sistémica con aquellos a quienes naturalmente se dirige –los consumidores–, el problema con la de producción suele ser aún más agudo. En efecto, los progresos de principios de siglo parecen haber contribuido a que sus hombres consideraran que ya estaba todo hecho y que tenían un papel firmemente establecido (y estático) en la organización, que les permitía hacer sus cosas con prescindencia del resto.

El diagnóstico más completo en tal sentido fue elaborado por WICKHAM SKINNER en sucesivos artículos publicados entre 1966 y 1977 en la Harvard Business Review y en Industrial Engineering y, posteriormente, en 1978 y 1985, en sus libros *Manufacturing in the corporate strategy* (La producción en la estrategia empresaria) y *Manufacturing, the formidable competitive weapon* (Producción, la formidable arma competitiva).

Dicho diagnóstico puede sintetizarse en los siguientes puntos:

* Una serie de nuevas circunstancias han rodeado e invadido el mundo de la producción, generando cambios en su contexto que dificultaron cada vez más el manejo exitoso de esta gestión; entre ellos se destacan:

- una mayor competencia (en especial de artículos importados) a la par de nuevas formas de competencia, que dieron lugar a un aumento de la publicidad, márgenes de utilidad más estrechos, inundación del mercado por nuevos productos y modelos, tendencia hacia la integración vertical y crecimiento de las líneas de productos;
- mayor presión y exigencias provenientes de la alta gerencia, los trabajadores, los accionistas, los consumidores y el público;
- una tasa explosiva de cambio tecnológico, que otorga un considerable dinamismo a las decisiones de equipamiento, los cambios de ingeniería y la utilización de nuevos materiales y procesos;
- frecuentes cambios en las normas y políticas gubernamentales.

* Dificultad creciente para mantener en pie el viejo esquema conceptual centrado en la eficiencia y obsolescencia de las herramientas analíticas tradicionales de manejo

gerencial; en otras palabras, caducidad del enfoque de conducción que va del detalle a lo general, *de abajo hacia arriba (bottom-up)*. Los estudios de tiempos, uno de los pilares de la ingeniería industrial tradicional, han ido perdiendo vigencia en un medio en el que la automatización, la producción en lotes más pequeños y las mayores exigencias de calidad, derivan en una preponderancia cuantitativa de la mano de obra fija (técnica, de mantenimiento y de control) sobre la variable.

- * Problemas empresarios provenientes de la tendencia a sobrevalorizar la especialización en el ramo industrial, cuando los requerimientos estratégicos pueden ser muy distintos y exigir políticas opuestas entre empresas de un mismo ramo, en razón de los diferentes enfoques con los que convenga encarar el negocio.
- * Crisis en la producción masiva, debido a presiones del mercado que acortan la vida del producto y que se enfrentan con fábricas de gran dimensión y consiguiente rigidez como para adaptarse a los requerimientos estratégicos cambiantes.
- * Tendencia a servir, desde una misma fábrica, a varios mercados diferentes, adicionando nuevas líneas de productos, aplicando tecnologías distintas y atendiendo a los más variados requerimientos estratégicos. Se han creado así *elefantes blancos* que hacen de todo, pero nada bien.
- * Generalizada falta de conciencia por parte de la alta dirección y de la gerencia de producción, de la extensión, naturaleza y profundidad de los cambios ocurridos.
- * Impericia demostrada de la gerencia para manejarse exitosamente en el nuevo orden de cosas.
- * Crecientes problemas en el manejo del personal fabril, derivados de su estratificación en dos categorías: el altamente calificado y el que desempeña tareas rutinarias, coincidiendo con la gradual desaparición de los niveles medios.
- * Resistencia al cambio y aversión a las nuevas tecnologías.
- * Mayor complejidad en el manejo de la información. Ya no se trata de concebir —como se postulaba en los manuales de producción compilados por los neoclásicos— que la fábrica es un conjunto de hombres, máquinas y materiales. La tarea ahora requiere la administración de sistemas cada vez más complejos e integrados de administración y control.
- * Como corolario de todo lo anterior, el área de producción ha pasado a ser *el eslabón perdido* de la estrategia empresaria. Ni la dirección parece asignarle mucha importancia a su rol estratégico, ni la gerencia de producción muestra signos de querer salir de su aislamiento. Aunque el impacto de la gestión de producción es más pronunciado en un mundo altamente competitivo, el área aparece generalmente como desvinculada del resto de la organización y no respalda su estrategia. Los hombres de producción se han convertido con el tiempo en *buenos muchachos que cumplen con su tarea* (aunque manejen el 75 % de la inversión de las empresas, el 80 % del personal y el 85 % de los gastos) y así terminan dedicándose más a los temas tácticos que a los estratégicos.

Podrá estar o no de acuerdo con los distintos puntos del diagnóstico de SKINNER, pero difícilmente pueda discreparse con él en su conjunto y con su corolario. La crisis en la producción industrial, al momento de sus investigaciones, constitúa una realidad innegable. Y aún hoy, cuando muchos de los problemas enumerados se han ido superando, perduran los efectos de los mismos.

Las propuestas formuladas por SKINNER son el resultado natural de sus propias observaciones: aceptación de la importancia del pensamiento estratégico, un enfoque *de arriba hacia abajo (top-down)*, énfasis en la creatividad y la innovación, aceptación del cambio, flexibilidad, respeto por la calidad, gerencia de producción en manos de generalistas con buena formación teórica, *fábricas focalizadas* (es decir, que abarquen actividades estratégicamente congruentes), predisposición para decidir en forma dinámica en base a la información disponible (aunque ésta sea imperfecta, incompleta o inoportuna), etc.

No cabe duda que los aportes de LEVITT y SKINNER, aún tratándose de pensadores dedicados a actividades funcionales específicas (pero dos de las más importantes de ellas, sin dudas), han contribuido en forma significativa a la integración de la organización como un sistema. Sus concepciones amplias tienen la contundencia necesaria para neutralizar definitivamente los encasillamientos y actitudes aislacionistas que perduraban desde los tiempos de los clásicos.

e) Shigeo Shingo

Si las ideas de SKINNER constituyen el componente teórico clave para la revolución desencadenada en la producción en el tramo final del siglo XX, no es menos cierto que, en el terreno de las concreciones, la industria japonesa realizó un aporte fundamental —que es tanto práctico como teórico— para configurar lo que hoy se denomina *producción de categoría mundial*.

Y aunque lo logrado por el Japón es básicamente el resultado de un trabajo en equipo (propio del espíritu de su pueblo), rescatamos en el marco del pensamiento sistemático que todo ese proceso necesariamente involucró, la figura de SHIGEO SHINGO. Primero investigador, innovador e implantador exitoso y luego tratadista, SHINGO es el sintetizador integral por excelencia de las concepciones de producción justo a tiempo y calidad cero defectos.

Imbuída por el principio olímpico de la búsqueda de los límites, esta corriente busca la perfección en todo o, cuanto menos, trata de aproximarse a ella en la medida de lo posible (y, a veces, de lo imposible). Así es que pretende el cero stock, el cero defectos en calidad, el cero tiempo de preparación de la maquinaria (al cambiar de una producción a otra), etc. Todo ello caería en la declamación y el mero voluntarismo si no fuera porque va acompañado por novedosos principios de ingeniería, logística y organización industrial y una tenacidad sin límites.

Los resultados están a la vista: mejoramiento de los productos hasta extremos

impensados, excelente calidad, invasión exitosa de los mercados mundiales, bajísima inmovilización en capital de trabajo (en 1980, la Toyota rotaba sus inventarios entre 70 y 100 veces por año, mientras que las fábricas de Detroit no llegaban a 10 veces y las latinoamericanas a 5, lo que implicaba invertir entre la décima y la vigésima parte para hacer la misma producción), etc.

El secreto de la producción justo a tiempo consiste en hacer circular el flujo material, desde la materia prima al producto elaborado, con la mayor fluidez y celeridad (es decir, aplicar el mismo principio que FORD y SORENSEN habían utilizado en la línea de montaje del modelo T a principios del siglo), para lo cual:

- * Se diseñan procedimientos y mecanismos para que los cambios de una partida de producción a otra en los equipos de la línea de montaje y de mecanizado de piezas se hagan en tiempo mínimo (*cambio rápido de herramientas*).
- * Se implementan líneas de producción virtuales en el sector más lento del proceso, el mecanizado de piezas, que además es el que mayores inventarios acumula en razón de su modalidad intermitente. Para ello se utilizan pequeños recipientes (*containers*) acompañados por tarjetas de requisición (llamadas *kanban*), que sirven para que cada estación de trabajo pida los insumos necesarios a las que la preceden, pero sólo en la cantidad requerida para la producción del momento, es decir, minimizando el tamaño de los lotes que circulan y, consiguientemente, el volumen total de la producción en proceso.
- * Se involucra a los proveedores en el proyecto, de modo que la operatoria descripta exceda los límites de la fábrica y abarque la totalidad del proceso, aún cuando éste no se complete íntegramente bajo su techo.

Para tener una idea del espíritu de la producción justo a tiempo, basta citar las palabras de SHINGO³⁵: "...los items almacenados en el depósito de piezas son como depósitos en dinero".

Con respecto de la calidad, SHINGO es partidario del autocontrol por el operario, utilizando el procedimiento llamado *poka-yoke*: "Cuando escucho a los supervisores alertar a los operarios para que presten más atención o para que estén seguros de no olvidar algo, no puedo dejar de pensar que se les está pidiendo que hagan su trabajo como si poseyeran una infalibilidad divina. En lugar de este enfoque, debiéramos reconocer que la gente es, después de todo, sólo humana y, como tal, en ciertas ocasiones olvida cosas inadvertidamente. Es más efectivo incorporar una lista de control —que llamamos *poka-yoke*— para la operación, de modo que si el operario olvida algo, dicho elemento lo pondrá en evidencia, con lo que se podrán prevenir los defectos. Este, pienso, es el camino que más rápido conduce a obtener cero defectos".³⁶

(35) SHINGO, Shigeo, *Study of Toyota Production System from Industrial Engineering Viewpoint*, Japan Management Association, Tokio, Pág. 48.

(36) SHINGO, Shigeo, *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-yoke System*, Productivity Press, Cambridge, 1986, pág. 45.

Si bien no niega el uso del control estadístico de calidad, SHINGO advierte que: "La *inspección por muestreo es la racionalización del método de inspección pero no la racionalización del aseguramiento de la calidad*".³⁷⁾

Si no fuera por los resultados que han logrado los japoneses al aplicarlas, probablemente todas estas metodologías industriales y administrativas serían calificadas de elementales o excesivamente simplistas. En rigor, lo son, pero ello no ha impedido su contundente éxito, en el marco, obviamente, de una cultura ajustada a sus principios y criterios.

(37) SHINGO, op. cit. en(35), pág. 22.

Capítulo 6

EL SISTEMA DE ADMINISTRACION

6.1. Administración estratégica

Por estrategia se entiende la definición del rumbo de una organización y los aspectos claves inherentes al mismo. Tiempo atrás se utilizaba la acepción *política empresaria* a tales efectos, pero diversas circunstancias hicieron que se adoptara el término *estrategia*, que originariamente era usado sólo en el campo militar. Precisamente, de un libro sobre la guerra extraemos el siguiente concepto: "Mientras que la táctica se refiere al uso de los ejércitos en la batalla, la estrategia se refiere al empleo de las batallas en el contexto de la guerra".¹ Así, se establece una verdadera jerarquía entre estrategia y táctica.

La estrategia involucra las decisiones principales para la vida y porvenir de la organización. El desarrollo de nuevos productos, el posicionamiento en el mercado, la incursión en nuevos mercados, la instalación de plantas industriales, la fusión de empresas, son ejemplos típicos de decisiones estratégicas. Sin embargo, el carácter estratégico de una decisión depende de cada organización en particular, de la coyuntura que afronta y los objetivos que persigue, pues, en general, son escasas las decisiones que –en el campo empresario– pueden ser calificadas universalmente como estratégicas.

BORIS YAVITZ y WILLIAM NEWMAN² clarifican el concepto de estrategia por la negativa, es decir, puntuizando *lo que no es la estrategia*:

- * La estrategia no es una respuesta a las fluctuaciones a corto plazo en las operaciones o en el entorno... Se interesa en el curso que a largo plazo tomará la nave, no en las olas.

(1) VON CLAUSEWITZ, Carl, *De la guerre*, Editions de Minuit, Paris, 1970.

(2) YAVITZ, Boris y NEWMAN, William H., *Estrategia en acción*, CECSA, México, 1985, pág. 17.

- * La estrategia no es un conjunto de números proyectados para tres o cinco años; no es un ejercicio de extrapolación basado en el balance general y en su estado de resultados para el presente año. Más bien, el énfasis de la estrategia está en la calidad y textura del negocio. Nuevos servicios, el foco de la investigación, la posición en el mercado...
- * La estrategia no es una racionalización de lo que hicimos el año pasado o de lo que aparece en el presupuesto del año próximo... A menos que la estrategia proporcione orientación fundamental, su preparación es un mero arreglo de escaparate.
- * La estrategia no es un plan funcional, ni siquiera un plan a largo plazo –tal como un plan de mercadotecnia a cinco años o un plan de producción a siete años–. Más bien, la estrategia implica la integración de todos estos planes funcionales en un plan general balanceado. En algunas circunstancias, una función puede impulsar a las otras... No obstante, la estrategia de la compañía es la que fija las prioridades y pondera o minimiza los riesgos. Es esencial un punto de vista general.
- * Por estrategia no se entiende establecer un listado de intenciones piadosas o de deseos optimistas. El sólo contemplar un mundo futuro y seleccionar una posición atractiva dentro de ese mundo no constituye un plan estratégico. Por el contrario, una estrategia habrá de ser alcanzable en términos de recursos que deban movilizarse y necesita identificar formas mediante las cuales se puede lograr una superioridad sobre los competidores.
- * La estrategia no es un cúmulo de ideas en las mentes de unos cuantos jefes selectos de la compañía... Más bien, los conceptos son diseminados y entendidos por todos los gerentes hasta por lo menos los niveles medios de la organización y quizás más abajo. A no ser que exista tal entendimiento difundido, aunado a la aceptación y de preferencia al compromiso, no se hará mucho progreso hacia los objetivos estratégicos.

La dinámica de las organizaciones y de su contexto hace que las estrategias cambien con el transcurso del tiempo. Lo que era bueno en un principio, no lo es más cuando la organización crece. La posibilidad de generar nuevas oportunidades y la modificación del contexto y del valor de los recursos dan lugar a que se requieran nuevas estrategias.

En el turbulento mundo en que vivimos, la rutina es el cambio y los problemas de fondo tornan rápidamente en perimidas las estrategias que resultaban válidas hasta ayer.

El empresario ya no puede ser considerado un mero aglutinador de recursos con el propósito de generar beneficios, sino que se ve compelido a convertirse en un anticipador y un innovador, para reaccionar ante la realidad e influir sobre ella.

Por tal razón, la estrategia implica un modelo de dirección que hace hincapié en su propia flexibilidad, con vistas a inducir la innovación y a desarrollar el potencial que viabilice la concreción de futuros cambios.

El pensamiento creativo pasa a asumir entonces un rol clave, en razón de la relevancia que adquiere la generación de alternativas en el proceso decisorio.

La carencia de información, el riesgo y la incertidumbre son, además, el marco habitual en el que se desarrollan las estrategias. De hecho, si bien no es posible eliminarlos, se trata de asumirlos más racionalmente, aún cuando se disponga sólo de un conocimiento muy limitado acerca del comportamiento del contexto.

La estrategia tiene una significativa incidencia en el largo plazo. Podría decirse que involucra, esencialmente, decisiones a largo plazo. Empero, como advierte DRUCKER, "el presente y el corto plazo inmediato requiere decisiones estratégicas tanto como el largo plazo".³

Consecuentemente, la formulación de una estrategia constituye siempre un proceso complejo. El aludido requerimiento de creatividad (atributo proverbialmente escaso), el largo horizonte de tiempo en el que generalmente tiene impacto, su propio carácter inestructurado y la falta de una clara definición del mejor momento en que conviene adoptarla, contribuyen a tal complejidad e inciden para que la decisión estratégica sea eludida, postergada o dejada de lado para atender los más tangibles y definidos problemas cotidianos, cuya perentoriedad es fácil de justificar.

El texto inserto a continuación, perteneciente a THEODORE SMITH, constituye un buen punto de referencia para esclarecer el por qué de tal realidad:

"En la antigua fábula de los tres ciegos y el elefante, cada uno palpó una parte distinta de la anatomía de la criatura y llegaron a diferentes conclusiones sobre la naturaleza del animal. Al igual que los hombres de la fábula, aquéllos relacionados con un negocio pueden percibirlo bajo puntos de vista sorprendentemente distintos. El gerente de ventas puede verlo en forma preferente como una operación de comercialización que depende en gran parte de establecer y mantener buenas relaciones con los distribuidores y comerciantes. Para el contador es tan sólo un medio de obtener efectivo y crédito con los cuales producir artículos que, una vez vendidos, sirvan para liquidar los créditos y producir más efectivo. Para el director de fábrica el negocio puede que sea antes que nada un mecanismo cuyos parámetros operativos son: costo de la mano de obra, eficiencia, entrega de materiales, cumplimiento de las fechas de entrega y control de las variaciones. El negocio es todas estas cosas, por supuesto, pero también es algo más. Es probable que sólo el gerente general tenga una perspectiva completa, aún cuando ellos también tienden a ver las cosas desde el punto de vista que les resulta más familiar. El presidente que ascendió de las filas de comercialización gusta de visitar a los distribuidores, el que fue director de planta acostumbra recorrer las fábricas. Puesto que ningún administrador ha sido ascendido a través de una función estratégica, puede resultar difícil visualizar el negocio como un sistema estratégico".⁴

Así es que, en gran medida por un déficit de formación, la conducción de las actividades operativas (táctica) tiende a absorber la mayor parte de la atención de la gerencia, dando lugar a una dicotomía que opone los problemas actuales a la construcción

(3) DRUCKER, Peter F., *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1973, pág. 85.

(4) SMITH, Theodore A., *Estrategia dinámica en los negocios*, McGraw-Hill, México, 1979, pág. 55.

del futuro, es decir, la táctica a la estrategia. Se suele decir entonces que *los árboles no dejan ver el bosque*.

El esquema normativo de funcionamiento generalizado en las organizaciones modernas consiste en que sus gerentes deben asumir tanto las responsabilidades tácticas como las estratégicas. Ninguna de las dos puede ser descuidada.

Justamente, como consecuencia de ese ritmo exponencial de cambio al que aludíamos y de una nueva escala de actividades empresarias (tanto en lo que se refiere a su creciente dimensión y extensión geográfica como a la integración de muchas empresas para formar grandes grupos o corporaciones), en los países de mayor desarrollo se tomó conciencia, hacia 1960, de la necesidad de contar con herramientas más idóneas para desenvolverse con éxito en un contexto así convulsionado.

La respuesta fue el desarrollo del *planeamiento estratégico*.

El plancamiento estratégico fue concebido como un procedimiento formal, para adoptar ordenadamente aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de la organización y que afectan significativamente a su futuro. El procedimiento parte de la fijación de tales objetivos, para luego preguntarse sobre la posición actual en que la organización se encuentra y los obstáculos que pueden inhibir su consecución y, finalmente, establecer las acciones conducentes a alcanzarlos. El análisis de las fortalezas y debilidades de la organización y de las oportunidades y amenazas del contexto, tiene lugar en la instancia de diagnóstico estratégico.

El carácter formal del planeamiento estratégico busca complementar el buen juicio y la imaginación gerencial, con elementos de apoyo que le permitan definir sistemáticamente la estrategia de la organización, sin necesidad de estar obligados a hallarse dotados del atributo de la genialidad.

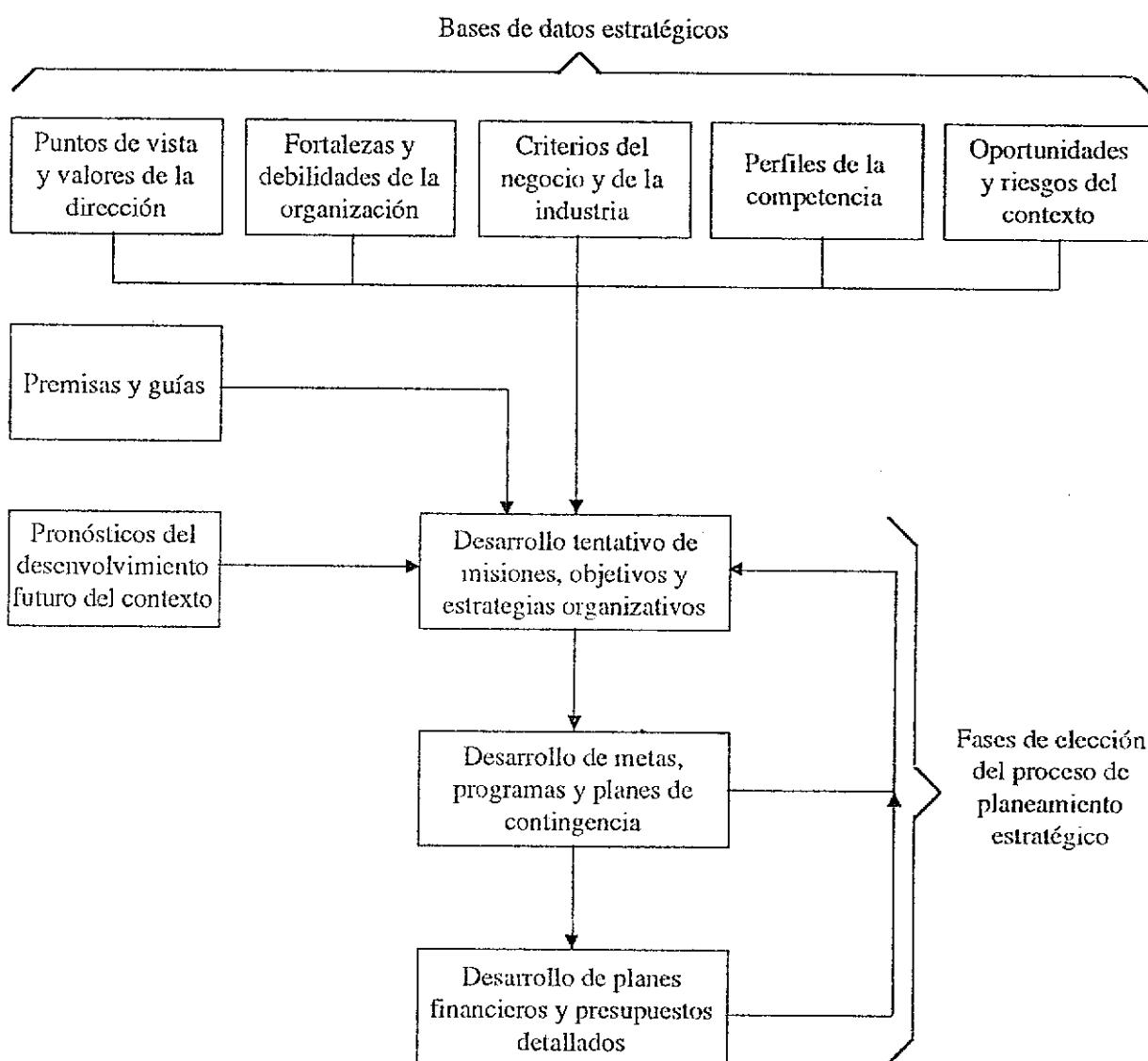
De tal manera, el procedimiento para llevar a cabo el planeamiento estratégico –si bien ha sido definido y configurado de diferentes maneras por los autores y por las empresas que lo han aplicado– prevé casi siempre la formación de archivos o bases de datos, listas de preguntas para el análisis de las posiciones actual y objetivo, métodos de predefinición del futuro, baterías de planes y otras herramientas administrativas, todos ellos estructurados con vistas a construir un sistema integrado que pueda operar formalmente.

La ilustración 6.1 muestra un ejemplo de un proceso de planeamiento estratégico suministrado por la bibliografía⁵.

Luego de dos décadas de experiencia con el plancamiento estratégico, resultante principalmente de su aplicación en los países de mayor desarrollo industrial, se llegó a la conclusión de que el mismo constituye una buena iniciativa para hacer frente al ritmo avasallador de cambio a que nos refiriéramos, pero, en la práctica, no brindaba los frutos esperados, quizás porque pretendió dar un tratamiento muy formal a la creatividad, cuando

(5) KING, William R. y CLELAND, David I., *Strategic planning and policy*, Van Nostrand Reinhold, Nueva York, 1975, pág. 76.

en realidad debiera haberse ocupado de echar combustible a la caldera de la creatividad misma. O bien porque se orientó en exceso a los aspectos comerciales, generando un enfoque de comportamiento de tipo competitivo (el enfoque del *hombre de negocios*), en lugar de uno de tipo empresario (el enfoque del *hombre de empresa*) en el que la estrategia competitiva se integra dentro de la estrategia empresaria.



6.1. Proceso de planeamiento estratégico

Por ello, no es de extrañar que paulatinamente se haya ido produciendo una evolución *desde el planeamiento estratégico hacia la Administración/dirección estratégica* (usamos indistintamente ambos términos, pues significan, en rigor, lo mismo, aunque en el medio universitario se emplee preferentemente *Administración* y, en el empresario, *dirección*).

KARLOF⁶ proporciona la siguiente interpretación acerca de este tránsito necesario hacia la Administración estratégica: "El plan estratégico se ve como un obstáculo al pensamiento estratégico porque somete la organización a decisiones tomadas desde arriba en vez de dar a la organización la libertad de tomar su propia iniciativa. El plan estratégico realza la jerarquía de los *calculadores*, gentes que miden el desempeño de acuerdo con metas fijas. La administración estratégica, en cambio, favorece a los *activos*, los que toman la iniciativa no sólo en el pensamiento sino en la acción. Mediante el uso regular de la expresión administración estratégica en vez de planificación estratégica, muchos enfatizamos la iniciativa en desmedro del enfoque tecnocrático tradicional. Es una de las razones más fuertes por las cuales la reserva de conocimientos de una compañía ha cobrado creciente reconocimiento en la historia empresarial moderna."

Esto no implica defenestrar el planeamiento, ni pretender en lo más mínimo restarle importancia, sino que constituye la aceptación de la idea que, en materia estratégica, la actitud de quienes dirigen una organización debe primar por sobre los mecanismos formales.

Lo importante es entonces no caer en la sublimación del planeamiento como un medio o instrumento, sino poner el énfasis en los propósitos que persigue. Con muy buen criterio se ha escrito: "He observado que una gran parte del planeamiento empresario es como una danza ritual de la lluvia; si bien no tiene efecto alguno sobre el clima que vendrá, los que la practican piensan que sí lo tiene. Es más, me parece que muchos de los consejos e instrucciones relativos al planeamiento empresario se hallan dirigidos a mejorar la danza y no el clima".⁷

El planeamiento adquirirá importancia siempre y cuando la dirección lo viva como un proceso que le pertenece desde su creación y que le sirve tanto para generar alternativas como para guiar, en forma dinámica, el trayecto de la organización hacia el futuro que ella se ha trazado.

Con este nuevo enfoque, la selección y formación del nivel directivo y gerencial pasa a prevalecer sobre el procedimiento de planeamiento estratégico que describiríamos. Se trata, entonces, que los que dirigen internalicen la actitud estratégica, de forma que la organización adquiera una verdadera *cultura estratégica*.

La cultura estratégica está esencialmente compuesta por elementos tales como:

- * Reconocimiento del cambio como un estado normal y no patológico.
- * Disposición para buscar formas de accionar en condiciones de incertidumbre y riesgo.
- * Disposición para poner en práctica experiencias cuyos resultados son difíciles de controlar en el corto plazo.
- * Disposición para aceptar nuevos métodos gerenciales con sus implicancias socio-políticas.

(6) KARLOF, Bengt, *Estrategia empresarial*, Granica, Barcelona, 1991, pág. 25.

(7) ACKOFF, Russell L., *Creating the corporate future*, John Wiley & Sons., Nueva York, 1981, pág. ix.

- * Capacidad para manejar conflictos, así como para minimizar los costos del cambio.
- * Interés en la acumulación de potencial, más que en los resultados inmediatos, y énfasis en el potencial de cambio.
- * Reconocimiento generalizado del valor de los procesos de aprendizaje.
- * Aceptación de la necesidad de desenvolverse en un contexto multicultural y en estructuras políticas ambiguas.
- * Capacidad para rediseñar los métodos gerenciales de manera que las prácticas de planeamiento, estructura y control social se refuerzen entre sí y contribuyan a un aprendizaje y difusión acumulativa del lenguaje estratégico.⁸

6.2. Roles y perfil del gerente

La capacidad y la actitud de la gerencia resultan claves para el desarrollo de una cultura estratégica.

En la práctica existen directivos, gerentes y administradores de muy distintos tipos. Pero, en función de su actitud estratégica, sus comportamientos pueden ser clasificados en cuatro categorías básicas: burocrático, adaptativo, anticipativo e innovador.

El *comportamiento burocrático o inactivo* es conservador, se satisface con que las cosas sigan su curso, rechaza el cambio y su objetivo principal es mantener el *statu quo*. En caso de verse compelido a cambiar, el burócrata sabotea el proceso, tratando –como suele decirse– *que todo cambie para que nada cambie*, es decir, busca influir para que los cambios sean más aparentes que profundos. Es además afecto al papel escrito y a emplear procedimientos formales (normas y circuitos administrativos, manuales de organización y políticas escritas), diseñados de manera tal que contribuyan a estabilizar la situación existente y a desalentar cualquier modificación del estado de cosas vigente.

Tiende, en consecuencia, a que lo formal prevalezca sobre los objetivos y las cuestiones de fondo. Asimismo, es proclive a la organización de comités, comisiones y grupos de trabajo para la adopción de cualquier decisión relevante. Se asegura de esa forma que sus propósitos de no cambio se vean cumplidos, pues es sabido que estos órganos pierden más tiempo en resolver su estructura y deliberar acerca de sus problemas internos, que en decidir para tomar acción.

Se administra básicamente mediante los estados y registros contables, que muestran los hechos pasados. Se maneja, en consecuencia, como quien conduce un vehículo valiéndose sólo del espejo retrovisor.

El *comportamiento adaptativo o reactivo* busca reaccionar ante el cambio, con la

(8) TABATONI, Pierre y JARNIQU, Pierre, *The dynamics of norms in strategic management*, ensayo publicado en: ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P. y HAYES, Robert F., *From strategic planning to strategic management*, John Wiley & Sons, Londres, 1976, pág. 34.

finalidad de retornar al estado de equilibrio existente antes que éste se produjera. En lugar de sabotear el cambio, como hacen los burócratas, los gerentes adaptativos tratan de ajustarse a él, pero con propósitos análogos a los que persiguen aquéllos.

Su esquema de fijación de metas se caracteriza por tender a minimizar los desvíos a la eficiencia. Se basan, antes que nada, en la experiencia y su administración está centrada en el control presupuestario.

El *comportamiento anticipativo o proactivo* tiene un enfoque orientado a adelantarse al cambio. Por lo tanto, acepta el cambio y cree inclusive que el futuro puede ser distinto y mejor que el presente. Sus objetivos persiguen el mejoramiento del desempeño pasado. Considera que, si bien el porvenir es incontrolable, es posible tratar de controlar sus efectos. Así es que el gerente anticipativo planea para el futuro.

Para su óptica, el contexto es una restricción que es menester aceptar, pero definiendo el comportamiento en función de lo que es posible conocer o inferir acerca de él. Por esa razón, trata de predecir o pronosticar el contexto, a efectos de tomar de antemano las medidas que le permitan encarar mejor las circunstancias que se presume se le habrán de presentar. Su búsqueda se orienta hacia las oportunidades potenciales disponibles. Es reformista, no revolucionario. Se preocupa por lograr el mejor uso de los recursos disponibles. Tiende a optimizar y su esquema de administración se vale principalmente de presupuestos y planes a largo plazo.

El *comportamiento innovador o interactivo* es aquel que pretende diseñar el futuro, que promueve el cambio y se orienta a lograr el mejor objetivo posible. Define primero su misión y luego busca el camino para alcanzarla. Es idealista, creativo y trata de generar oportunidades (y no solamente prepararse para cuando ellas aparezcan). Tiene iniciativa y se basa, en gran medida, en la intuición. Planea el futuro, en lugar de planear para el futuro (como el anticipativo). Considera que puede actuar sobre el contexto.

Es más partidario de la prospectiva que del pronóstico. No le basta con extender las tecnologías existentes o con modificarlas, ampliarlas o adaptarlas; pretende innovar en el verdadero sentido de la palabra, creando nuevas formas de producir riqueza. Así es que pone el énfasis en su propia flexibilidad.

Considera además que el mundo entero es su campo de acción. Su esquema administrativo consiste en una dirección estratégica. Puede decirse que la conducta del innovador está regida por el conocido precepto que postula: *más somos padres de nuestro porvenir que hijos de nuestro pasado*.

Con respecto de la categorización precedente, cabe formular algunos comentarios:

- * Los cuatro tipos de comportamiento descriptos constituyen modelos básicos, pero hay tipos intermedios. Como ocurre con los colores primarios, existen otras variantes que resultan de combinarlos entre sí.
- * Cada tipo puede ser el más adecuado en un determinado momento de la existencia de una organización o del ciclo de vida de sus productos. Por ello, tal vez ninguno debiera recomendarse antes que otro. No obstante, en el contexto de una dirección

estratégica habrá de prevalecer un comportamiento innovador, aunque en alguna medida deba ser también anticipativo y adaptativo, pero para nada burocrático.

- * Además, debe tenerse en cuenta que el comportamiento de cada directivo o gerente no se desarrolla aisladamente o en el vacío, sino dentro del contexto de una organización. Por esta razón, la estructura organizacional y su régimen de delegación habrán de tener una incidencia substancial en la magnitud del impacto de cada comportamiento individual en la marcha de la empresa.

Concomitantemente con su actitud y el tipo de comportamiento al que sean proclives, los gerentes (como todos los miembros de una organización) poseen y ejercitan ciertas cualidades o condiciones personales.

Expresa al respecto SANTIAGO LAZZATI —con la experiencia que se deriva de su doble condición de socio de Arthur Andersen y profesor universitario— que todo individuo que se desempeña en una organización, desde el nivel más bajo hasta el más alto, ejerce cuatro tipos de condiciones personales:

- * Las *fuerzas vitales* que movilizan su comportamiento... su escala de valores, normas de conducta, motivaciones, preferencias, etcétera.
- * La capacidad intelectual, que atañe al manejo de la información.
- * La capacidad social, inherente a las relaciones reales con la gente.
- * La destreza para operar directamente con las cosas.

SALLENAVE⁹, por su parte, luego de puntualizar que el campo de acción del gerente consta de una triple dimensión, que lo pone en contacto con personas, estructuras y estrategias, expresa que ello requiere que "éste sea a la vez *líder, organizador y planeador-estratega*". Y luego agrega, refiriéndose a las cualidades que se necesitan para ser un gerente general: "El gerente general es una persona cuya acción se encamina a modificar el medio, o las relaciones entre la empresa y su entorno. En este sentido, es un político y no un filósofo. Uno de los primeros autores en hacer esta distinción fundamental fue MAQUIAVELO, en su obra *El Príncipe...* ¿Qué cualidades son las requeridas por un príncipe o por un gerente general? MAQUIAVELO responde que ellas son *virtú e fortuna*. La *virtú* es la inteligencia política, la habilidad de fijarse objetivos realistas y de alcanzarlos con los medios más económicos. La *fortuna* es la suerte que sonríe a los audaces, y que algunas veces sonríe al estratega torpe permitiéndole lograr éxito donde otro quizás más hábil, pero más infortunado, fracasaría."

Como vemos, el gerente es una conjunción de líder, organizador y estratega, y hasta también —cuando es necesario— operador. Pues si bien no es lo deseable que sea él quien actúe en la operación, a veces lo hace cuando sabe, por ejemplo, que su presencia puede resultar definitiva para concretar exitosamente un contrato o una venta importante, y aún, en otros casos, cuando sus subordinados no han podido resolver algún tema clave, y se ve precisado a asumirlo personalmente porque *las papas queman*.

(9) SALLENAVE, Jean-Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá, 1985, pág. 17/18.

Además, debe distinguirse entre el *hombre de negocios* y el *hombre de empresa*—como señaláramos antes, al referirnos a Administración estratégica—, dado que, si bien las empresas son organizaciones que se dedican a los negocios, hay ciertas personas que tienen condiciones especiales para concretar transacciones exitosas pero en forma individual, actuando aisladamente, mientras que otros cuentan con la aptitud para hacerlo en equipo, en el marco de un esquema organizado. Así lo enfatiza KARLOF¹⁰: "A menudo uno se encuentra con personas que tienen destreza para los negocios pero son incapaces de inspirar entusiasmo y por ende de construir una organización alrededor de su talento."

Y también es menester, en este punto, marcar la diferencia entre el gerente empresario y el gerente profesional. Si bien se espera que este último actúe como si fuera el dueño de la empresa e inclusive se ha propuesto la denominación de *intrapreneur* para quien así lo siente, no es menos cierto que tal ideal no es fácil de lograr, pues, a nivel de gerente, se presentan casi los mismos problemas de identificación y hasta los conflictos que—como viéramos—son típicos de la relación entre el empleado y la organización.

Es más, los gerentes profesionales suelen tropezar con una serie de situaciones y dificultades que, con agudeza y demostrando un profundo conocimiento de la realidad, LONGENECKER y GIOIA¹¹ sintetizan como los *diez mitos de la conducción de gerentes*, de la siguiente manera:

- * Primer mito: *Los gerentes actúan por propia iniciativa y dirección de manera autónoma, o no son gerentes.* Comentario: Los buenos gerentes son autónomos, a menudo en grado extraordinario. Desean, aprecian y aceptan la autonomía, pero también quieren atención, aporte de ideas y orientación, que sólo pueden darles sus superiores.
- * Segundo mito: *Los gerentes que se ganan el sueldo saben realmente en qué consiste su trabajo.* Comentario: Aún los gerentes que se las saben todas necesitan una descripción inequívoca de sus responsabilidades y, lo que no es menos importante, de lo que no está incluido en sus responsabilidades. Sin el liderazgo del jefe, el gerente subordinado tiene menos claridad de fines y pierde eficacia.
- * Tercer mito: *Los buenos gerentes saben cómo se están desempeñando.* Comentario: Los gerentes desean y necesitan el comentario regular acerca de su desempeño. Los que tienen un trabajo ambiguo quieren el comentario inequívoco sobre su desempeño, y lo quieren como hecho regular.
- * Cuarto mito: *Los buenos gerentes salen a buscar la información que necesitan.* Comentario: Los buenos gerentes son activos buscadores de información. Pero a menudo no tienen acceso a la información de que disponen sus superiores. De tal manera su actividad espontánea se dilapida en trabajo innecesario que aquellos podrían evitar con un mejor flujo de información.

(10) KARLOF, op. cit., pág. 15.

(11) LONGENECKER, Clinton O. y GIOIA, Dennis A., *Diez mitos de la conducción de gerentes*, revista Alta Gerencia N° 6, Interoceánica, Buenos Aires, marzo 1992, pág. 473/485.

- * Quinto mito: *La metas son guías adecuadas para la eficacia de la acción gerencial.* Comentario: Las metas deben ser cuidadosamente establecidas, tener las previsiones para el intercambio de aportes e incluir alguna discusión de los medios y procesos. El manejo aristocrático y desdóoso de la fijación de metas genera una deficiente comunicación, la adopción de actitudes defensivas y, en definitiva, la pasividad por frustración de los gerentes.
- * Sexto mito: *La competencia entre los gerentes es buena para el espíritu y para el negocio.* Comentario: La competencia es efectiva entre empresas, pero no siempre lo es dentro de una empresa. Es un hecho demostrable que la colaboración y la cooperación dentro de una organización son mejores estrategias para acrecentar la competitividad en la lucha comercial. Los gerentes de nivel superior deben proceder con cuidado para administrar los recursos que necesitan sus subordinados y tomar la iniciativa para reducir los conflictos internos.
- * Séptimo mito: *Los encuentros y la documentación son parte central del trabajo de un gerente.* Comentario: Las reuniones y los documentos deben servir para facilitar el trabajo y no para restar tiempo a las actividades que contribuyen a mejorar el desempeño. Debería formularse una pregunta clave: ¿contribuyen las reuniones y el movimiento de papeles a mejorar la capacidad de trabajo de los gerentes?
- * Octavo mito: *No se puede cambiar el estilo de conducción gerencial, de manera que es inútil discutirlo con los gerentes.* Comentario: El estilo gerencial no debería ser un tema tabú. Los gerentes advierten que sus estilos gerenciales pueden pecar de ineficaces por ciertos rasgos y tipos de conducta. Por ello quieren la discusión sistemática de sus estilos con sus superiores antes de que se presente un problema o una crisis.
- * Noveno mito: *Los programas formales de entrenamiento y desarrollo son lo mejor para la formación de los gerentes.* Comentario: Los gerentes quieren que sus superiores participen más activamente en su desarrollo. Ellos necesitan del desarrollo formal, pero la verdadera diferencia está en la atención informal de su superior inmediato.
- * Décimo mito: *La evaluación formal del desempeño controla y guía adecuadamente el comportamiento del gerente.* Comentario: Para que la evaluación sea efectiva el proceso de evaluación debe ser constante y tener estructura y sustancia. El aplicar a los gerentes profesionales evaluación de grado inferior al profesional crea la impresión de un divorcio entre el desempeño y su evaluación. También induce a creer que el proceso de evaluación no es confiable en absoluto y está desvirtuado por la política.

Sabemos que esta cita despertará una sensación de contradicción entre algunos lectores, sobre todo si son estudiantes universitarios sin experiencia empresaria. En efecto, la imagen del gerente que se refleja en sus comentarios es de dependencia y falta de autonomía, alejada del modelo de comportamiento innovador que describiríamos y de los requerimientos de una cultura estratégica.

Otros lectores, en cambio, influidos por su experiencia empresaria, tal vez encuentren un enfoque realista en la mayoría de las proposiciones enumeradas.

Lo cierto es que tanto lo uno como lo otro resultan razonables. En efecto, las empresas requieren de sus gerentes *autonomía* y *espíritu empresarial*, como proponen PETERS y WATERMAN¹² en su libro *En busca de la excelencia* (al que ya hiciéramos mención). Pero también es verdad que muchos gerentes dependen de otros gerentes o de directivos que hacen valer sus *reglas del juego*, y que además, en definitiva, aunque el gerente profesional sea del más alto nivel, siempre habrá de responder a un empresario o a una corporación.

La organización es una coalición, pero la jerarquía existe. Los fines debieran ser compartidos, pero a veces son impuestos. Y en ese ámbito, con sus más y con sus menos, los gerentes profesionales deben desenvolverse para lograr los objetivos, manejando en la ambigüedad y tratando de neutralizar las contradicciones ajenas y sus propias limitaciones humanas.

Caballeros de esta época, suelen manejarse con aparente seguridad y presentan una imagen de gran prestancia, pero muchas veces las dudas y el estrés los carcomen y sacrifican su salud por las organizaciones. No todo es como está escrito, sin duda. Como observara GOETHE: "Gris es toda la teoría y verde el árbol de oro de la vida."

Las cosas, empero, pueden hacerse mejor o peor. En la actualidad, las empresas con una cultura estratégica innovadora y gerentes bien seleccionados, capacitados y motivados tienen una mejor chance de ser exitosas.

Escribe así SIMON¹³ su opinión sobre el tema que estamos tratando: "Nace un buen atleta cuando alguien con algunas dotes naturales, a fuerza de práctica, aprendizaje y experiencia las desarrolla convirtiéndolas en una aptitud madura. Un buen ejecutivo nace cuando alguien con algunas dotes naturales (inteligencia, vigor y cierta capacidad para interactuar con sus semejantes) a fuerza de práctica, aprendizaje y experiencia desarrolla esas dotes, convirtiéndolas en una aptitud madura."

6.3. Configuración del sistema de Administración/Dirección

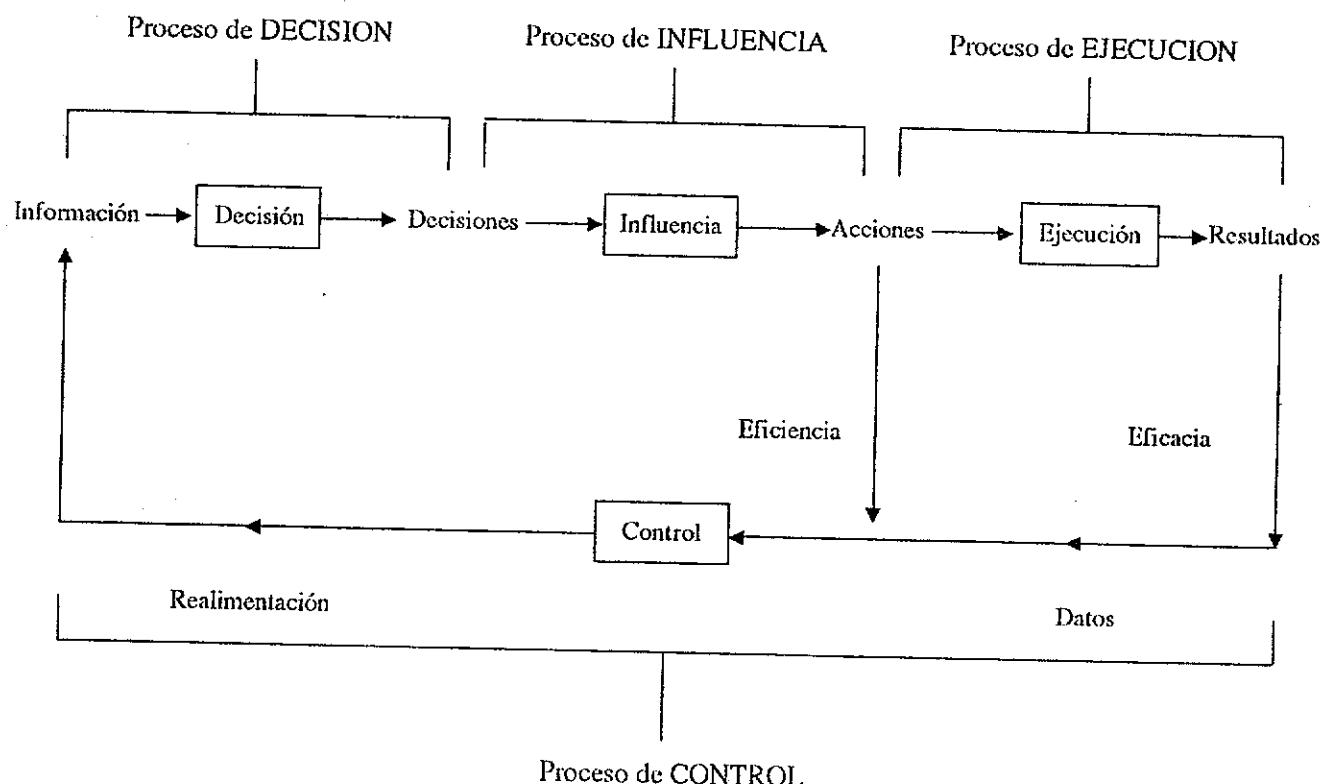
El sistema de Administración o dirección está constituido por un ciclo de procesos o subsistemas vinculados a través de una secuencia dinámica. Tales son:

- * Decisión.
- * Influencia.
- * Ejecución.
- * Control.

La ilustración 6.2 sintetiza gráficamente el sistema que nos ocupa. En ella se advierte que, aún cuando estos sistemas se estudien por separado, su interacción es parte de su razón de ser.

(12) PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H., *En busca de la excelencia*, Atlántida, Buenos Aires, 1982, pág. 198.

(13) SIMON, Herbert A., *La nueva ciencia de la decisión empresarial*, El Ateneo, Buenos Aires, 1982, pág. 41.



6.2. Configuración del sistema de Administración/dirección

En efecto, la decisión adoptada sólo tiene sentido si se traduce en acción; en caso contrario, será sólo una mera gimnasia estéril. La dirección de organizaciones, es sabido, está orientada a la acción.

A su vez, resulta de vital importancia que la acción produzca los resultados esperados. Al fin y al cabo todo el ciclo se emprende para obtener ciertos resultados.

La acción constituye el medio con que la organización incide sobre el contexto para lograr sus propósitos. El mérito del desempeño alcanzado en esta instancia se denomina *eficiencia*, la que radica en la forma de aplicar los recursos a la consecución de objetivos y metas. La eficiencia, de tal manera, busca medir la calidad de la acción.

La medición del grado en que se han obtenido los resultados perseguidos se denomina, en cambio, *eficacia*.

A veces se puede ser eficiente pero no lograr los resultados, y en otros casos, a la inversa, pueden alcanzarse éstos sin haber hecho las cosas bien, tal vez por casualidad o suerte.

La existencia simultánea de eficiencia y eficacia se denomina *efectividad*. Esta justiprecia, en consecuencia, la calidad del ciclo completo, considerado como un todo; es decir, no sólo cómo se decidió y se accionó, sino en qué grado se logró cumplir con el propósito que motivó dicho ciclo.

En función estratégica interesa lo que se logra concretar, al punto que la estrategia ha sido corrientemente definida como *la fórmula para obtener el éxito*. Su medida es, por lo tanto, la efectividad.

Es por dicha razón que la actitud estratégica adquiere relevancia en todos estos procesos. En los capítulos que conforman la parte tercera de esta obra analizaremos cada uno de ellos.

Parte tercera:

Procesos

Capítulo 7

LA DECISION

7.1. Concepto de decisión

La decisión es el proceso por el cual se elige una entre varias alternativas disponibles.

Ello supone que distintas personas proceden de maneras diferentes ante un mismo problema de elección. En efecto, en cada decisión subyace la opinión subjetiva de quien la toma.

Afirma PEDRO PAVESI¹ –profesor titular de la asignatura *Teoría de la Decisión* en la Universidad de Buenos Aires– que "decidir es ... realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción (y sólo uno) entre un conjunto de cursos de acción alternativos.... No existe un vademecum que concentre todas las soluciones a las variadas situaciones de decisión que el mundo nos presenta. Existe en *primer lugar*, una forma de ser y ver el mundo de cada decididor que debe ser por lo menos analizable y a lo máximo coherente; en *segundo lugar*, una forma metódica y sistemática de pensar que es aplicable a todas las situaciones; en *tercer lugar* existen métodos particulares que se adaptan a las distintas situaciones, métodos que van desde el algoritmo matemático más sofisticado hasta la estimación educada. Los genios y los idiotas no necesitan aprender a decidir ni nunca sentirán la necesidad. Los que no somos ni genios ni idiotas nos enfrentamos a situaciones en las cuales se nos ocurre que deberíamos tener cierto entrenamiento. Lo que la enseñanza de la decisión puede ofrecer no es la garantía del éxito, es la garantía de haber hecho lo mejor posible."

Si bien la capacidad de decisión está desigualmente repartida entre los seres humanos, es posible, por lo tanto, incrementarla mediante el aprendizaje y el entrenamiento. La mente puede ser desarrollada, sin duda, para decidir mejor.

(1) PAVESI, Pedro F. J., *Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir*, revista Alta Gerencia N° 1, Interoceánicas, Buenos Aires, octubre 1991, pág. 15.

Además, el directivo o gerente enfrenta la necesidad de planear e implementar sistemas para que la organización decida y lo haga cumpliendo con las pautas de calidad y celeridad que el logro de los objetivos requiere y las circunstancias imponen. Estos son procesos decisarios que no dependen de su propia reflexión sino del accionar de sus subordinados y que también son susceptibles de ser mejorados a través del aprendizaje.

En ambos casos –cuando decide el gerente y cuando lo hacen los miembros de la organización a través de procedimientos establecidos al efecto– la decisión implica un proceso que tiende a la racionalidad, aún admitiendo que la racionalidad del ser humano es limitada.

Por su propia naturaleza, el acto de decidir connota asimismo la idea de libertad. Empero, la libertad humana es como la racionalidad, limitada. En efecto, la cultura, la legislación, el contexto y la propia personalidad del decididor, entre otros aspectos, restringen su libertad cuando opta entre las alternativas disponibles.

Toda decisión implica la concurrencia de una serie de elementos:

- * El *objetivo*, que puede ser planteado, con un enfoque dinámico, como la brecha entre: el estado que se desea alcanzar (o estado objetivo) y el estado actual.
- * Las *alternativas* entre las que se opta, llamadas *variables controlables*.
- * Las *situaciones del contexto* o *variables no controlables*, ya sea que: estén dirigidas contra el decididor o su organización, que es el caso de las *estrategias de los competidores*, o bien no estén dirigidas contra nadie en particular, las que se denominan genéricamente *estados naturales*.
- * La *propensión a suceder de las situaciones del contexto*, que puede ser justificada: objetivamente, mediante el uso de probabilidades, cuando existen datos históricos recopilados que resultan representativos del fenómeno en cuestión, por lo que es posible tomarlos en cuenta a fin de anticipar su probable comportamiento futuro (por ejemplo: el régimen de lluvias en una decisión entre distintos cultivos en una explotación agrícola; o subjetivamente, a través de la opinión, la predicción o hasta de una corazonada del propio decididor).
- * Las *restricciones*, que acotan el área de soluciones posibles y/o el acto de decidir, en tanto pueden ser inherentes: al objeto de la decisión (por ejemplo: la imposibilidad de programar una determinada cantidad de producción para el próximo mes debido a que no alcanza la capacidad instalada y es imposible ampliarla en tan corto lapso); o al proceso de decisión (en los casos en que se establece un plazo o un costo máximo a incurrir para la adopción de la decisión).
- * Los *resultados*, que son las consecuencias (generalmente, aunque no siempre, cuantificables) de la elección de cada alternativa y que dependen tanto de ellas como de la ocurrencia de las distintas situaciones no controlables del contexto.
- * La *información*, que constituye la entrada al proceso de decisión.
- * El *criterio de elección*.

- * El *decididor*, ya sea individual o estructurado como un proceso organizacional, con su escala de valoración, en la que se integran las pautas establecidas al efecto por la organización con los fines individuales y grupales.

Algunos de estos elementos pueden ordenarse, con el propósito de facilitar el proceso decisorio, en una *matriz de decisión*. En ella, los renglones corresponden a las variables controlables y las columnas a las no controlables, mientras que en las intersecciones se muestran los resultados esperados de optar por cada alternativa frente a cada situación del contexto.

Esta matriz, que se esquematiza en la figura 7.1, se constituye así en un modelo general del núcleo del proceso decisorio. Su interpretación puede efectuarse de dos maneras:

- * El decididor tiene un solo objetivo, al cual corresponde cada resultado.
- * El decididor tiene varios objetivos, en cuyo caso cabe considerar que cada resultado es la agregación de los resultados correspondientes a todos sus objetivos.

| Matriz de decisión | | Variables no controlables (estados de contexto y/o estrategias competitivas) | | | | | | |
|--|----------------|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----|-----------------|
| | | E ₁ | E ₂ | E ₃ | E ₄ | E ₅ | ... | E _j |
| Valores controlables (estrategia del decididor) | A ₁ | R ₁₁ | R ₁₂ | R ₁₃ | R ₁₄ | R ₁₅ | ... | R _{1j} |
| | A ₂ | R ₂₁ | R ₂₂ | R ₂₃ | R ₂₄ | R ₂₅ | ... | R _{2j} |
| | A ₃ | R ₃₁ | R ₃₂ | R ₃₃ | R ₃₄ | R ₃₅ | ... | R _{3j} |
| | A ₄ | R ₄₁ | R ₄₂ | R ₄₃ | R ₄₄ | R ₄₅ | ... | R _{4j} |
| | A ₅ | R ₅₁ | R ₅₂ | R ₅₃ | R ₅₄ | R ₅₅ | ... | R _{5j} |
| | A ₆ | R ₆₁ | R ₆₂ | R ₆₃ | R ₆₄ | R ₆₅ | ... | R _{6j} |
| | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| | A _i | R _{i1} | R _{i2} | R _{i3} | R _{i4} | R _{i5} | ... | R _{ij} |

7.1. Matriz de decisión

7.2. Clasificación de las decisiones

Para su mejor comprensión y manejo en el campo de la Administración, las decisiones pueden ser clasificadas –en función de su naturaleza y características– de distintas maneras, entre las que habremos de referirnos a tres:

- * Estratégicas, tácticas y logísticas.
- * Programadas y no programadas.
- * Alternativas opuestas y múltiples opciones.

Las decisiones *estratégicas* son aquellas orientadas a dilucidar las cuestiones claves para la vida y porvenir de una organización, mientras que las *tácticas* corresponden a la conducción de sus actividades. A ambas nos hemos referido ya en el capítulo 6.

Las decisiones *logísticas*, por su parte, son las que se ocupan de prestar apoyo a fin de que las actividades esenciales o sustantivas de la organización puedan ser llevadas a cabo. Constituyen ejemplos de decisiones logísticas las inherentes a la capacitación, el abastecimiento, la distribución física, el mantenimiento de planta, etc.

Si bien existe una tradición secular –principalmente en el terreno militar– en el uso de la trilogía *estrategia/táctica/logística*, cabe puntualizar que, como categorización, exhibe la debilidad de no guardar uniformidad dimensional, por cuanto las decisiones logísticas son, a su vez, estratégicas o tácticas, según la naturaleza y relevancia de los aspectos involucrados en ellas. No obstante, a pesar de tal debilidad epistemológica, la clasificación ha demostrado ser de utilidad práctica para el estudio de algunas de las ramas de la Administración.

La clasificación de las decisiones en *programadas* y *no programadas* ha sido introducida por HERBERT SIMON², que las explica en los siguientes términos:

"Las decisiones se programan en la medida en que son repetitivas y de rutina, es decir, en la medida en que se ha elaborado un procedimiento definido para manejarlas de tal modo que no debe tratárselas de nuevo cada vez que se presentan. El motivo evidente por el cual las decisiones programadas tienden a ser repetitivas, y viceversa, es que si un determinado problema se presenta con suficiente frecuencia por lo común se elaborará un procedimiento de rutina para resolverlo. Al lector se le ocurrirán numerosos ejemplos de decisiones programadas en las organizaciones: la fijación de los precios de los pedidos comunes de los clientes; la determinación del pago de sus salarios a empleados que han estado enfermos; los nuevos pedidos de suministros de oficina, etcétera.

Las decisiones son no programadas en la medida en que resultan novedosas, no estructuradas e inusitadamente importantes en sí mismas. No existe ningún método previsto en sus menores detalles para manejar el problema, porque éste no ha surgido antes, o porque su naturaleza y estructura precisas son huidizas o complejas, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a la medida. La decisión de una empresa

(2) SIMON, Herbert A., *La nueva ciencia de la decisión gerencial*, El Ateneo, Buenos Aires, 1982, pág. 43.

de establecer actividades en un país donde no ha estado antes representa un buen ejemplo de una decisión no programada."

La decisión no programada corresponde a la dirección superior, a la alta gerencia. Suele ser denominada, por tal razón, *decisión superior*. Frecuentemente implica decisiones sobre la forma de decidir.

Si las decisiones programadas encaran problemas que se pueden solucionar mediante rutinas preexistentes o búsqueda a través de estructuras organizadas de información, las superiores, en cambio, dan lugar a diversas interpretaciones y requieren creatividad y experiencia por parte de quien las toma. Son poco estructuradas, de tipo discrecional y su estudio suele asimilarse al llamado *arte de resolver problemas*.

Finalmente, algunas decisiones implican optar entre dos alternativas opuestas; otras, en cambio, entre múltiples posibilidades de elección. En el cuadro inserto como ilustración 7.2 se dan ejemplos de ambos casos, referidos a decisiones de producción.

7.3. El proceso de decisión

El proceso de decisión, conceptualizado de acuerdo al enfoque de sistemas, está integrado por:

- * Una *entrada* (información).
- * Una *función de transferencia* (el proceso decisorio en sí).
- * Una *salida* (la decisión adoptada).

Nos referiremos a continuación a cada uno de ellos.

a) Entrada

La información que constituye la entrada al proceso de decisión puede provenir de:

- * Fuentes de alimentación establecidas a tal fin.
- * Realimentación de información resultante de los efectos producidos por la anterior adopción de una decisión de la misma naturaleza.
- * Otras fuentes, como por ejemplo: publicaciones de cualquier índole.

La información normalmente se mantiene en archivos, que son medios de almacenamiento de datos ordenados sistemáticamente (ficheros manuales, discos magnéticos, etc.).

Los archivos pueden ser clasificados, en función de su estabilidad, en: parámetros y variables.

Los archivos parámetros están constituidos por datos relativamente estables que, si bien pueden cambiar de tiempo en tiempo, permanecen constantes durante lapsos

1. DECISIONES CONCEBIDAS COMO OPCION ENTRE DOS ALTERNATIVAS OPUESTAS

| Decisión | Opciones |
|---|---|
| • Diseño de productos | Diseños estables o frecuentes innovación. |
| • Riesgo tecnológico | Uso de procesos y equipos probados o nuevos. |
| • Ejecución de procesos complementarios o fabricación de partes | Fabricar o comprar. |
| • Dimensión de planta | Una fábrica grande desde el comienzo o una fábrica pequeña que luego se ampliará. |
| • Programación de la producción | Mucha producción en proceso para ocupar a pleno la maquinaria o abundante maquinaria para minimizar la producción en proceso. |
| • Método de control de producción y costeo | Por órdenes o por procesos. |
| • Uso de normas | Formales o informales. |

2. DECISIONES QUE IMPLICAN MULTIPLES OPCIONES

| Decisión | Estados que definen las múltiples alternativas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dimensión de planta • Localización de planta • Plan de producción • Lote a comprar • Inventarios de seguridad • Aplicación de recursos en la programación de la producción • Manejo de materiales | Tamaños. Sitios. Cantidades. Tamaños. Niveles. Asignaciones. Equipos. |

7.2. *Ejemplos de decisiones concebidas como una opción entre dos alternativas opuestas y de decisiones que implican múltiples opciones*

prolongados. Un ejemplo típico son los estándares correspondientes a un proceso de producción: tiempos estándares, relaciones estándares de insumo-producto, estándares de consumo de energía, producción estándar de la maquinaria, etc.

Los archivos variables, en cambio, contienen datos siempre distintos entre sí o sometidos a modificaciones frecuentes. Por ejemplo: las cantidades de productos elaborados en existencia, el saldo en una cuenta bancaria, el monto facturado, etc.

La utilidad de esta clasificación radica en la distinta frecuencia de actualización que cada uno requiere, lo que resulta importante para el diseño de cualquier sistema de información, ya sea manual o computadorizado.

b) Función de transferencia

La denominación *función de transferencia*, proveniente de la ingeniería eléctrica, ha sido utilizada por la bibliografía para referirse al proceso de decisión. MIZE, WHITE y BROOKS³, por ejemplo, escriben: "Un concepto clásico en la ingeniería eléctrica es el de función de transferencia. Este término se usa para demostrar la relación funcional entre entrada y salida de varios componentes de sistemas eléctricos. Los ingenieros electricistas específicamente definen la función de transferencia de un componente (HARE, 1967) como el cociente de su salida y su entrada. FORRESTER (1961, pág. 52) utilizó en un sentido más amplio el término para denotar cualquier relación matemática entre las entradas y las salidas de una parte (componente) de un sistema. Nosotros usamos en un sentido todavía más amplio el término funciones de transferencia para representar a todos los procesos de decisiones, matemáticos o no, en un sistema de control."

En consecuencia, se entiende por función de transferencia al proceso mediante el cual la entrada de información se convierte en una decisión.

Este proceso involucra diversas actividades. SIMON⁴, al igual que la mayoría de los autores, lo divide en varias fases:

- * Inteligencia.
- * Diseño.
- * Elección.
- * Revisión.

Señala al respecto este autor: "La toma de decisiones abarca cuatro fases principales: encontrar ocasiones para tomar una decisión, hallar posibles cursos de acción, elegir entre distintos cursos de acción y evaluar las selecciones pasadas... Designaré la primera fase del proceso de toma de decisiones –investigar el ambiente para encontrar las condiciones que exigen una decisión– como actividad de *inteligencia* (tomando en préstamo el

(3) MIZE, Joe H., WHITE, Charles R. y BROOKS, George H., *Planificación y Control de Operaciones*, Prentice Hall, Madrid, 1973, pág. 29.

(4) SIMON, op. cit., pág. 37.

significado militar de la inteligencia). Llamaré a la segunda fase –invención, desarrollo y análisis de posibles cursos de acción– actividad de *diseño*. Denominaré la tercera fase –selección de un curso determinado de acción a partir de los cursos de los cuales se dispone– actividad de *elección*. Designaré la cuarta fase –evaluación de las elecciones pasadas– como actividad de *revisión*."

Las circunstancias del contexto y sus propias iniciativas presentan a los gerentes oportunidades de decidir, pero también los valores y formación de éstos influyen al respecto. Asimismo, esta actividad de inteligencia comprende tanto la detección de oportunidades de decisión programada (basada en procedimientos rutinarios) como de decisión no programada.

La fase de diseño generalmente requiere desarrollar una tarea de análisis y remata en la generación de alternativas. Esta última tiene por finalidad establecer qué caminos tenemos disponibles para el logro de los objetivos. A veces aparece como una búsqueda teóricamente ilimitada (pues abarcaría todas las alternativas que cumplen con las restricciones), pero, en la realidad, se encuentra acotada por la naturaleza limitada de la condición humana, que tiende a restringir la consideración de alternativas a las que se presentan como más viables, descartando el criterio de indagar acerca de la totalidad de ellas y aplicando así el adagio que propone que *lo perfecto es enemigo de lo bueno*. La búsqueda debe concluir, conceptualmente, cuando su costo incremental equilibre las mejoras posibles en las soluciones. Sin embargo, no es fácil determinar cuándo ha llegado dicho momento.

La búsqueda de alternativas es una actividad parcialmente sistemática y parcialmente fortuita, que depende de muchos factores (por ejemplo, del tiempo con que se cuenta para adoptar la decisión), pero que, en gran medida, se ve fuertemente influenciada por la capacidad, experiencia e imaginación del decididor.

Tanto en la fase de diseño como en la de elección, el decididor se vale de modelos. Ya hemos visto, al referirnos a los límites de la racionalidad (en el capítulo 2), que la mente humana sólo puede abarcar unas pocas variables y estructuras esquemáticas y sencillas. Debido a ello, no aprehende la realidad en toda su complejidad sino que se forma una representación simplificada de la misma. Abstiene ciertas características importantes y las aisla de las restantes. Obtiene así un modelo de la realidad. Obviamente, los modernos sistemas computadorizados ayudan a manejar modelos mucho más complejos que lo que puede hacer el ser humano por sí solo. Esta ayuda, empero, no siempre está a mano para todas las decisiones que es menester tomar en una organización. En el próximo punto 7.5 nos referiremos en mayor detalle a los modelos de decisión.

Utilizado el modelo, se irán obteniendo resultados que posibilitarán el control por realimentación y, consecuentemente, su refinamiento y perfeccionamiento progresivos. Es habitual que se comience con modelos simples, que representan poblemente a la realidad y/o que no alcanzan satisfactoriamente los propósitos perseguidos, pero que, con el tiempo, van evolucionando hacia estructuras más elaboradas y precisas. Así, la fase de revisión completa el proceso, contribuyendo al mejoramiento de la calidad tanto de los modelos como de las decisiones adoptadas.

c) Salida

La salida del proceso de decisión está constituida, obviamente, por las respectivas decisiones (ya sean éstas estratégicas o tácticas, programadas o no programadas, o de cualesquiera otros tipos), las que alimentan el subsiguiente proceso de influencia que las transforma en acciones y así contribuye a efectivizar los propósitos finales del sistema de Administración/dirección.

7.4. El conocimiento del contexto

En función del grado de conocimiento de las variables no controlables, las decisiones pueden tomarse ante:

- * Certeza.
- * Riesgo.
- * Incertidumbre.

Hay *certeza* cuando se conoce el estado que habrán de asumir las variables no controlables, es decir, que sólo se puede obtener un resultado único y conocido para cada alternativa.

Tomar una decisión determinada en este caso significa elegir entre varias alternativas, la que mejor satisface el o los objetivos. Se parte de la premisa que, como base para la elección, se están considerando todas las opciones posibles y algún criterio valorativo para medirlas. Pero muchas cosas suceden que no pueden ser previstas con certeza y que resultan de variables que escapan al control del decididor.

Es pues lo habitual que la decisión, especialmente la no programada, se deba tomar en situaciones de riesgo e incertidumbre. Aún así, los modelos utilizados suelen asumir certeza aunque ésta no exista, como una forma de hacer más simple el proceso decisorio.

Una decisión ante *riesgo* implica que pueden asignarse probabilidades de ocurrencia a los distintos estados del contexto o variables no controlables. Ello significa que a cada alternativa se asocia más de un resultado posible con su respectiva probabilidad, la que surge de la observación del comportamiento previo del contexto en el que tendrá lugar la decisión o de un contexto análogo que sea representativo, así como de la distribución de frecuencias correspondiente a los distintos estados que el fenómeno puede presentar.

La probabilidad de las variables no controlables puede ser independiente de las alternativas (es decir que para todas las variables controlables, la propensión a suceder de determinado evento es la misma) o condicionada por las alternativas (es decir que la probabilidad de los eventos puede variar en función de las variables controlables). En todos los casos, las probabilidades asignadas a las variables no controlables deben sumar 1.

Se dice que hay *incertidumbre* cuando no se cuenta con información como para hacer una estimación del comportamiento del contexto. Estas decisiones admiten más de un resultado posible, pero el modelo no incluye probabilidades. El conjunto de resultados que

corresponde a cada acción posible tiene probabilidades desconocidas o éstas no tienen sentido por no ser hechos repetitivos.

La incertidumbre (en su sentido amplio, que incluye el riesgo) constituye el entorno más frecuente de las decisiones organizacionales. Escribe PAVESI⁵ sobre este particular: "La incertidumbre está omnipresente, se infiltra en cualquier decisión, en cualquier expresión humana. Es una constante angustiosa que rodea de tinieblas al decididor. Si nos detenemos a pensar seriamente en ella, veremos que constituye una verdadera pesadilla, con el agravante de que no se trata de un sueño, sino que es realidad". Y agrega, confiriendo una mayor precisión al concepto, que "*la incertidumbre tiene una dimensión temporal* en dos sentidos: se define en un momento determinado y para un determinado período. La incertidumbre de hoy, con respecto al mismo problema, puede ser diferente a la de mañana. Por otra parte, cuanto más en el futuro se adentra el hombre que decide en sus reflexiones acerca de la decisión a tomar hoy y que modificará ese futuro, mayor tiende a ser la incertidumbre".

Los seres humanos, para evitar esa angustia, tratan siempre de reducir la incertidumbre, de una u otra forma. Es que mucho es lo que suele estar en juego para ellos en el momento en que deciden: premios si aciertan con la decisión correcta, castigos si erran. "El decididor tiende a sentir angustia en estas circunstancias: debe elegir cierto estado futuro que puede o no realizarse. Si se da, habrá triunfado. Si no, habrá fracasado. En una sociedad competitiva como la nuestra, se tiende a admirar, ayudar, ascender al que acierta y a despreciar, abandonar, arrinconar al que no acierta. El no acertar da la sensación de equivocación; el acertar da la sensación de genio".⁶

Los métodos usados para reducir la incertidumbre son variados; entre ellos:

- * Negociar con el contexto (por ejemplo: arreglar los precios con los competidores).
- * Tomar seguros (por ejemplo: un seguro de cambio ante inestabilidad en el mercado de divisas).
- * Evitar las decisiones irreversibles (por ejemplo: optar por fábricas pequeñas y flexibles, que puedan adecuarse a los requerimientos cambiantes del mercado, en lugar de las de gran escala, que generalmente llevan asociada una mayor rigidez).
- * Trasladar la incertidumbre a otro sector de la organización (por ejemplo: cuando el gerente de producción pide que le den el presupuesto para todo el año pues él no puede estar armando y desarmando la fábrica todos los días, y trata de esta forma que el área comercial afronte sola las inestabilidades del mercado y se convierta así en la variable de ajuste del sistema empresa).
- * Optar por aquella alternativa cuya solución es más controlable (por ejemplo: la que ofrece un menor riesgo de pérdida en caso de darse un estado de contexto desfavorable, aunque no sea la más conveniente si se presenta uno favorable).

(5) PAVESI, Pedro F. J., *La incertidumbre incierta*, revista HQD Hombres que deciden, Buenos Aires, abril 1977.

(6) PAVESI, Pedro F. J., *El valor del riesgo*, revista HQD Hombres que deciden, Buenos Aires, junio 1977.

Algunos autores consideran que existe una cuarta categoría inherente al grado de conocimiento de las variables no controlables: la decisión ante *información parcial* o *ambigüedad*. Es decir, que no hay ni información completa, ni probabilidades, ni carencia absoluta de información, sino cierta cantidad de información que no permite formarse una apreciación apropiada del contexto.

En estos casos, el dilema radica en definir hasta qué punto resulta conveniente seguir adquiriendo información. En otras palabras, establecer el límite de la inversión en información adicional en función de que su valor para mejorar la decisión justifique el costo y la demora a incurrir en obtenerla. Este análisis se denomina *enfoque bayesiano* (pues su planteo racional descansa en el *teorema de BAYES*) y en la realidad –aunque suele ser presentado como un método de base científica– tiene un gran ingrediente de apuesta, pues el valor de la información incremental es generalmente desconocido.

7.5. Modelos de decisión

La construcción y verificación de modelos generalizables es lo que confiere a la Administración el carácter de ciencia. En efecto, como lo señalan HOLT, MODIGLIANI, MUTH y SIMON⁷, "el nombre de ciencia de la dirección se explica y justifica por la metodología que sostiene en común con otras ciencias, metodología que tiene dos características principales: la construcción de modelos y la verificación y el control empíricos. Una parte esencial de la investigación científica consiste en la formulación de lo que se llama un modelo, o sea en la elaboración de una teoría acerca de una porción determinada del mundo físico o social que la investigación busca explicar o comprender."

Un modelo puede ser definido, por lo tanto, como una representación o abstracción simplificada de la realidad, que establece las variables esenciales para el entendimiento y manejo de un fenómeno en estudio y la interrelación entre las mismas, de forma de hacer posible la experimentación y toma de decisiones a través de las consecuencias resultantes de alterar una o varias de esas variables.

La construcción de modelos es algo así como una versión formal del proceso de toma de decisiones.

Los modelos utilizados en la dirección de organizaciones tienden entonces a lograr la solución del problema o fenómeno que representan. Porque la dirección, a diferencia de la ciencia pura, no persigue como principal finalidad la de describir y predecir la realidad, sino que busca también prescribir la forma de actuar sobre ella, de modificarla. La dirección de organizaciones se halla orientada a la acción y los modelos que emplea son congruentes con tal enfoque. Su verificación se produce generalmente comparando sus resultados con los obtenidos mediante los métodos empleados con anterioridad o comprobán-

(7) HOLT, Charles C., MODIGLIANI, Franco, MUTH, John F. y Simon, Herbert A., *Planeamiento de la producción, inventarios y mano de obra*, Herrero Hermanos, México, 1963, pág. 8.

dolos a través de su aplicación. Esta comparación o comprobación de resultados emplea, como patrón de medida, los criterios adoptados en función de los objetivos perseguidos.

Precisamente como los modelos constituyen versiones simplificadas de la realidad, tratan de captar la esencia de ésta, dejando de lado los detalles que no son significativos para el problema bajo análisis. Ello no es una debilidad de los modelos, sino una característica expresamente concebida para que puedan ser entendidos e interpretados a través de la racionalidad limitada de la mente humana y para posibilitar la concentración en las cuestiones claves, es decir, aquellas que representan las variables relevantes del proceso decisorio.

Construidos y utilizados de esta manera, los modelos permiten simular el comportamiento real (y ver: *¿qué pasa si...?*), analizando sus reacciones ante cambios en las variables controlables y no controlables.

La experimentación así realizada puede ser llevada a cabo sin alterar el sistema real y a un costo mucho más reducido que el que insumiría experimentar o probar con él. Como ya anticipáramos al comentar su pensamiento en el capítulo 5, JAY FORRESTER fue el precursor de este enfoque en el terreno de la Administración.

La simulación, efectuada en sucesivas instancias, hace posible la eliminación de alternativas no convenientes y el análisis de sensitividad (o respuesta) de la solución ante cambios en las variables. En otras palabras, ayuda a decidir.

Los métodos y modelos decisorios resultan ser, de tal forma, una valiosa herramienta gerencial, dado que no sólo permiten una mejor captación y análisis del problema, sino que ayudan a advertir los resultados y las consecuencias de los cursos de acción alternativos de que se dispone, sin necesidad de llevarlos a cabo. Como bien advierten HOLT, MODIGLIANI, MUTH y SIMON⁸, "los gerentes aprenden, a través de varios años de experiencia, a enfrentar las dificultades que se presentan al tomar una decisión, pero el método de ensayo y error resulta demasiado costoso, pues los errores inciden en la efectividad de las operaciones. Desafortunadamente, mucho de lo aprendido por un ejecutivo no puede transferirse a su sucesor, sin que éste tenga que pasar por el mismo cúmulo de experiencias."

Esto no sólo evidencia la importancia de los métodos y modelos, sino que marca también la diferencia entre una conducción profesional y una no profesional (o empírica).

Pero la efectividad del uso de modelos decisorios tiene un requisito clave: su validez. Por dicha razón, a través de la verificación y la experimentación es menester comprobar que el modelo y sus premisas representan con fidelidad la estructura del sistema real. En otras palabras, que el modelo se corresponde –en un grado aceptable– con la realidad.

La función de transferencia en las decisiones organizacionales puede estar representada, según el caso, por un modelo matemático, estadístico, gráfico, heurístico, de simulación, un razonamiento humano, etc., o bien por una combinación de más de uno de

(8) HOLT, MODIGLIANI, MUTH y SIMON, op. cit., pág. 6.

ellos. Según las circunstancias específicas de cada decisión, convendrá utilizar uno u otro, dependiendo de su efectividad, del tiempo de que se disponga para decidir y de otros factores puntuales.

Si bien son encuadrados bajo la denominación de *técnicas* (e inclusive se enumera entre ellas a los *modelos*), resulta de interés la categorización que hace SIMON⁹ de los que hemos denominado modelos para la toma de decisiones y que se incluye como ilustración 7.3.

| Tipos de decisión | Técnicas de toma de decisiones | |
|---|---|--|
| | Tradicional | Moderna |
| Programada: Rutina, decisiones repetitivas La organización desarrolla procesos específicos para manejárlas | 1. Hábito 2. Rutina administrativa: procedimientos operativos estándar 3. Estructura de la organización: Expectativas comunes Un sistema de subobjetivos Canales de información bien definidos | 1. Investigación operativa Análisis matemático Modelos Simulación en computadora 2. Procesamiento electrónico de datos |
| No programadas: Decisiones de política novedosas, mal estructuradas, de una sola vez Manejadas por procesos generales de solu- ción de problemas | 1. Criterio, intuición y creatividad 2. Reglas empíricas 3. Selección y entrenamiento de ejecutivos | Técnicas heurísticas de solución de problemas aplicados a: (a) entrenamiento de decididores humanos (b) elaboración de programas heurísticos de computación |

7.3. Técnicas tradicionales y modernas de toma de decisiones (según la categorización de SIMON)

Una consideración especial, por su aplicación ampliamente difundida en las organizaciones, merecen dos de ellos:

- * Simulación en computadora.
- * Técnicas heurísticas de solución de problemas.

La *simulación en computadora*, basada en los esquemas conceptuales de la dinámica de sistemas introducida por FORRESTER y convertida en una herramienta de uso generalizado a través de la planilla electrónica, constituye el medio más práctico para manejar

(9) SIMON, op. cit., pág. 45.

modelos de cierta complejidad, con un buen número de variables, pero estructurado de manera tal que resulta sencilla para el ser humano, a pesar de su racionalidad limitada.

La simulación requiere, en primer lugar, la categorización de las variables relevantes del problema, en:

* *Variables independientes*, que a su vez se clasifican en:

- *variables controlables* (también denominadas *variables de decisión*),
- *variables no controlables*, que –como vimos– son susceptibles de ser agrupadas en dos tipos:
 - *estrategias de los competidores* y
 - *estados naturales*.

* *Variables dependientes* (llamadas también *variables de resultado*).

Esta categorización resulta necesaria para la construcción del modelo, dado que el diseñador, al formular las ecuaciones que vinculan a las distintas variables entre sí, debe definir cuáles de ellas habrán de constituir la información de entrada (las variables independientes) y cuáles se obtendrán por cálculo (las dependientes). La operación ulterior del modelo, introduciendo distintas variantes en la entrada (ya sean valores asignados a las variables controlables –correspondientes a decisiones propias– o a las variables no controlables –estimativas de estados posibles del contexto–), permitirá simular alternativas con la rapidez característica del procesamiento electrónico y evaluar la sensibilidad de los resultados a las variantes planteadas.

Cuando el número de variables es menor y/o no tienen tantas interrelaciones mutuas, el *método heurístico* constituye un modelo frecuentemente aplicado para decidir en las organizaciones. A él ya nos hemos referido en el capítulo 2 al tratar *los límites de la racionalidad*, caracterizándolo inclusive como tipo de comportamiento en el abordaje de *la organización informal*. Recordemos entonces que el principio heurístico consiste en simplificar el problema, tratando de reducir su resolución a una regla práctica y sencilla.

Como explica SIMON¹⁰, "el éxito de un decididor confrontado con un problema complejo descansa primariamente en su habilidad para seleccionar –correctamente– una muy pequeña parte de la masa total del problema a resolver por vía de la exploración. Los procesos que llevan a cabo esta exploración son llamados heurísticos. La mayor parte de los procesos heurísticos dependen de una estrategia que modifica la búsqueda subsecuente en función de la información obtenida en la búsqueda previa".

El riesgo del método radica, obviamente, en *cartar una rama buena al podar el árbol para reducir el follaje*. Será el costo de haber sacrificado una solución mejor a cambio de reducir el esfuerzo de búsqueda. Pero, a pesar de estas imperfecciones, su uso está ampliamente difundido, en razón de que es el que mejor se compatibiliza con la natural propensión hacia la simplicidad y el pragmatismo que evidencian los gerentes al decidir.

(10) SIMON, Herbert A., *Models of thought*, Yale University Press, Londres, 1979, pág. 162.

7.6. Sistemas de soporte a las decisiones

Los sistemas de soporte a las decisiones, identificados corrientemente por la sigla *DSS* (del idioma inglés: *decision support systems*), son modelos desarrollados como sistemas informáticos con la finalidad de asistir a los gerentes en la toma de decisiones.

La cuarta generación de computadores, con su programación cada vez más flexible, sus sistemas orientados al usuario, sus bases de datos y la creciente capacidad de las PCs (computadores personales) interconectables a través de redes, ha permitido el desarrollo de estos sistemas de soporte a las decisiones, el más difundido de los cuales es la planilla electrónica. La generalización de su uso entre los gerentes del nivel medio (y aún entre los empleados) de las grandes organizaciones, así como por los pequeños empresarios, ha sido poco menos que explosiva en los últimos años.

Desde la óptica del tema que es objeto de este capítulo, constituyen, en rigor, una verdadera ampliación de la capacidad del ser humano para decidir, introduciendo un elemento impensado (al menos en cuanto a sus características específicas) hasta hace pocas décadas.

La evolución futura se encamina hacia el perfeccionamiento de los *sistemas expertos*, llamados así porque aprenden con la experiencia, emulando cada vez con mayor fidelidad el razonamiento humano, pero con el potenciamiento que, obviamente, proporciona la informática. La denominación de *expert support systems* (sistemas de soporte expertos) denota claramente la intención de aplicar esta forma de inteligencia artificial al proceso de toma de decisiones.

7.7. Calidad de la decisión

No basta con decidir. Es importante decidir bien. La calidad de la decisión cobra así relevancia como un atributo clave del proceso que estamos analizando y del sistema de Administración en general.

Distintos errores suelen penalizar la calidad de la decisión. Tal es el caso, por ejemplo, de los siguientes comportamientos del decididor:

- * Abuso de la experiencia, como ocurre cuando se reiteran decisiones anteriores exitosas aunque las circunstancias hayan cambiado.
- * Dedicación a los temas de rutina, haciendo que la atención de las decisiones tácticas desplace a las estratégicas.
- * Inadecuada jerarquización de los problemas, sin considerar apropiadamente su importancia y prioridad.
- * Deficitaria información del contexto y de los resultados de decisiones anteriores.
- * Exceso de perfeccionismo, esperando más de lo oportuno para decidir a fin de contar con toda la información posible.

- * Falta de iniciativa y espíritu innovador.
- * Abuso de comités y otros órganos burocráticos, que suelen dilatar las decisiones.
- * Autoritarismo, que obstruye y cercena las capacidades de la organización.
- * Dejarse estar y no decidir a tiempo, posponiendo el tratamiento de los problemas cruciales o complejos.

El mejoramiento de la calidad de las decisiones debiera ser una actitud permanente de la gerencia. Distintos caminos pueden coadyuvar a ello; entre otros:

- * Aprendizaje por experiencia –tomando en cuenta la realimentación de información relativa a los resultados obtenidos en decisiones anteriores– con vistas al perfeccionamiento y refinamiento progresivo de los modelos y procedimientos utilizados.
- * Simulación y análisis de sensitividad, evitando experimentar con la realidad.
- * Adecuada delegación de acuerdo a la naturaleza de las decisiones y desarrollo de procesos participativos ordenados.
- * Capacitación de los que deciden, preparándolos para el manejo de la incertidumbre y las situaciones cambiantes.
- * Incentivo de los comportamientos innovadores.
- * Mejoramiento de los sistemas de información.
- * Análisis de la viabilidad de las decisiones para que puedan ser transformadas en acciones y conduzcan al logro de los resultados esperados.
- * Cultura organizacional centrada en la estrategia.

Dado que el acto de decidir es llevado a cabo por seres humanos, arrastra todas las limitaciones inherentes a éstos. Por tal razón, cuando se hace referencia a la calidad de las decisiones, habrá que descartar cualquier pretensión de infalibilidad o de garantía de éxito. Lo que sí debiera hacerse es tratar de actuar de la manera más coherente y racional posible, sin olvidar que la organización es un sistema social y otorgando la debida relevancia a los procesos de capacitación y aprendizaje por experiencia.

7.8. Teoría de la decisión

Precisamente la teoría de la decisión trata de brindar un marco conceptual para poder adoptar decisiones de la mejor calidad posible.

¿En qué consiste tal teoría de la decisión?

Analizaremos el tema desde el principio, tratando de dilucidar un interrogante fundamental, que no pocos se plantean: ¿Tiene sentido teorizar la toma de decisiones? ¿O se trata de un arte que depende de las capacidades propias de cada ser humano? Desde luego que, habiendo avanzado bastante en el tema, el lector estará ya en condiciones de

intuir cual habrá de ser la respuesta. De todos modos, recurrimos nuevamente a la opinión de PAVESI¹¹ para dilucidarla:

"Para muchas personas es difícil entender de que pueda pensarse en una teoría para decidir. Muchas otras, aún admitiendo la posibilidad, se preguntan si tiene sentido una teoría tal. Estas dudas son totalmente legítimas y son la introducción a la gran problemática del ser humano en su aventura para conquistar lo desconocido. La Teoría de la Decisión se encuentra en su etapa de balbuceos y forma parte de todo un conjunto de ideas que, si bien tienen siglos de arraigo, han recién comenzado, a través de enfoques y matices distintos, el largo camino hacia la conquista de nuevos territorios del conocimiento. En ella se reflejan, entonces, todas las dificultades del descubrimiento sistematizado..."

Existe una posición folklórica que puede resumirse así: *Todo está bien en teoría, pero en la práctica, no va.* Esta cómoda visión de separar el universo del conocimiento en dos mundos distintos, regidos por leyes diferentes, lleva en sí su propia contradicción: la frase enunciada implica una proposición teórica. Alguien dijo que *no existen diferencias entre teoría y práctica: sólo buenas teorías o malas teorías.* Lo que se quiso expresar es que teoría y práctica no son más que dos formas de ver lo mismo: el conocimiento sistematizado. Atacado desde dos posiciones diferentes, el conocimiento siempre es el mismo. Toda acción, toda operación que acostumbramos a denominar *práctica*, tiene detrás un esquema teórico, *siempre.* Y esa teoría subyacente puede consistir en un formidable aparato científico, aún cuando el práctico halle por sí mismo la forma de operar. El práctico siempre maneja una teoría, o varias, en su accionar más o menos simple o complejo."

El énfasis puesto en la teoría o en la práctica da lugar a distintos enfoques decisarios. "Es probable que la mayoría de los gerentes de la actualidad practique un enfoque informal basado sólidamente en su conocimiento de los sistemas sociales. Otros podrían realizar un enfoque más formal que suponga la aplicación de un análisis paso a paso de la situación, de acuerdo con un esquema predeterminado. Ambas orientaciones pueden describirse respectivamente como enfoque *intuitivo* y enfoque *investigador.* Para desenvolverse con el máximo de eficacia, el decididor debe adoptar un enfoque que reconozca e integre las fuerzas de los dos sistemas, enfoque que llamaremos *profesional*".¹²

Si bien la teoría de la decisión es una disciplina –o una rama de la Administración– que cuenta con sólo unas décadas de vida, ya pueden identificarse en ella: una corriente clásica (la de sus comienzos) y una corriente moderna (que corresponde a su concepción actual).

Inicialmente, la teoría de la decisión fue planteada con una concepción que podríamos calificar como algorítmica. En efecto, su cuerpo central consistía en utilizar la matriz de decisión para resolver problemas ante los distintos grados de conocimiento del contexto (certeza, riesgo e incertidumbre).

Ante certeza, por ser conocidos los resultados correspondientes a las distintas alterna-

(11) PAVESI, Pedro F. J., *Una teoría para decidir! ¿En serio?*, revista HQD Hombres que deciden, Buenos Aires, febrero 1977.

(12) FLIPPO, Edwin B. y MUNSINGER, Gary M., *Dirección de empresas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1984, pág. 97.

tivas, la matriz tiene una sola columna y se elige, a través de ella, la alternativa que proporciona el mejor resultado.

Ante riesgo, cada columna de la matriz (representativa de un estado del contexto) tiene asociada una probabilidad, debiendo respetarse el requisito de que la suma de todas las probabilidades sea igual a uno. En las intersecciones se indican los resultados correspondientes a las alternativas (ubicadas en los renglones) y los estados del contexto (en las columnas). Para cada alternativa, se multiplican los resultados de cada columna por la probabilidad asociada a la misma y luego se suman los productos resultantes, obteniéndose así su valor esperado o esperanza matemática. Obviamente, se elige la alternativa de mayor valor esperado (siempre y cuando el problema consista en maximizar los resultados, pues podría suceder que se tratara de minimizar, por ejemplo, costos, en cuyo caso se optaría por el menor).

Ante incertidumbre se proponen distintos criterios en función de la actitud del decididor frente a ella:

- * Optimista.
- * Pesimista.
- * De optimismo ponderado.
- * De minimización del arrepentimiento.
- * Racional.

El decididor con criterio optimista asume que el mundo habrá de ser benévolos con él y entonces –como suele decirse– *juega todo a ganador*. En la matriz de decisión toma el mejor resultado para cada alternativa (entre los que figuran en las distintas columnas correspondientes a cada estado del contexto) y luego compara los así elegidos de todas ellas, optando por el mejor. En otras palabras, elige el máximo de los máximos, el mejor resultado de toda la matriz. Por ello, este criterio se denomina *maximax*.

El criterio de pesimismo fue propuesto por ABRAHAM WALD. Supone, a diferencia del anterior, que para decidir hay que partir de la base de que el mundo habrá de ser malévolos con el decididor, asumiendo de tal forma una postura conservadora en extremo. Consecuentemente selecciona, en primer lugar, el peor resultado de todos los que figuran en el renglón de cada alternativa, y luego opta por la alternativa a la que corresponde el mejor de todos ellos. Con su actitud pesimista, elige el máximo de los mínimos, de modo de asegurarse de ganar lo más posible si todo se da en contra. De allí que este criterio sea reconocido como *maximin*.

En 1951, LEONID HURWICZ¹³ introdujo la idea de aplicar un coeficiente de optimismo para ponderar la actitud del decididor y evitar, de esta manera, las actitudes extremas de optimismo o pesimismo absolutos. El procedimiento comienza con la definición de dicho coeficiente, que se ubica entre 1 (optimismo absoluto, que equivale al criterio maximax)

(13) HURWICZ, Leonid, *Optimality Criteria for Decision Making under Ignorance*, Statistics Nº 350, 1951.

y 0 (pesimismo absoluto, equivalente al criterio maximin). Si, por ejemplo, se define un coeficiente de optimismo de 0.6, el mejor resultado de cada alternativa se multiplica por tal coeficiente y el peor por 0.4 (o sea, el complemento a 1, que representa el grado de pesimismo). Luego, para cada alternativa, se suman ambos productos así obtenidos y se opta por la alternativa que presenta, entre todas, el mejor de estos resultados.

El criterio de minimización del arrepentimiento, fue sugerido por L. J. SAVAGE¹⁴, también en 1951. Se parte de la hipótesis de que el decididor, una vez ocurridos los hechos, experimenta una sensación de pérdida por no haber elegido la que finalmente resultó ser la mejor alternativa. Para hacer mínimo su arrepentimiento, SAVAGE propone que se calculen las diferencias entre el mejor resultado de cada columna (representativa de cada estado del contexto) y el de los restantes de la misma, que corresponden, obviamente, a las distintas alternativas. Con los valores obtenidos se construye una nueva matriz (que podría ser llamada de *costos de oportunidad*), que refleja, en cada caso, el máximo arrepentimiento que tendría el decididor por no haber optado por la decisión que produjo el mejor resultado. En esta nueva matriz, se elige en base al criterio de WALD. Como se trata de minimizar arrepentimientos, se identifica el máximo valor de cada alternativa (que es lo peor que podría ocurrir en cada una) y se opta por la que presente el valor más bajo de todos ellos. En razón de que se elige así el mínimo de los máximos, este criterio es conocido como *minimax*.

Finalmente, el criterio denominado racional parte de un argumento lógico pero discutible: si no podemos decir nada acerca de las probabilidades asociadas a cada futuro ni aún ponderar la importancia de cada una de ellas, es dable suponer que todos estos futuros son equivalentes en lo que a probabilidades de aparición se refieren. Conocido también como criterio de LAPLACE –por basarse en el pensamiento de PEDRO SIMON marqués de LAPLACE (1749-1827)– procede como en el caso descripto de decisión ante riesgo, pero asignando probabilidades iguales a todos los estados del contexto.

No es de extrañar que esta forma de plantear la teoría de la decisión fuese contemporánea con el auge de la investigación operativa. La búsqueda del mejor resultado a través de un procedimiento matemático preestablecido (un algoritmo) denota un sedimento del pensamiento clásico de la Administración, aunque constituya el punto de partida de una nueva concepción más racional y profesional en el terreno de las organizaciones.

Más allá de tal fundamento de racionalidad implícito en la corriente clásica de la teoría de la decisión, su enfoque, llevado al terreno de la aplicación, evidencia cuanto menos dos debilidades:

- * La dificultad de representar razonablemente la realidad en la que se desarrollan las decisiones a través de estos modelos esquemáticos.
- * La baja confiabilidad que confieren los procedimientos descriptos al decididor, cuando se le presenta la circunstancia de actuar en la práctica de acuerdo con lo que

(14) SAVAGE, L. J., *The Theory of Statistical Decision*, Journal of the American Statistical Association, pág. 46, 1951.

ellos prescriben, como es el caso de las distintas alternativas que resultan aconsejables ante incertidumbre al utilizar los diferentes criterios de decisión propuestos.

Vamos a dar un ejemplo sobre el segundo punto, a través de la resolución de una matriz de decisión simple de cinco alternativas y tres estados de contexto, cuyos resultados son expresados en términos de utilidades. Los datos del problema son los siguientes:

| | E1 | E2 | E3 | |
|----|------|----|----|--------------------|
| A1 | 5 | 3 | 12 | 3 |
| A2 | 7 | 6 | 6 | 6 ✓ MAXIMIN (WALD) |
| A3 | 10 | 4 | 8 | 4 |
| A4 | (13) | 4 | 1 | 1 |
| A5 | 5 | 8 | 10 | 5 |

La resolución mediante el *criterio optimista o maximax*, al identificar el mejor resultado (que asciende a 13) en la *alternativa A4*, opta por ésta.

Si se aplica el *criterio pesimista o maximin o de WALD*, será menester establecer el peor resultado para cada alternativa (3 en A1, 6 en A2, 4 en A3, 1 en A4 y 5 en A5) y elegir el mejor de ellos, en este caso el mayor, por tratarse de utilidades, o sea 6, el correspondiente a la *alternativa A2*.

Si procedemos siguiendo el *criterio de optimismo ponderado o de HURWICZ* y asignamos, por ejemplo, un coeficiente de optimismo de 0.6, resultará:

$$A1: 12 \times 0.6 + 3 \times 0.4 = 8.4$$

$$A2: 7 \times 0.6 + 6 \times 0.4 = 6.6$$

$$A3: 10 \times 0.6 + 4 \times 0.4 = 7.6$$

$$A4: 13 \times 0.6 + 1 \times 0.4 = 8.2$$

$$A5: 10 \times 0.6 + 5 \times 0.4 = 8.0$$

por lo que convendrá elegir la *alternativa A1*, cuyo resultado es el más elevado.

Para utilizar el *criterio de minimización del arrepentimiento o minimax o de SAVAGE*, habrá que construir la matriz de costos de oportunidad, restando los resultados de cada columna del mejor de ellos, y luego determinar el mayor costo de oportunidad (el máximo arrepentimiento) correspondiente a cada alternativa:

| | E1 | E2 | E3 | Máximo |
|----|----|----|----|--------|
| A1 | 8 | 5 | 0 | 8 |
| A2 | 6 | 2 | 6 | 6 |
| A3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| A4 | 0 | 4 | 11 | 11 |
| A5 | 8 | 0 | 2 | 8 |

con lo que el arrepentimiento se minimiza eligiendo la *alternativa A3*, cuyo mayor costo de oportunidad posible (que, como vemos, asciende a 4) es el mínimo de los máximos.

Finalmente, según el *criterio racional o de LAPLACE*, se asignan iguales probabilidades de ocurrencia a los tres estados del contexto, obteniendo así valores esperados para cada alternativa, que equivalen al promedio de los resultados correspondientes a ellas: 6.67 para A1, 6.33 para A2, 7.33 para A3, 6 para A4 y 7.67 para A5. Por lo que convendrá optar por la *alternativa A5*.

Es posible advertir que, en nuestro ejemplo, se ha elegido una alternativa distinta aplicando cada uno de los cinco criterios. Esto, obviamente, no ocurre siempre, pero constituye, sin dudas, una señal de alerta sobre la sensitividad de los resultados y la consiguiente elección al criterio por el que se haya optado.

Hoy la teoría de la decisión ha abandonado este enfoque algorítmico, para centrar sus esfuerzos en la proposición de concepciones que permitan mejorar la acción de decidir, dejando que las distintas ramas o disciplinas de la Administración (como el plancamiento, la comercialización, la producción, las finanzas, etc.) se ocupen del desarrollo de modelos aplicables a cada tipo de problema o circunstancia específica. A continuación hacemos referencia a algunas de las principales orientaciones rectoras de tales concepciones.

La teoría de la decisión no impone criterios de elección –como se pretendía antaño, al preconizar el objetivo central de maximización de utilidades– sino que respeta las escalas de valores del decididor. Para ello recurre a la *teoría del valor*, con vistas a dilucidar y profundizar los complejos problemas que se presentan en tal sentido.

Hay una teoría de la decisión descriptiva (que busca establecer cómo se decide en la realidad) y una normativa (que postula cómo hacerlo mejor), ambas estrechamente interrelacionadas.

Si bien el enfoque normativo es habitualmente asociado a las corrientes de pensamiento identificadas con la organización formal, ésa que sólo existe en los papeles, y se ha escrito una abundantemente literatura antinORMATIVA, no es menos cierto que los seres humanos, con nuestra racionalidad limitada, necesitamos de métodos e instrumentos que nos ayuden a decidir. Y la teoría de la decisión apunta a ello: "Sabemos perfectamente de las limitaciones humanas pero queremos superar todas las superables. Sabemos perfectamente que somos holgazanes pero predicamos el esfuerzo, el sacrificio y la perseverancia. Lo predicamos, no lo imponemos... No nos importa que la gente no distinga objetivos o los defina después de haber elegido un curso de acción y que éste fue elegido porque era el que estaba más a mano y es apenas aceptable y no óptimo. Lo que nos importa es decirle que ésa no es la mejor forma de decidir".¹⁵ "No es fácil demostrar la validez de los métodos normativos –que prescriben una acción– en nuestro medio, pero su razonabilidad y su uso extensivo en muchos casos son convincentes".¹⁶

El propósito de la teoría de la decisión consiste en que se apliquen buenos procedimientos

(15) PAVESI, Pedro F. J., *Acerca de Ulises, paradojas y violaciones*, Revista IDEA N° 136, Buenos Aires, octubre 1989, pág. 22.
(16) PAVESI, op. cit. en (1), pág. 31.

tos para decidir, lo que implica *eficiencia*. A veces se puede ser eficiente y fracasar, o bien ser inefficiente y tener éxito (por obra de la casualidad o de circunstancias extremadamente favorables). Así, la *eficacia* suele depender de la suerte. Esto no obsta para que se propugne decidir con coherencia y optar en base a la reflexión.

7.9. La decisión estratégica

La estrategia involucra, como vimos, las decisiones principales para la vida y porvenir de una organización.

Constituyen ejemplos típicos de decisiones estratégicas:

- * El desarrollo de nuevos productos o cambios en las líneas de productos.
- * La incursión en nuevos mercados.
- * El posicionamiento en el mercado.
- * El desarrollo o utilización de nuevos canales de distribución.
- * La definición o alteración de la calidad de diseño de los productos.
- * La inversión en equipos, plantas industriales u otros grandes activos, o la realización de los mismos.
- * Cambios significativos en la estructura societaria.
- * Fusión, adquisición o liquidación de empresas.
- * La modificación substancial de la estructura organizacional.
- * Cambios relevantes de directivos o gerentes o de su régimen de sucesión.
- * Cambios importantes en la cultura organizacional.
- * Definición de la localización de plantas industriales o del emplazamiento de instalaciones de servicios.
- * Dimensionamiento de los sistemas de producción y ventas.
- * Desarrollo, adquisición, cambio o discontinuación de tecnologías o métodos de producción.
- * Definiciones en cuanto a integración horizontal o vertical.
- * El acceso a nuevas fuentes de financiación o la modificación substancial de la estructura de financiamiento.
- * La operación en otros países o la globalización de los negocios.

Si bien el carácter estratégico de una decisión depende de cada caso en particular pues –en términos generales– no puede decirse que haya decisiones que sean universalmente estratégicas, y que, por otra parte, a la enumeración precedente podrían muy bien

agregársele numerosos etcéteras, entendemos que esta reseña habrá de ayudar al lector a identificar con mayor precisión la naturaleza y alcance de este tipo de decisiones.

Para la decisión estratégica se han propuesto numerosos enfoques y modelos. Ni siquiera podemos pensar en explicar aquí los más importantes, pues ello requeriría dedicar un libro completo al tema. Habremos, en consecuencia, de dar sólo algunos ejemplos.

STEVEN WHEELWRIGHT¹⁷—profesor de las afamadas universidades de Harvard y Stanford—identifica dos enfoques principales que pueden asumirse al adoptar decisiones estratégicas a nivel organizacional:

- * Un enfoque basado en los *valores*, que parte de las creencias y convicciones de los directivos, gerentes y demás miembros activos de la organización, para ir definiendo gradualmente y por consenso los cursos de acción estratégicos, así como su evolución a lo largo del tiempo. Un caso típico de aplicación de este enfoque es Hewlett Packard.
- * Un enfoque de *portafolio*, en el que la alta gerencia evalúa cada unidad de negocios, considerando su posición en el mercado y sus propias fortalezas, a fin de establecer de la manera más racional el papel que la misma habrá de desempeñar para aprovechar mejor las oportunidades disponibles, bajo la guía y el control del nivel superior de la organización. Es el enfoque seguido por Texas Instruments.

Aunque estos enfoques polarizan, en cierta forma, dos concepciones típicas en materia organizacional, es indudable que muchos otros podrían proponerse al respecto.

Entre los modelos, pocas dudas caben que uno de los más difundidos ha sido la llamada *matriz BCG*, introducida en la década del 60 por el Boston Consulting Group y extensamente aplicada en todo el mundo durante las dos décadas siguientes. La matriz se orienta a evaluar la posición de distintos negocios de una organización, a cuyo efecto determina, para cada uno de ellos:

- * La tasa de crecimiento del mercado.
- * La posición relativa en el mercado.

Del cruzamiento de estas variables resultan cuatro tipos de negocios, denominados respectivamente: *estrellas*, *vacas lecheras*, *signos de interrogación* y *perros*, como puede apreciarse en la ilustración 7.4.

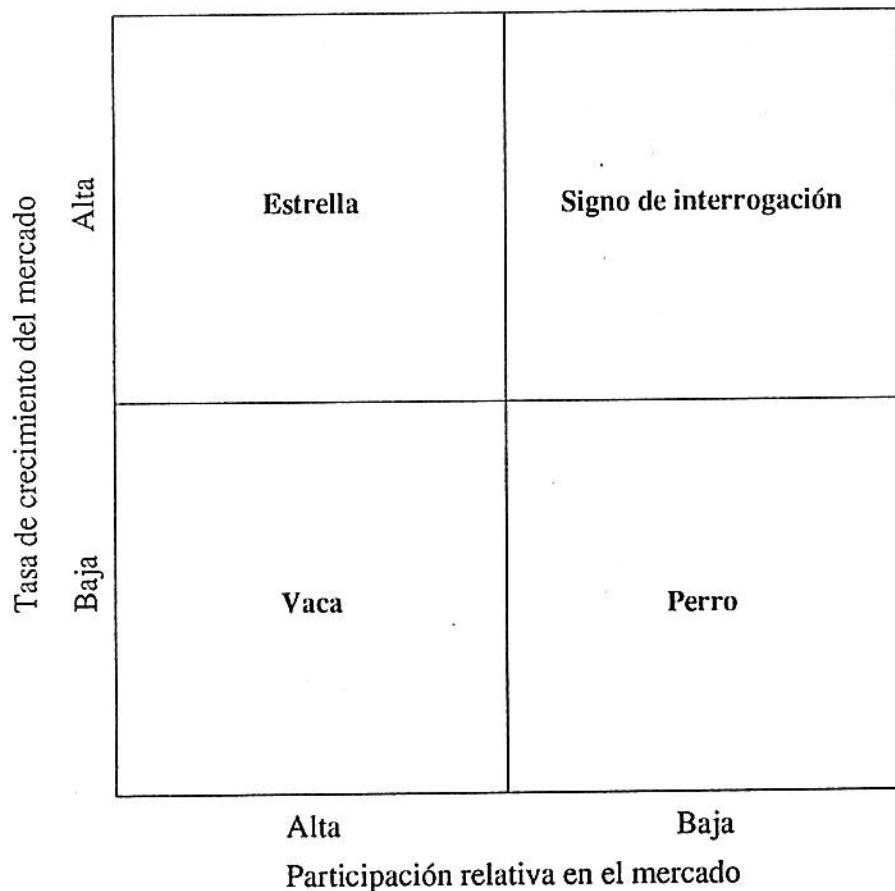
Los negocios *estrella* son aquéllos en los que se manifiesta un alto crecimiento del mercado y en los que la empresa tiene una fuerte participación en dicho mercado. Estas unidades de negocios necesitan recursos e inversiones para poder explotar las oportunidades que se les presentan. Generalmente son rentables, pero su flujo neto de fondos suele ser nulo o negativo, precisamente por las inversiones que requieren.

(17) WHEELWRIGHT, Steven C., *Strategy, Management, and Strategic Planning Approaches*, revista Interfaces 14, Nº 1, Providence, enero-febrero 1984, pág. 19.

Los negocios *vaca lechera* son los que tienen baja tasa de crecimiento y una alta participación en el mercado. Se los llama así porque son suministradores de dinero para la caja (pueden ser *ordeñados*), es decir, son generadores de fondos. Normalmente la estrategia en estos casos consiste en mantenerse en la posición lograda, obteniendo una alta rentabilidad y requiriendo una baja inversión.

Los negocios *signos de interrogación* tienen una baja participación en el mercado pero alto crecimiento. Corresponden a oportunidades aún no exploradas ni explotadas, con un considerable potencial. Su rentabilidad suele ser nula o negativa, requieren elevadas inversiones y, por lo tanto, presentan una flujo de fondos marcadamente deficitario.

Los negocios *perro* (llamados también *pesos muertos*) son los que tienen baja participación en un mercado estancado o decreciente. Se trata de actividades que, en principio, debieran ser eliminadas por su baja rentabilidad, aunque el flujo de fondos puede ser positivo. Algunas investigaciones han demostrado que la mayoría de los negocios, en el mundo real, son de este tipo.



7.4. Matriz BCG

Como se advierte, la verdadera utilidad de la matriz BCG consiste en poder analizar la posiciones relativas de distintas unidades de negocios de una organización, corporación o grupo económico, identificando el papel de cada una de ellas a fin de poder adoptar decisiones de inversión, financiación, desarrollo, discontinuación, etc.

Luego de ésta, numerosas matrices aparecieron en la galaxia de las decisiones estratégicas, destinadas todas ellas a mejorar las fases de análisis y elección entre alternativas.

Capítulo 8

EL PLANEAMIENTO

8.1. Tipología de cursos de acción futuros

Hemos visto que los modelos que utiliza la Administración están orientados a la acción. Ello no implica, empero, minimizar la actividad racional que las decisiones organizacionales presuponen. Todo lo contrario: pensamiento y acción deben hallarse estrechamente vinculados. Como bien sentencia el filósofo HENRI BERGSON: "Hay que actuar como hombre de pensamiento y pensar como hombre de acción".

Los planes son decisiones de cursos de acción futuros, estructuradas orgánicamente y establecidas por los niveles superiores de la organización (aún cuando fueran elaboradas en forma participativa).

Varias son las razones de ser del planeamiento; entre ellas:

- * Es una forma de definir las situaciones que se dan dentro de la organización, permitiendo que cada participante pueda tener un conocimiento previo de la manera en que se podrán ver cumplidas las expectativas propias y ajena.
- * La estabilización, en el proceso de formación de los objetivos organizacionales, se instrumenta a través de elementos como los planes, que determinan y regulan los cursos de acción a emprender.
- * La organización no puede marchar a la deriva. Requiere, en consecuencia, de definiciones que establezcan pautas para el manejo de las variables controlables (es decir, que determinen qué habrá de hacerse en las distintas circunstancias) y que traten de predecir el comportamiento de las no controlables. Expresa al respecto ACKOFF: "La sabiduría es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuen

(1) ACKOFF, Russell L., *Un concepto de planeamiento de empresas*, Limusa, México, 1978, pág. 13 y 14.

cias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. Por lo tanto, la esencia de la sabiduría es la preocupación por el futuro. No es el mismo interés en el futuro que tienen los videntes, que sólo tratan de predecirlo. El sabio trata de controlarlo. La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no el futuro que se busca... La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones. Un conjunto de decisiones forma un sistema si el efecto de cada decisión sobre los resultados del conjunto, depende de una o más de las decisiones restantes. Algunas de éstas, en el conjunto de decisiones, pueden ser complejas, otras sencillas. Pero lo más complejo de la planeación se deriva de las interrelaciones de las decisiones más que de las decisiones mismas".

- * El planeamiento no sólo es el medio más idóneo para orientar la conducción de una organización, sino también para viabilizar el control de su gestión.
- * Un comportamiento estratégico innovador requiere de una actitud activa frente al futuro, que implica preverlo, tratar de anticiparse a sus efectos, simular lo que podrá ocurrir en la realidad antes de sumergirse en ella, decidir cómo manejarse. Tal como se suele decir, la disyuntiva es: *planear o ser planeado*.
- * La participación de los distintos miembros responsables de las actividades de la organización en el proceso de planeamiento no solamente coadyuva a la asimilación del papel que éstos habrán de cumplir, sino que genera una provechosa gimnasia de análisis de escenarios posibles y búsqueda de alternativas, que los obliga a elevarse por sobre el quehacer cotidiano y fijar sus miras en los objetivos organizacionales, al tiempo que los motiva a pensar estratégicamente en un terreno en el que la reflexión debe ser tanto creativa como pragmática y sistemática.
- * En un esquema como el descripto en los puntos anteriores, el planeamiento se convierte también en un proceso de aprendizaje, que ayuda a comprender mejor la problemática inherente a la marcha de la organización y el peso relativo de las distintas variables que influyen en ella, antes de tener que actuar en la realidad.

Los grupos de decisiones que se constituyen en planes son aquéllos que, por su significación e interrelación, justifican su integración en un conjunto formalmente estructurado. Por lo tanto, habremos de referirnos a decisiones o planes, al abordar cada tema o problema, según utilicemos modelos de decisión (decisiones aisladas) o modelos de planeamiento (conjuntos de decisiones interrelacionadas).

Los planes, como elementos de previsión del futuro que sirven para orientar la acción con fuerza análoga a la de una decisión aislada, no deben ser confundidos –como corrientemente ocurre– con otros instrumentos, tales como: políticas, proyecciones,

pronósticos, procedimientos, proyectos. Cabe aclarar entonces, antes de seguir adelante, el significado preciso de cada uno de ellos:

- ✓ * Se denominan *políticas* a las definiciones establecidas por la dirección de una organización, que determinan los criterios generales a adoptar con relación a sus distintas funciones y actividades. Una política es una declaración que sirve como orientación. Las políticas son generales por naturaleza y constituyen guías formuladas para que los administradores sigan.
- ✓ * Por *proyección* se entiende a una predicción del comportamiento futuro basada en el desenvolvimiento del fenómeno en cuestión en el pasado. Las proyecciones, por lo general, son de índole cuantitativa y surgen de la aplicación de métodos estadísticos. Estos métodos, dada una serie cronológica de valores, permiten determinar la continuación de la tendencia que muestran los mismos. La característica de las proyecciones es que, elegido un determinado método o técnica para llevarlas a cabo, elección en la que obviamente debe intervenir el criterio o subjetividad del ser humano, son de naturaleza objetiva, es decir, reflejan en el futuro los comportamientos observados en el pasado, sin el agregado de predicciones o apreciaciones de quien las realiza.
- ✓ * Los *pronósticos*, en cambio, constituyen predicciones del comportamiento futuro que han sido elegidas como válidas por decididores o analistas de la situación. El pronóstico es, en consecuencia, mucho más subjetivo que la proyección. Resulta asimismo de un mayor valor que la proyección como base para fijar cualquier curso de acción, por cuanto tiene en cuenta hechos concretos que son conocidos y que se prevé habrán de influir en los acontecimientos futuros.
- * Los *procedimientos* son definiciones detalladas de los pasos a ejecutar para desarrollar una actividad determinada. Los procesos de trabajo se estandarizan por medio de procedimientos. Un procedimiento constituye, de tal manera, una regla específica que debe ser seguida.
- * Se denomina *proyecto* a la conjunción del propósito y el procedimiento mediante el cual habrá de llevarse a cabo una decisión generalmente muy importante y a largo plazo. Un proyecto combina instancias de planeamiento con estudios detallados de los distintos elementos intervinientes. Son corrientes los proyectos de inversión y de reorganización, que suelen tener una substancial relevancia en la vida de la organización.

Frente a todos estos elementos referidos al futuro, a lo que puede ocurrir o a lo que habrá de hacerse, es importante clarificar el rol del planeamiento, en el sentido que no debe ser concebido como "un esfuerzo por resucitar el pasado o pronosticar el futuro. El futuro de cualquier organización depende más de lo que se hace ahora que de lo que se hizo en el pasado. Por lo tanto, el planeamiento debe consistir en diseñar un futuro deseable y buscar el modo de alcanzarlo".²

(2) ACKOFF, Russell L., *Creating the corporate future*, John Wiley & Sons, New York, 1981, pág. 245.

8.2. Políticas organizacionales

Se suele considerar conveniente que toda organización tenga definidas políticas que resulten orientadoras y esclarecedoras de las decisiones a adoptar. Sin embargo, desde el momento que hemos caracterizado a la organización como una coalición (donde distintos participantes influyen en el proceso de formación de objetivos) y desde que las políticas razonablemente deben responder a los objetivos de la organización pero son fijadas por la dirección (que es uno de los miembros, aunque muy importante por cierto, de la coalición), no escapará a la observación del lector que, aunque parezca fácil establecer las políticas, resulta difícil que se concreten tal como han sido formuladas.

FLIPPO y MUNSINGER³ enumeran principios aplicables para la formulación de políticas organizacionales, de acuerdo a los cuales las mismas deben:

- * Basarse en los objetivos de la organización.
- * Fundarse en principios conocidos en el área de actividad de que se trate.
- * Las políticas subordinadas, ser suplementarias de las superiores.
- * Ser complementarias y coordinadas con las políticas del mismo nivel.
- * Ser definidas, comprensibles y, preferiblemente, expresadas por escrito.
- * Ser flexibles y estables.
- * Ser razonablemente comprensibles en cuanto a sus alcances.

Las políticas pueden referirse a cualesquiera de las áreas o actividades de una organización. Existen políticas de comercialización, de producción, de finanzas, de control, de personal, de relaciones públicas, etc.

A veces están escritas, pero en otros casos simplemente existen como normativas no escritas, aunque pueden tener tanta o más fuerza que las primeras, dependiendo de la convicción con que sean aplicadas.

A efectos de proporcionar un idea de la manera en que se formulan las políticas organizacionales, se incluye a continuación un ejemplo referido a *políticas de administración de personal*. Las mismas corresponden a un instituto de servicios sociales y se hallan estructuradas en 10 capítulos:

- * Planeamiento.
- * Selección.
- * Inducción.
- * Desempeño.
- * Remuneración.

(3) FLIPPO, Edwin B. y MUNSINGER, Gary M., *Dirección de empresas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1984, pág. 79.

- * Capacitación.
- * Promoción.
- * Disciplina.
- * Carreras.
- * Baja.

A título ilustrativo, se han seleccionado párrafos que muestran cómo se definen las políticas en algunos de los capítulos mencionados:

- * Como regla general, los atributos que definen la calidad del personal con respecto del trabajo a realizar son los siguientes: capacidad, experiencia, dedicación, eficiencia, honestidad e integración (tanto al grupo de trabajo como a la institución).
- * No se efectuará discriminación alguna por sexo, religión, raza o de otra naturaleza, aunque se evitará la incorporación de drogadictos, condenados por la justicia por delitos de distinta índole, personas con hábitos morales corruptos, etc.
- * Los empleados que tengan lazos familiares entre sí no podrán ocupar puestos que requieran independencia por razones de control interno (v. g.: Tesorería y Contaduría).
- * La inducción no sólo consistirá en proporcionar información al nuevo empleado acerca de la institución, sino que buscará también hacerlo sentir a gusto, tratando de minimizar la natural ansiedad que un cambio de empleo produce, así como de neutralizar todo tipo de inseguridad. Se procurará que el personal que ingresa se identifique desde el comienzo con los objetivos de la organización y que aprenda los aspectos positivos de su cultura, estándares, valores y patrones de conducta.
- * Se tratará de lograr paulatinamente y luego profundizar, una cultura de calidad total, fundamentada en un espíritu de cooperación creativa y orientada a brindar el mejor servicio no sólo al afiliado sino también a los restantes sectores de la organización. A tal efecto, se desarrollarán programas de adoctrinamiento del personal.
- * Más allá de las remuneraciones en efectivo, la conducción en sus distintos niveles habrá de buscar permanentemente que el personal tenga la más alta calidad de vida laboral, a cuyo efecto será necesario que existan en todo el ámbito de la organización:
 - Un trato justo, equitativo y de apoyo para los empleados.
 - La oportunidad para que todos utilicen sus habilidades al máximo y se autorrealicen; es decir, que lleguen a ser todo lo que son capaces.
 - Comunicación abierta y honesta entre todos los empleados.
 - La oportunidad para que todos adopten un papel activo en la toma de decisiones importantes que afectan a sus puestos.

- Una compensación justa y adecuada.
 - Un medio seguro y razonable.
- * Se dará preferencia a la promoción antes que al reclutamiento externo, siempre y cuando se cuente con candidatos con las aptitudes necesarias.
- * El respeto por la disciplina debe prevalecer por sobre cualesquiera razones que se puedan aducir para justificar comportamientos reñidos con ella, aún cuando se hallen amparados por reglamentos o actitudes permisivas de algún superior.
- * Se establecerá un sistema gradual de sanciones, que asegure una debida formalización de las faltas de disciplina de todo tipo y tienda a distinguir a los cumplidores de los negligentes con vistas a una adecuada administración de los premios y castigos de la organización.
- * Aquellos empleados que no cumplan con los requerimientos de sus cargos serán despedidos. Esta política es necesaria para asegurar tanto la continuidad de la institución como su éxito.

8.3. Métodos de pronóstico

Para planear es menester contar con un buen pronóstico del comportamiento de las variables relevantes de la actividad a desarrollar. Los pronósticos constituyen así herramientas básicas para el planeamiento.

La calidad del pronóstico resulta entonces esencial para obtener planes confiables. Y ella depende, en gran medida, del método o métodos que se empleen para elaborarlo. No debiera definirse tal calidad, empero, en función de una supuesta precisión de anticipación del futuro válida en cualquier caso o contexto. En efecto, según las circunstancias específicas que se enfrenten podrán lograrse mejores resultados con un método o con otro.

Otros factores inciden además en la elección del o los métodos a aplicar: la naturaleza de lo que haya que pronosticar, el tiempo disponible para hacerlo, el costo de cada método, etc.

A continuación se reseñan sintéticamente los métodos más usuales de pronóstico, a cuyo efecto han sido agrupados en tres clases:

- * Proyecciones.
- * Métodos cualitativos.
- * Métodos de análisis causal.

a) Proyecciones

"Una tendencia no es el destino", manifiesta RENÉ DUBOIS. Así, brevemente, pueden sintetizarse las limitaciones—derivadas de su propia naturaleza—de las proyecciones como métodos de pronóstico. No obstante, su aplicación no debe ser descartada de plano, pues en ciertas circunstancias resultan útiles.

En efecto, su valor como herramientas de pronóstico se fundamenta en aspectos tales como:

- * La evidencia del pasado constituye un elemento de juicio valioso cuando se encara el planeamiento de la acción futura. Especialmente, la proyección de los datos históricos permite prever razonablemente lo que ocurrirá en períodos venideros siempre que las circunstancias y el contexto bajo los cuales los mismos se generaron no hayan experimentado modificaciones substanciales.
- * Las proyecciones suelen constituir un llamado a la realidad que ayuda a evitar la formulación de pronósticos y planes que, por algún motivo –v.g.: exagerado optimismo–, resulten luego de poco probable concreción.
- * La observancia de los datos históricos es útil en las actividades estacionales, a fin de estimar su comportamiento en los distintos meses del año (o bien en períodos más breves, como los días del mes o las horas del día, cuyo análisis puede resultar necesario, por ejemplo, para el planeamiento de los recursos destinados a la atención de sistemas de prestación de servicios, como los bancos).

Las técnicas más corrientes de proyección son:

- * El *ajustamiento por cuadrados mínimos*, ya sea lineal o exponencial. Si se trata, por ejemplo, de establecer el comportamiento futuro de la demanda de un producto que ha alcanzado la madurez, en la medida que ella siga una tendencia constante, ascendente o descendente, con variaciones irregulares a uno y otro lado de la línea de tendencia, la recta de regresión podrá constituir un buen pronóstico de la demanda futura, cuando se reduzca al mínimo el cuadrado de las desviaciones con respecto de la línea de tendencia. En estos casos conviene siempre, a efectos del pronóstico, eliminar o nivelar aquéllos datos del pasado derivados de circunstancias accidentales que no se espera que se repitan.
- * Los *promedios móviles*, que tratan de estimar tendencias eliminando los efectos de variaciones estacionales o de alteraciones eventuales o de ambas. Para ello, cada valor se establece calculando el promedio (simple o ponderado) de un determinado número de valores adyacentes de una serie cronológica de datos. El método pierde precisión cuando la proyección se extiende a demasiados períodos hacia el futuro.
- * La *nivelación exponencial*, que guarda similitud con la anterior, pero otorga mayor peso a los datos correspondientes a períodos más recientes. Es particularmente útil para los pronósticos a corto plazo.

En general, las proyecciones –con las limitaciones señaladas– constituyen herramientas de pronóstico de rápida aplicación y bajo costo (especialmente si, como es lógico, se utiliza el computador para su cálculo).

b) Métodos cualitativos

Las técnicas de proyección que acabamos de comentar trasladan al futuro –de una u

otra forma—la evidencia de los hechos pasados, lo cual puede justificarse en tanto el futuro es una continuación del pasado. Pero existe un sinnúmero de circunstancias que deben ser consideradas por quienes pronostican (v.g.: acciones de la competencia), que sólo pueden tomarse en cuenta a través de una apropiada interpretación de la realidad.

Así, las apreciaciones y observaciones emergentes de métodos no cuantitativos aportan elementos imprescindibles para el pronóstico.

Entre estos métodos cabe citar:

- * La *consulta de opiniones a los responsables*, que puede concretarse mediante actividades individuales o grupales. Lo importante es que participen quienes se encuentran capacitados para aportar elementos de juicio fundados y valiosos acerca del comportamiento de las distintas variables en juego.
- * La *investigación del mercado* —a través del método apropiado según el caso específico de que se trate— encaminada a identificar el comportamiento esperado de clientes, canales de distribución, etc. Es éste un método costoso y que requiere de un cierto tiempo para aplicarlo (tres meses, por ejemplo), pero tiene la ventaja de producir un acercamiento al fenómeno bajo estudio que resulta de indudable valor para pronosticar.
se hace iterative la m. cuestión que se ha hecho un año
se hace
se hace
se hace
- * El *método Delphi*, que consiste en interrogar a un panel de expertos mediante una serie de cuestionarios en la cual las respuestas a cada uno de ellos son usadas para elaborar el siguiente. La información es pasada a los distintos participantes, de manera que todos puedan tener acceso a su totalidad. El método está diseñado de modo tal de evitar el efecto de la influencia de la opinión mayoritaria, y ha tenido éxito en la elaboración de pronósticos a largo plazo y para el lanzamiento de nuevos productos. Su costo es relativamente elevado y su desarrollo suele insumir un par de meses.

c) Métodos de análisis causal

Estos métodos se basan en las relaciones de causa a efecto que se producen en el o los fenómenos bajo estudio. Algunos, por su complejidad y la gran cantidad de información que requieren, resultan de elevado costo.

Entre ellos se cuentan:

- * El *análisis de correlación*, método estadístico que estudia el comportamiento de una determinada variable en función de otra que la influye.
- * Los *modelos econométricos*, generalmente constituidos por sistemas de ecuaciones de regresión interdependientes que describen el comportamiento de un determinado sector o actividad económica. Desde luego, el costo de desarrollo de este tipo de modelos es alto.
- * Los *modelos de insumo-producto*, método de análisis basado en el flujo de

mercaderías o servicios entre industrias (o entre sectores de una gran empresa, grupo o corporación) y sus mercados. El modelo permite apreciar los flujos de entrada necesarios para obtener determinadas salidas. Su empleo requiere una extensa tarea de recopilación de datos y, por lo tanto, resulta costoso y suele insumir considerable tiempo.

- * Los *indicadores económicos* que se considere que habrán de influir en el comportamiento del fenómeno estudiado. Su uso impone el análisis ponderado de su incidencia.
- * El *análisis del ciclo de vida del producto*, que estudia la serie de etapas por la que pasa el producto a lo largo de su vida: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

8.4. Principios y horizonte de planeamiento

RUSSELL ACKOFF⁴ postula tres principios rectores del planeamiento interactivo (es decir, aquél que interactúa con el contexto y se halla asociado a un comportamiento estratégico innovador):

- * El principio participativo:
- * El principio de continuidad.
- * El principio holístico.

El *principio participativo* implica el involucramiento de los responsables, con el propósito de que desarrollen su conocimiento acerca de la organización, aprendan a reconocer las variables claves inherentes a su manejo y, en definitiva, se identifiquen con los planes que ellos mismos contribuyen a formular, de modo que se facilite su puesta en práctica cuando deban convertirlos en acciones. "La mayoría de los planeadores y consumidores de planes creen que el principal beneficio del planeamiento proviene del uso de su producto: un plan. El interactivista niega esto, pues considera que *en el planeamiento, el proceso es el producto más importante*. En consecuencia, su principal beneficio deriva de realizarlo. Es a través de su participación en el planeamiento interactivo que los miembros de una organización pueden desarrollarse. Adicionalmente, la participación los capacita para adquirir una mejor comprensión de la organización y les permite servir con más efectividad a los fines organizacionales. Todo esto, en definitiva, facilita el desarrollo de la organización."

El *principio de continuidad* implica la actualización y/o reformulación constante del plan. En un mundo donde la rutina es el cambio, el carácter dinámico del planeamiento es un imperativo. Esta recurrencia del proceso de planeamiento contribuye, además, a perfeccionarlo, dado que, si bien el futuro es incierto, a planear –como a tantas otras cosas– también se aprende. Actualmente, la mayoría de las empresas replantea sus planes en forma intermitente, por ejemplo, cada seis meses o cada año. Esto suele no reconocer los cambios del contexto

(4) ACKOFF, op. cit. en (2), pág. 65.

o de las propias estrategias. El ajuste del plan debe realizarse, entonces, sin ataduras a cotas temporales rígidas, sino cuando las circunstancias lo requieran. Empero, con respecto de este principio debe hacerse una salvedad: en tanto el planeamiento tiene entre sus finalidades la de encauzar y coordinar la actividad organizacional, la modificación de los planes con mayor frecuencia que la necesaria suele perturbar la acción conjunta de los distintos sectores de la organización, desconcertándolos en cuanto al rumbo que habrán de seguir.

El *principio holístico* tiene dos partes: coordinación y integración. El *principio de coordinación* establece que los planes correspondientes a los distintos sectores de un mismo nivel de la organización deben efectuarse en forma simultánea e interdependiente. El *principio de integración*, por su parte, prescribe que tal interdependencia debe hacerse coextensiva al planeamiento en los distintos niveles de la organización.

Además de estos principios formulados por ACKOFF, muchos otros podrían establecerse con respecto del planeamiento, entre ellos:

- * El planeamiento debe nutrirse de las estrategias organizacionales y propender a concretarlas.
- * Los objetivos o metas involucrados en los planes seccionales o departamentales deben dejar paso a la suboptimización, con vistas al beneficio global de la organización.
- * Dado que los planes se hacen para ser cumplidos, deben tener el necesario pragmatismo y viabilidad de concreción como para ser transformados en acciones.

Los planes tienen una dimensión temporal, que se identifica como *horizonte de planeamiento*. Si bien existen diversas clasificaciones del planeamiento, en la realidad organizacional (no así en la bibliografía) lo más corriente es que sea categorizado, precisamente en función de su horizonte, en:

- * *Planeamiento a largo plazo o estructural*, que involucra los aspectos estructurales del sistema organización: posicionamiento en el mercado, producto, tecnología, planta, estructura organizacional, etc.
- * *Planeamiento anual o de gestión*, que implica la elaboración de presupuestos de ventas, inventarios, producción, personal, compras, resultados económicos, posición financiera, etc.
- * *Planeamiento a corto plazo u operativo*, que comprende la programación de las ventas, la producción, el movimiento financiero, etc., para lapsos que generalmente no van más allá de los dos o tres meses, determinando la asignación de recursos y tiempos para llevar a cabo la operación.

En los próximos puntos nos ocuparemos de estos tipos de planeamiento.

8.5. Planeamiento estructural

El planeamiento estructural o a largo plazo (concepto en el que, en forma genérica,

suele incluirse el habitualmente llamado *mediano plazo*) es esencial para el desarrollo de cualquier organización. Aún en momentos de gran inestabilidad, en los que sentimos que no es posible siquiera predecir lo que ocurrirá en el corto plazo, es necesario disponer de planes que orienten y ayuden a gobernar la vida de la organización a través de los años. Aunque esos planes deban luego reverse, es mejor contar con ellos que no tener plan alguno.

Perrin

Señala PERRIN⁵ que, "en esencia, el planeamiento a largo plazo constituye la expresión de una filosofía gerencial básica. Ella se fundamenta en la premisa que, tomando acciones adecuadas hoy, una organización puede influenciar significativa y favorablemente la posición en la que estará después de un número de años. Esto involucra el enfático rechazo de la idea de que una organización sólo puede reaccionar ante los cambios en el contexto a medida que ellos ocurran. Este concepto es sustituido por el que postula que una organización puede tanto anticipar los cambios externos como crear cambios favorables para ella misma."

Agrega PERRIN⁶ que "el planeamiento a largo plazo debe ser un proceso continuo, por cuatro razones:

- * La existencia de las organizaciones abarca un número de años prácticamente indefinido.
- * El planeamiento es siempre hecho bajo condiciones de información incompleta.
- * Los factores que afectan la actividad organizacional y que se encuentran fuera de nuestro control no pueden ser pronosticados con un 100 % de seguridad.
- * Los objetivos pueden cambiar."

Una metodología para realizar planeamiento estructural o a largo plazo debiera contemplar cuanto menos las siguientes instancias:

- * Formulación de objetivos: *¿Dónde deseamos llegar?*
- * Prospectiva: *¿Qué nos depara el futuro?*
- * Auditoría de posición: *¿Dónde estamos?*
- * Formulación de planes: *¿Qué debemos hacer?*

Con respecto de la *formulación de objetivos*, no es necesario insistir aquí, dado que el tema ha sido tratado exhaustivamente en el capítulo 3. Sólo cabe puntualizar que en el largo plazo es particularmente importante tener en cuenta, para establecerlos, a la misión de la organización.

La *prospectiva* radica en un esfuerzo tendiente a anticipar el comportamiento del contexto durante el horizonte de planeamiento. "El término *prospectiva*... designa una

(5) PERRIN, H. F. Robert, *Focus the future. An introduction to long range corporate planning*, Management Publications Limited, London, 1971, pág. 1.

(6) PERRIN, op. cit., pág. 2.

estimación relativa al porvenir y basada en consideraciones que difieren de la simple extrapolación: intuición, formulación de hipótesis, reflexión histórica, analogía, escenarios cualitativos".⁷

Esta tarea, en el mundo en que vivimos, resulta sumamente difícil, debido a la turbulencia y el ritmo de cambio del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones. En efecto, a partir de mediados del siglo XX, los acontecimientos claves del entorno que afectan a las organizaciones han sido cada vez:

- * Más novedosos, es decir, más desvinculados de la experiencia previa.
- * Más intensos, pues generan una mayor interacción con la organización, que requiere de una creciente aplicación de las energías de ésta para enfrentarlos.
- * Más rápidos, debido al aumento del ritmo de cambio.
- * Más complejos.
- * Más imprevisibles.
- * Consecuentemente, más costosos para la organización.

El estudio teórico más completo sobre la turbulencia del contexto y su predictibilidad dc que se dispone a la fecha, es posiblemente el desarrollado por el profesor de la Escuela de Economía de Estocolmo IGOR ANSOFF en su obra *Strategic Management* (Dirección Estratégica), que ha sido editada en castellano bajo el título *La dirección y su actitud ante el entorno*.

En dicho análisis, ANSOFF parte de la descripción del aumento de la complejidad en el entorno –a la que aludiéramos– entre la primera mitad del siglo XX (que identifica como ubicada en el *período industrial*) y la segunda mitad (*período postindustrial*), tanto en su frontera como en su dinámica⁸.

Se ha pasado de una frontera del entorno caracterizada por su estabilidad, bien definida, no permeable, con pocos factores diferenciados, una división por sectores y conocimientos comunes compartidos, a otra cambiante, difusa, permeable a las nuevas influencias, con muchos tipos distintos de factores, límites borrosos entre sectores y muchos focos de conocimiento privilegiado. Tal vez reste hacer hincapié, en esta enumeración, en la transición desde un entorno local/nacional a uno caracterizado por la creciente globalización de los mercados.

En cuanto a su dinámica, se ha pasado de enfrentar pocas sorpresas, rupturas ocasionales y contar con la posibilidad de aplicar la experiencia pasada a las nuevas situaciones, a un entorno con muchas sorpresas, cambios discontinuos y frecuentes y la evidencia de que la experiencia pasada resulta inadecuada para las nuevas situaciones.

Para la construcción de un *modelo de turbulencia del entorno*⁹, ANSOFF se basa en el principio de que "todo cambio en el entorno tiene lugar a través de una evolución natural

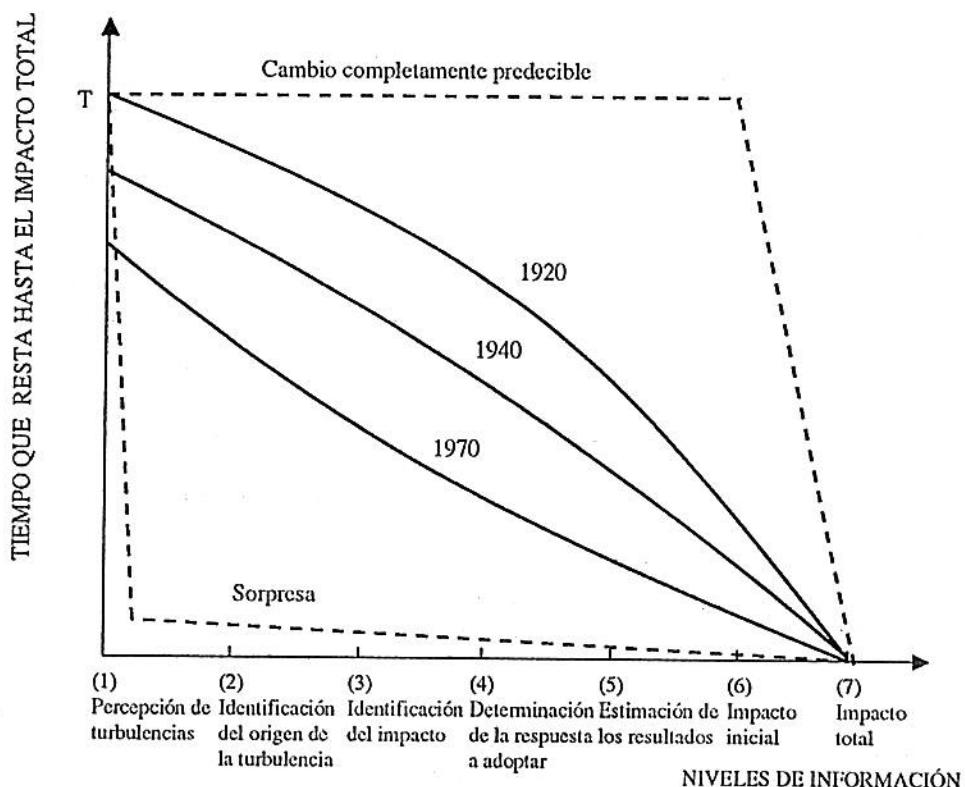
(7) WANTY, Jacques y HARBERTHAL, Isi, *La estrategia empresaria*, El Ateneo, Buenos Aires, 1975, pág. 55.

(8) ANSOFF, H. Igor, *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao, 1985, pág. 41.

(9) ANSOFF, op. cit., cap. 5.

que permite aumentar progresivamente la información disponible. En las primeras etapas tan sólo es posible advertir un estado general de turbulencia en el entorno: el temblor antes del terremoto". Esta evolución y la consiguiente adquisición de información al respecto constan de sucesivas etapas y su velocidad varía según cada caso, como se evidencia en la ilustración 8.1, que muestra también su aceleración a lo largo del siglo a través del acercamiento al eje de las abscisas, que implica un acortamiento de los tiempos con que cuenta la organización para poder predecir y actuar en consecuencia¹⁰.

Como es obvio, se necesita más tiempo si se reacciona en los primeros niveles de información, la que además es aún escasa, por lo que limita el alcance de las acciones a adoptar. No obstante, la anticipación permite prepararse mejor, sobre todo en contextos turbulentos. Por ello, las organizaciones, a medida que se les acortaban los plazos, generaron sistemas de información más evolucionados, pasando de la tradicional contabilidad –como herramienta de manejo gerencial– a modelos avanzados de planeamiento a largo plazo y dirección estratégica (tal como vimos en el capítulo 6 al referirnos a los tipos de comportamiento gerencial).



8.1. Predictibilidad del cambio

(10) ANSOFF, op. cit., pág. 57.

Pero, además de la anticipación, las circunstancias crecientemente cambiantes llevan a las organizaciones a desarrollar su capacidad de apreciación del contexto (la *inteligencia*, en la semántica militar), pasando de posturas inactivas a reactivas, y de éstas a otras anticipativas e innovadoras. Lo cual les posibilitó a muchas de ellas compatibilizar su accionar con los cambios producidos en el entorno, en tanto éste evoluciona de manera análoga. En efecto, ANSOFF identifica cinco niveles de turbulencia del mismo, que resultan bastante similares a la categorización de comportamientos organizacionales que describiríamos. Tales niveles son: estable, reactivo, anticipador, exploratorio y creativo. En la ilustración 8.2 puede advertirse el estado que presentan distintos atributos económicos y técnicos, típicos generadores de cambios, en cada uno de tales niveles¹¹.

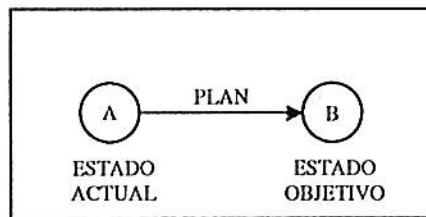
| Nivel de turbulencia Atributos | Estable (1) | Reactivo (2) | De previsión (3) | Exploratorio (4) | Creativo (5) |
|--|-------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------------|---|
| (1) Fase del ciclo de vida | crecimiento o madurez tardios | crecimiento temprano | crecimiento tardío | emergencia o declive | emergencia o declive o transición de fase |
| (2) Ritmo de crecimiento | lentos | creciente | decreciente | rápido (\pm) creciente | rupturas |
| (3) Cambios tecnológicos | lentos | lentos | rápidos | rupturas conocidas | rupturas nuevas |
| (4) Cambios en la estructura del mercado | lentos | moderados | lentos | rupturas conocidas | rupturas nuevas |
| (5) Presiones sociales | ninguna | moderados | fuertes | muy fuertes | fuertes y nuevas |
| (6) Diversidad tecnológica | ninguna | lentos | moderados | alta | alta |
| (7) Demanda de capital de crecimiento | baja | alta | moderados | muy alta | muy alta |
| (8) Rentabilidad | alta | alta | moderados | baja | baja |
| (9) Tasa de obsolescencia tecnológica | baja | baja | alta | rupturas | rupturas |
| (10) Intensidad tecnológica | baja | baja | alta | altas | muy altas |

8.2. Niveles de turbulencia en la iniciativa empresarial

La *auditoría de posición* consiste en determinar dónde se halla parada la organización hoy, como una instancia previa para establecer el camino a recorrer para alcanzar los objetivos.

Es decir, se considera que existe un estado actual (A) y un estado futuro (B), siendo el plan el conjunto de decisiones que se adoptarán para llegar de A a B (ilustración 8.3).

(11) ANSOFF, op. cit., pág. 70.



8.3. El plan concebido como un proceso de transición de un estado actual a un estado objetivo

Por ello, para planear es menester conocer debidamente el estado o posición actual, en función de todos los aspectos relevantes para el plan. La auditoría de posición comprende tanto cuestiones internas de la organización como inherentes al contexto.

Desde el punto de vista interno, la indagación orientada a conocer la situación actual habrá de involucrar aspectos relacionados con la comercialización, la producción, la investigación y desarrollo, el personal, la posición financiera, problemas gerenciales y de la organización, etc. Si bien la lista de temas a analizar puede ser extensísima, mencionamos algunos a título de ejemplos:

- * Dividendos por acción devengados en los últimos años.
- * Resultados de los últimos ejercicios.
- * Causas de cambios en los niveles de ventas, contribución marginal, gastos fijos, activos.
- * Flujo de fondos durante los períodos recientes.
- * Liquidez.
- * Mercados en que actúa la organización, su posicionamiento y participación.
- * Utilización de la capacidad instalada y factores que la limitan.
- * Edad, capacidad, experiencia y potencial de desarrollo de los integrantes del cuerpo gerencial.
- * Problemas de sucesión que haya en cargos gerenciales.
- * Huelgas habidas y razones de las mismas.

La auditoría de posición inherente al contexto comprenderá aspectos relativos a la economía, cambios tecnológicos, política, legislación, cuestiones sociales y sindicales, ecología y cambios relativos a la evolución del ramo de que se trate. También aquí la lista es extensa, por lo que se exemplifica con sólo algunos de los temas comprendidos en el análisis:

- * Régimen impositivo.
- * Tarifas de los servicios públicos.
- * Regulaciones del comercio exterior.
- * Legislación y normas de protección del medio ambiente.
- * Política crediticia.
- * Incentivos a la inversión.
- * Legislación laboral.
- * Mejora de los sistemas de comunicaciones.

Finalmente, la *formulación de los planes* comprende:

- * Generación de estrategias alternativas conducentes al logro de los objetivos establecidos.
- * Evaluación de las estrategias alternativas generadas.
- * Selección de las mejores estrategias en cada caso.
- * Definición de metas para las unidades de negocios.
- * Elaboración de los planes.
- * Puesta en vigencia de los planes.

En la práctica, la implementación o puesta en vigencia del planeamiento a largo plazo se concreta a través de los planes anuales y los programas a corto plazo. Es decir que, en el planeamiento, el corto plazo se nutre del largo plazo y, a su vez, la aplicación de los planes de largo plazo se materializa a través de los de corto plazo.

8.6. Planeamiento de gestión: el presupuesto

El planeamiento de gestión se realiza, en la casi totalidad de las organizaciones, a través del presupuesto. Es éste un plan integral, de duración habitualmente anual, que resume toda la actividad que la organización habrá de llevar a cabo en el lapso de su vigencia.

En general, el presupuesto comprende una síntesis constituida por el estado de resultados, el balance y la posición financiera previstos para el período en cuestión, y cuadros analíticos correspondientes a las distintas actividades, que confluyen a dicha síntesis. Es un modelo valorizado de la gestión.

Herramienta tradicionalmente vinculada al comportamiento organizacional reactivo, ha evolucionado de la mano de la tecnología informática que, al proporcionarle la planilla electrónica y los computadores personales (los PCs), lo dotó de una dinámica vital para adecuarse al mundo cambiante en que vivimos, posibilitándole la simulación de alternativas, la introducción de ajustes y el análisis de la sensibilidad de cambios en las variables relevantes, con una simplicidad y una celeridad tales que eran impensables hace sólo unos pocos años atrás. Su raíz fuertemente contable-financiera no le ha permitido convertirse

aún, empero, en un arma estratégica clave, que su amplia difusión haría deseable para dotar de una mejor administración a las organizaciones.

Los objetivos (y las consecuentes ventajas) de la aplicación de un sistema presupuestario no difieren mayormente de los de cualquier otro proceso de planeamiento:

- * Es un instrumento de anticipación del futuro.
- * Por su carácter integral y a través de la simulación, mejora la toma de decisiones.
- * Constituye un plan general de acción para toda la organización, lo que implica el propósito de cumplir un conjunto de decisiones, que son comunicadas a los distintos niveles a través del vehículo formal que el mismo presupuesto implica. "Lejos de constituir un trabajo oficinal estéril, o una actividad burocrática, el planeamiento deberá proporcionar los medios básicos para dirigir el comportamiento de la organización".¹²
- * Coadyuva a la estabilización de los objetivos organizacionales.
- * Es un elemento de coordinación de las gestiones sectoriales, que contribuye a solucionar los problemas de suboptimización y a viabilizar el equilibrio entre medios y fines.
- * Fomenta la asunción de responsabilidades y constituye una buena base para establecer una administración por objetivos.
- * Obliga a la cuantificación, fijando metas a los responsables y evitando así que los planes queden reducidos a narraciones o expresiones voluntaristas. Además, mide la incidencia económico-financiera de las acciones previstas y sus consecuencias (inclusive, de distintos cursos de acción alternativos, a través del análisis de sensibilidad).
- * Posibilita el ulterior control de la gestión.

Sus principios rectores son los mismos que se formularan para el planeamiento en general.

Dentro del esquema participativo, los distintos responsables preparan planes, que son propuestos a la dirección y luego –tras eventuales cambios de opiniones y ajustes– aprobados por ésta, convirtiéndose así en decisiones que la organización habrá de cumplir.

El proceso presupuestario consta de dos subprocessos:

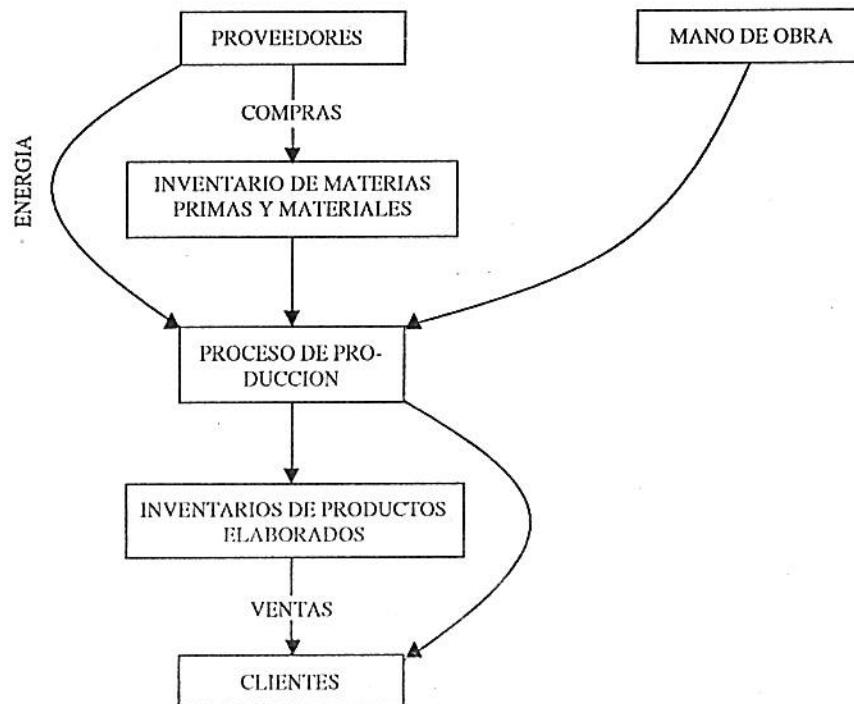
- * Uno de *estimación*, en el que los responsables formulán y presentan sus propuestas de planes, tarea que suele ser encauzada y coordinada por un sector de apoyo (el departamento de Presupuesto o Planeamiento, por ejemplo) y en la que se aplican distintas técnicas de pronóstico, como las descriptas. Este subprocesso es ascendente en la estructura organizacional; por ejemplo: en el caso del presupuesto de ventas,

(12) EMERY, James L., *Sistemas de planeamiento y control en la empresa*, El Ateneo, Buenos Aires, 1973, pág. 132.

se suele comenzar con las estimaciones que realiza cada vendedor o supervisor de las ventas previstas por producto, zona y/o canal de distribución, las que son pasadas luego a los superiores jerárquicos, que las revisan, las evalúan confrontándolas con proyecciones, las consolidan con algún criterio de agrupamiento, etc., obteniéndose así estimaciones por unidad de negocios o departamento, y siguiéndose hasta llegar a los niveles superiores de la organización.

- * Uno de *planeamiento*, en el que la dirección evalúa y aprueba los planes, convirtiéndolos así en una decisión a ser aplicada. Consecuentemente, este segundo subprocesso es descendente.

El subprocesso de estimación, por lo tanto, integra informaciones presupuestarias que provienen de distintos sectores, muchas de las cuales alimentan a otras, configurando un encadenamiento complejo, cuya secuencia resulta fundamental para poder realizarlo eficientemente. Consideremos por ejemplo el caso de una empresa industrial, en la que el desarrollo de su actividad económica puede ser esquematizado de la manera indicada en la ilustración 8.4.



8.4. Esquema de actividades de una empresa industrial

Así como este proceso económico guarda un determinado orden secuencial, el de estimación también debe observarlo. La pregunta que surge es entonces, en primer lugar: *¿Por dónde comenzar a presupuestar?*. La mayoría responderá: *-Por las ventas*, porque generalmente se comienza por el presupuesto de ventas.

No debemos olvidar, empero, que en el proceso intervienen variables independientes y dependientes y, entre las primeras, controlables y no controlables. La lógica indica que convendrá primero tratar de asignar valores a las variables no controlables. De esta forma, se reducirá la incertidumbre en el trabajo ulterior. Es más, normativamente, el punto de partida del subprocesso de estimación debiera ser la variable menos controlable del sistema organización. Como en las empresas ésta generalmente está constituida por las ventas, no es de extrañar que quienes se basan en la experiencia consideren que se debe comenzar a presupuestar por ellas. Hay casos, no obstante, en que otra es la variable menos controlable, como en numerosas explotaciones agroindustriales o mineras en que frecuentemente la incógnita radica en establecer con qué insumos se podrá contar y entonces será menester iniciar el proceso por la estimación de los abastecimientos.

En ciertas circunstancias se presenta otro fenómeno peculiar: la existencia de una restricción dominante o cuello de botella en el sistema organización –como puede ser la capacidad instalada fabril o la capacidad financiera–, la que, al no poder ser removida o superada en el corto plazo, condiciona el nivel de actividad y se convierte por tal razón en el punto natural de arranque del subprocesso de estimación. Ello no obsta para que, a veces, se juzgue más conveniente partir desde la variable menos controlable e introducir luego el ajuste que la limitación respectiva impone.

La configuración típica del presupuesto de una empresa presenta una estructura de cuatro módulos principales:

- * *Económico* (cuadro de ganancias y pérdidas).
- * *Financiero* (flujo de fondos).
- * *Inversiones*.
- * *Estados patrimoniales* (balance).

El presupuesto económico está integrado generalmente por los siguientes presupuestos parciales:

- * Ventas.
- * Costo de producción de los productos (bienes y/o servicios) vendidos.
- * Inventario de productos elaborados.
- * Producción.
- * Inventario de materias primas.
- * Compras.
- * Gastos variables de comercialización.

- * Contribuciones marginales.
- * Gastos fijos.
- * Gastos financieros.
- * Resultados varios no operativos.

Cada uno de éstos se halla integrado por una o varias planillas. Cuando hay varias, se prepara una planilla resumen.

Las planillas suelen tener un columnado para incluir cada uno de los períodos del lapso total presupuestado (por lo común, los doce meses del año).

En la ilustración 8.5 se presenta, mediante un cursograma, un ejemplo de la vinculación entre los distintos presupuestos, correspondiente a una empresa del ramo alimenticio.

El presupuesto financiero se integra por los presupuestos de ingresos y egresos de fondos y valores.

Tanto en el caso del presupuesto económico como del financiero, los totales de los distintos presupuestos parciales son volcados a planillas resumen, denominadas respectivamente: presupuesto económico general y presupuesto financiero general. Los renglones de éstos representan, en el caso del económico, los distintos conceptos que integran un cuadro de resultados; y en el financiero, un estado de fondos que detalla, para cada período presupuestario, el saldo anterior, los ingresos, los egresos y el saldo final (del mes y acumulado).

El presupuesto de inversiones suele ser el resumen de una serie de proyectos, para cada uno de los cuales (o para los de mayor significación, al menos), existe generalmente un legajo donde se analizan su factibilidad, conveniencia e impacto económico y financiero.

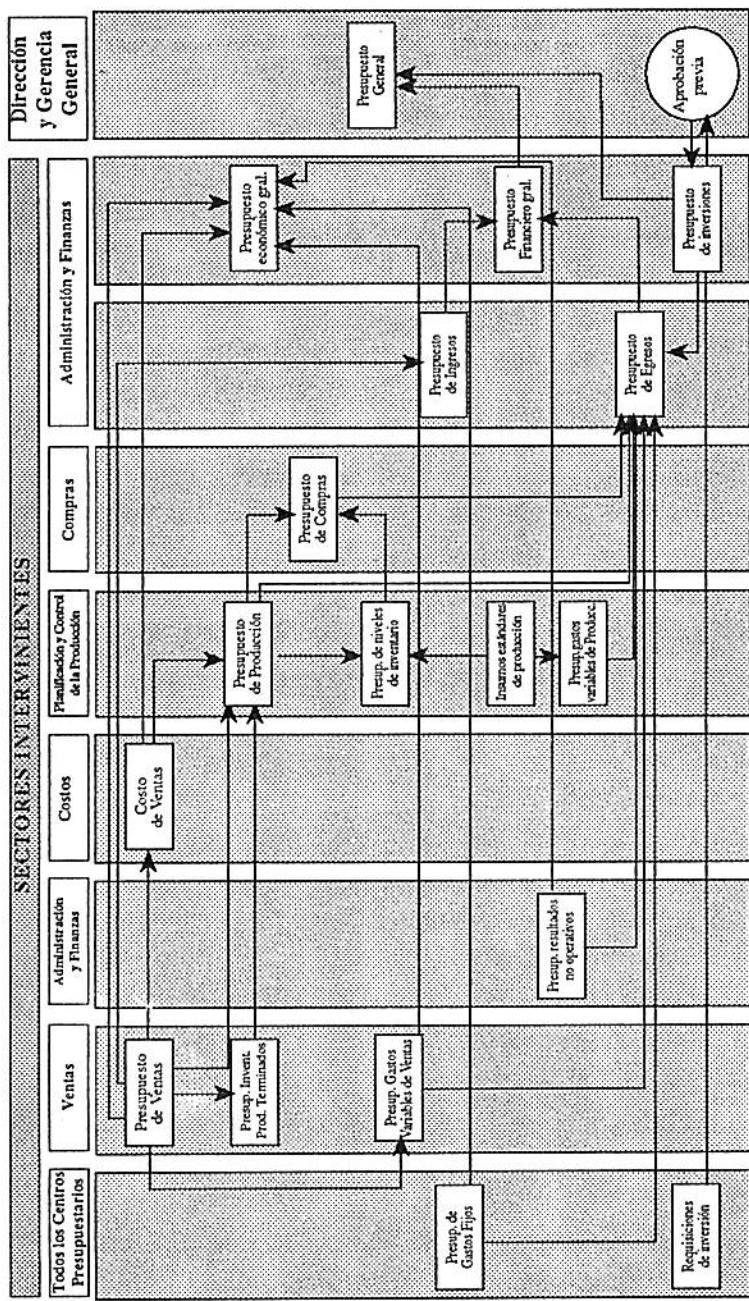
Al balance presupuestado suele acompañarse un estado de origen y aplicación de fondos, cuyo método más frecuente de preparación es a través de la comparación de estados patrimoniales (presupuestados entre sí o presupuestados versus reales) a distintas fechas.

Si bien el período abarcado por el presupuesto dependerá del tipo de actividad de la organización y de las características del contexto, lo más corriente es que los presupuestos sean elaborados—como hemos visto—por un lapso anual, discriminándose las cifras mensualmente.

A pesar de ello, se los ajusta por períodos menores, sobre todo cuando existen condiciones de inestabilidad. Al efectuar estos ajustes, se suelen ir agregando períodos y descartando los ya transcurridos, de modo que se cuente siempre con doce meses de planeamiento. Empero, resulta conveniente que el lapso presupuestario coincida con el ejercicio económico de la sociedad, para facilitar el control ulterior de las cuentas de ganancias y pérdidas entre el presupuesto y la contabilidad.

Entre los problemas que complican o dificultan el proceso de presupuestación, cabe señalar:

- * La incertidumbre.
- * El optimismo y el pesimismo de las estimaciones.
- * El tiempo de respuesta.
- * Los problemas humanos.
- * El costo.
- * La inflación.



8.5. Ejemplo de encadenamiento del sistema presupuestario correspondiente a una empresa de productos alimenticios

A la incertidumbre ya nos hemos referido específicamente en el capítulo 7, al tratar la decisión.

Frente a los problemas derivados del excesivo optimismo o pesimismo en las estimaciones—a veces bajo el influjo de los acontecimientos más recientes, que son los que los responsables directos tienen más frescos en su memoria—cabe responder con el filtro que implican el sentido común y la ayuda de las proyecciones, a fin de neutralizar cambios bruscos o sesgos que no estén debidamente justificados.

Como hemos visto, los tiempos se acortan y la revisión del planeamiento tiende a hacerse continua. Si bien los problemas cotidianos suelen obstaculizar este proceso, por otro lado la informática lo facilita.

La participación de los responsables en la presupuestación es lo deseable. Coordinarla y llevarla a cabo eficientemente también tiene sus problemas, por todos los obstáculos que se presentan en estos casos: necesidad de atender los problemas cotidianos, falta de dedicación al tema, demoras, temor a verse comprometido, resistencia al cambio, conflictos intersectoriales, etc.

El costo de presupuestar es, de todos los problemas, el que más mejoras ha experimentado. La informática, también en este caso, ha hecho el aporte fundamental al respecto.

Entre todas estas dificultades, la inflación es, sin dudas, la de mayor peso. Pues, a pesar que es conveniente planear aún ante inestabilidad monetaria, la gente se resiste a hacerlo o no confía en los planes elaborados o, simplemente, no les presta atención.

Los métodos más usuales para presupuestar ante inflación son los siguientes:

- * Presupuestar en una moneda fuerte, método que habitualmente utilizan las compañías internacionales, pero que tiene el problema originado por la distorsión de las paridades monetarias.
- * Presupuestar en moneda corriente, es decir, estimar una tasa de inflación y presupuestar tomándola en cuenta. La dificultad radica en acertar con tal tasa. El método es útil, sin embargo, para el planeamiento financiero (por ejemplo, es el único que evidencia las diferencias de cambio).
- * Presupuestar en moneda constante y ajustar periódicamente el presupuesto para viabilizar su control. A pesar de sus falencias (v.g.: no refleja las diferencias de cambio), es el más utilizado.
- * Centrarse en las cifras no monetarias (unidades a vender, a producir, horas a trabajar, etc.) y utilizar los valores monetarios como marco de referencia, indexándolos sólo al efecto del control.

Independientemente de la utilidad de estos métodos y la sofisticación que han adquirido algunos de ellos al ser aplicados intensamente en economías inflacionarias, no puede omitirse el comentario en el sentido que, dado que la moneda es medida de valor, su distorsión produce un profundo deterioro al planeamiento.

Finalmente, hemos de hacer mención a algunos conceptos inherentes a la presupuestación y que implican modalidades de llevarla a cabo diferentes a la habitual. Tales son:

- * *Presupuestos flexibles*: Implica relacionar las cantidades y valores variables (insumos y costos variables, por ejemplo) con el nivel de actividad, ajustando el presupuesto en función del nivel alcanzado. Se trata así de compatibilizar los ingresos obtenidos y los recursos aplicados con el volumen de la actividad desarrollada.
- * *Presupuesto base cero*: Se fundamenta en la concepción de que debe planearse como si se estuviera iniciando recién el negocio y no aceptar, sin un análisis previo, las estructuras y gastos que tiene la organización como habituales (pues ellas podrían estar sobredimensionadas por la tendencia natural a acumular burocracia). Si se lo aplica con firmeza, resulta un método útil para reducir costos innecesarios.
- * *Presupuesto por programas*: Consiste en presupuestar proyectos específicos o actividades que persiguen un determinado propósito, asignando recursos para fines puntuales, con vistas a poder evaluar la relación beneficio-costo. En algunas empresas, se aplica este criterio a unidades de negocio cuyos resultados se desea controlar en forma independiente.

8.7. Planeamiento operativo: la programación

Para llevar a cabo los planes, se preparan programas. Estos implican especificar en detalle y con minuciosidad los planes trazados, a efectos de contar con más información para la ejecución.

En esencia, la programación consiste en establecer la sincronización y la asignación de recursos para realizar una actividad determinada. La sincronización es la fijación de la secuencia (orden) y la cronología (tiempo) de cada actividad. La asignación de recursos consiste, por su parte, en determinar qué hombres, equipos, fondos, etc., serán afectados al desarrollo de tal actividad.

Desde luego que, dado que el tiempo es un recurso, la sincronización bien podría ser considerada como comprendida dentro del concepto de asignación de recursos. Sin embargo, la evidencia empírica enseña que en la programación resulta conveniente tratar al orden y al tiempo separadamente de los restantes elementos intervinientes.

Hay funciones en las que la programación adquiere una especial gravitación. Tal es el caso de la producción, la administración financiera, las ventas y la distribución física.

La programación es realizada luego del planteamiento de gestión e implica –como señaláramos– llevar a éste a un grado mayor de detalle. Consecuentemente, la primera se nutre del segundo; pero también se vale de los datos más recientes de la realidad (como los pedidos recibidos de los clientes, los desajustes financieros o las paradas de máquinas que se prevé realizar con fines de mantenimiento), los que le proporcionan una base más cierta para su elaboración.

En general, no existe un método integral para desarrollar la programación en la práctica. Como excepción, puede mencionarse la que se realiza para prever el movimiento financiero a corto plazo (conocida habitualmente por la denominación en inglés *cashflow*, es decir, flujo de caja), que se resume en planillas similares a las del presupuesto, con los conceptos en los renglones y los períodos programados en las columnas, y el aporte de agilidad y facilidad de cálculo que proporciona hoy el software de planilla electrónica.

Algunas técnicas, por su parte, son aplicables para resolver determinados problemas de programación. Entre ellas, las más utilizadas son el gráfico de GANTT (al que hiciéramos referencia al comentar el pensamiento de este autor en el capítulo 5) y el método del camino crítico.

El gráfico de GANTT cubre las distintas funciones de la programación: asignación de recursos y determinación de la secuencia y la cronología. A pesar de su simplicidad, constituye una de las herramientas de programación más completas y, sin duda, la más usada. En la ilustración 8.6 se incluye un sencillo ejemplo de programación mediante el gráfico de GANTT aplicado a la carga de trabajo de un taller.

| CENTRO DE PRODUCCION: ...011.. - ...Tomas... | | SEMANA: ...27... | | | | |
|--|--|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| EQUIPO | | DIAS | | | | |
| | | LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES |
| 292 | | - - - - - | - - - - - | - - - - - | - - - - - | - - - - - |
| 218 | | - - - - - | - - - - - | - - - - - | - - - - - | - - - - - |
| 320 | | | | | | |
| 098 | | ===== | ===== | | | |

Referencias:

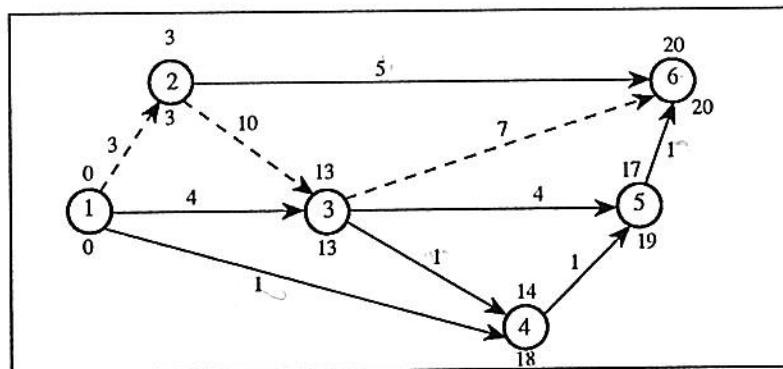
- orden de fabricación nº 1817-programado
- - - - . orden de fabricación nº 1817-realizado
- orden de fabricacion nº 1822-programado
- orden de fabricacion nº 1822-realizado
- ===== orden de fabricacion nº 3512-programado
- ==== orden de fabricacion nº 3512-realizado

8.6. Gráfico de GANTT

El gráfico se confecciona a dos escalas: en la horizontal se mide el tiempo (en horas, días, semanas, etc.); y en la vertical se ordenan los elementos que intervienen en la programación (hombres, máquinas, tareas, órdenes de trabajo, etc.). El gráfico establece, de tal forma, una correlación cronológica entre los distintos recursos o tareas. Las subdivisiones horizontales del espacio en el gráfico representan a su vez tres cosas: transcurso de una unidad de tiempo, trabajo programado para ese intervalo y trabajo realizado efectivamente en el mismo. La inclusión simultánea de estos dos últimos aspectos (generalmente se la hace mediante trazados en distintos colores o de diferente contextura o forma) implica cotejar lo programado con lo realizado, es decir, controlar el cumplimiento del programa.

El *método del camino crítico*, conocido también por la sigla *PERT (programme evaluation and review technique = técnica de evaluación y revisión del programa)*, aplica principios de la *teoría de los gráficos*. Esta teoría realiza el estudio de procesos, estructuras y sistemas mediante gráficos. En su nomenclatura, se denomina *gráfico* a un conjunto de puntos llamados *nodos* y a un conjunto de *arcos* que vinculan esos puntos. Los procesos o proyectos a programar se representan mediante estos gráficos; cada tarea es simbolizada por un nodo o por un arco. Establecidos los tiempos que corresponden a las tareas, la técnica busca determinar la secuencia de arcos adyacentes (denominada *camino*) que, yendo desde el principio al final del proceso o proyecto, tenga mayor duración. Este es denominado *camino crítico*, e interesa conocerlo, pues condicionará la duración total del proceso o proyecto. Por ello, las tareas comprendidas en dicho camino (*tareas críticas*) deben ser las más controladas en cuanto a su duración y, en caso de desecharse acelerarla, habrá que comenzar por ocuparse de ellas. La técnica es utilizada, por lo tanto, para programar aquellos procesos o proyectos que tienen un comienzo y una terminación (es decir, que no son continuos) y que presentan cierta complejidad en la interrelación de sus tareas.

En la ilustración 8.7 se presenta un diagrama extremadamente sencillo de programación por el camino crítico.



8.7. Gráfico PERT o método del camino crítico

En el gráfico, las tareas han sido representadas mediante arcos, hallándose anotada su duración en horas sobre los mismos. Los nodos representan entonces –en este caso– acontecimientos, o sea, instantes de tiempo (sin dimensión temporal). En la parte superior de cada nodo se ha anotado el momento más temprano (*la fecha temprana*) a que se podrá arribar a cada uno de ellos. Obsérvese que el último puede ser cumplido a la hora vigésima, por lo que la duración mínima en que puede llevarse a cabo el programa es de 20 horas. Para completarlo en tal lapso, se deberá llegar a las instancias intermedias no después de ciertos momentos, que son denominados *fechas tardías*. Estas están anotadas debajo de cada nodo, y pueden ser calculadas como las tempranas, pero en sentido inverso, esto es, por resta de las duraciones, recorriendo el gráfico de derecha a izquierda.

El camino crítico es siempre marcado –como en este caso– con una línea diferenciada. Como en las tareas incluidas en el mismo no se podrá incurrir en demoras (pues éstas derivarán en la dilación del proyecto), la diferencia entre las fechas tardías y las tempranas de los nodos por los que pasa el camino crítico es cero; por lo tanto, estos nodos no tienen *tolerancia*. En cambio, los no incluidos en el camino crítico tienen una tolerancia que es igual a la diferencia entre la fecha tardía y la fecha temprana que les corresponden y que en tales casos son distintas.

Como podrá advertirse, hemos querido hacer sólo una presentación *a vuelo de pájaro* de estas técnicas de programación, pues, dados los propósitos de esta obra, no tiene sentido tratarlas con mayor detalle en ella.

8.8. Categorización integrada de decisiones y planeamiento

Recapitulando, hemos dicho que:

- * Los planes constituyen conjuntos interrelacionados de decisiones. Como señala ACKOFF al respecto¹³, "debemos aceptar que ningún problema existe en un completo aislamiento. Cada problema interactúa con otros y es, de allí en más, parte de una serie de problemas interrelacionados, un sistema de problemas... El manejo de un sistema de problemas como un todo se hace a través del planeamiento, en lugar del método de resolución de problemas. En la era de la máquina se han hecho grandes esfuerzos para desarrollar métodos efectivos para resolver problemas, pensando muy poco en el planeamiento. En la era de los sistemas se está centrando la atención, en cambio, en el desarrollo de métodos efectivos de planeamiento."
- * Las decisiones pueden clasificarse, según su naturaleza, en: estratégicas, tácticas y logísticas.
- * Los planes pueden clasificarse, por su parte, en: estructurales (a largo plazo), de gestión (anuales) y operativos (a corto plazo).

Una categorización cruzada de clases de decisiones y de planes, nos permite tener una visión de cómo se integran las decisiones en las tres categorías de planeamiento.

(13) ACKOFF, Russell L., *Redesigning the future. A systems approach to societal problems*, John Wiley & Sons, New York, 1974, Pág. 21.

En general, existe una cierta correlación entre ambas clasificaciones, pues "cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será... La planeación táctica abarca períodos más breves".¹⁴⁾

Esto es cierto como tendencia general, pero –como ya lo puntualizáramos en el capítulo 6– en el corto plazo se presenta también la necesidad de adoptar decisiones estratégicas.

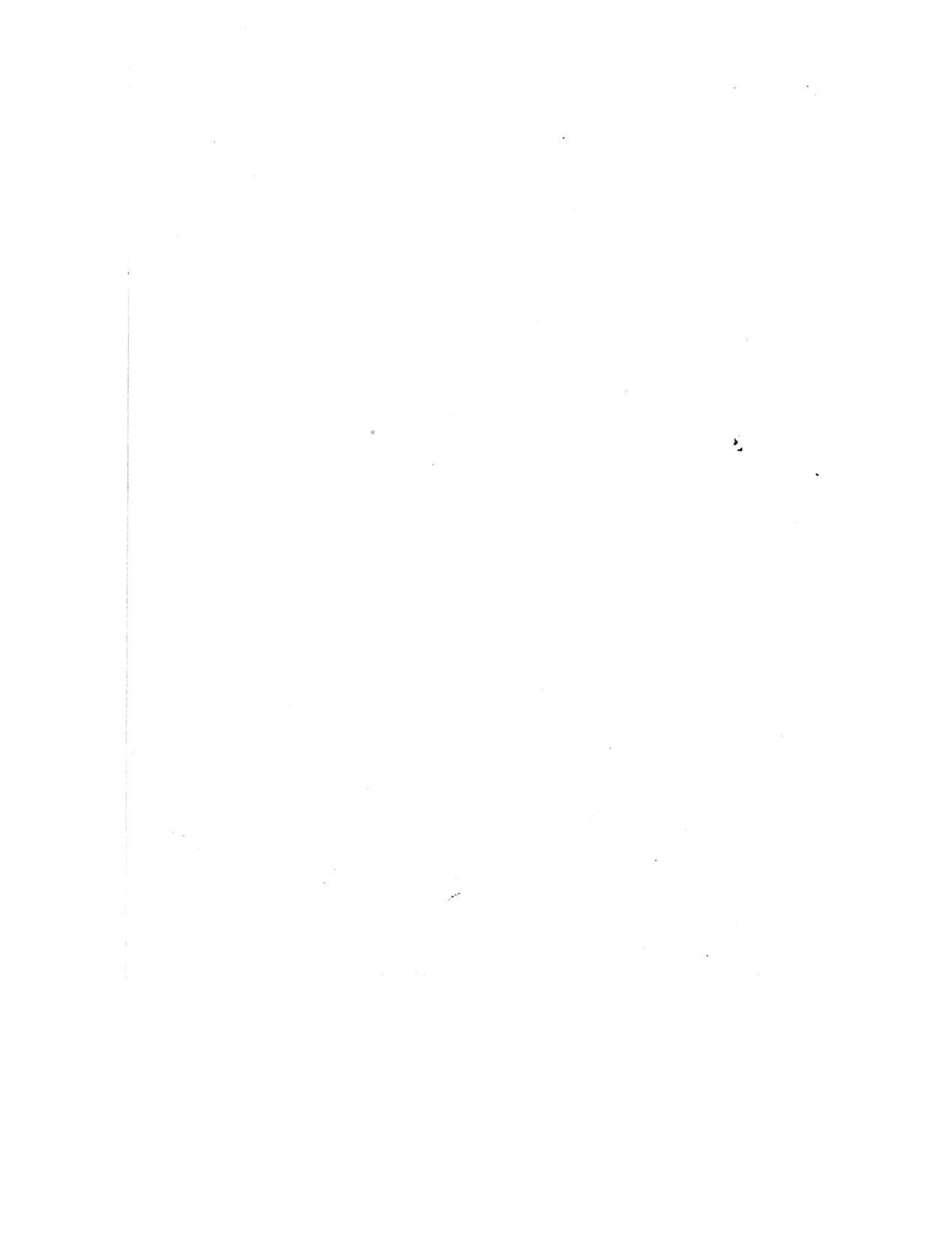
Ello puede advertirse en el cuadro inserto como ilustración 8.8, que presenta un esquema de la categorización combinada a que nos referimos e incluye en sus intersecciones ejemplos típicos de las correspondientes decisiones o grupos de decisiones, en este caso inherentes a producción^{15).}

| | | CLASES DE PLANEAMIENTO | | |
|------------------------------|--------------|--|---|---|
| | | ESTRUCTURAL | DE GESTION | OPERATIVO |
| NATURALEZA DE LAS DECISIONES | ESTRATEGICAS | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos Diseño del proceso y métodos Elección de equipamiento Definición de capacidad Localización de planta | <ul style="list-style-type: none"> Decisiones emergentes de la simulación de la gestión del sistema productivo Políticas de inventarios | <ul style="list-style-type: none"> Decisiones críticas de abastecimiento de materias primas y otros elementos claves Decisiones de fabricar o comprar |
| | TACTICAS | <ul style="list-style-type: none"> Fijación de tiempos estándares | <ul style="list-style-type: none"> Planeamiento de la producción e inventarios | <ul style="list-style-type: none"> Programación de la producción Lanzamiento de la producción |
| | LOGISTICAS | <ul style="list-style-type: none"> Diseño del sistema de mantenimiento Elección de sistemas y equipos de manejo de materiales Diseño de la estructura y sistema de abastecimiento Diseño de la estructura y sistema de expedición Diseño de los sistemas y procedimientos administrativos de producción | <ul style="list-style-type: none"> Plan de mantenimiento preventivo Plan de abastecimiento | <ul style="list-style-type: none"> Programación y lanzamiento del mantenimiento Programación del abastecimiento Programación de la actividad de los servicios de planta Programación del manejo de materiales |

8.8. Categorización cruzada de decisiones y planeamiento de la producción (ejemplos)

(14) ACKOFF, *op. cit.* en (1), pág. 16.

(15) SOLANA, Ricardo F., *Dirección de Producción - Sistema*, Macchi, Buenos Aires, 1982, pág. 22.



Capítulo 9

LA INFLUENCIA Y LA EJECUCION

9.1. El proceso de influencia

Las decisiones –y consecuentemente los planes– son transformadas en acciones a través del proceso de influencia. FRISCHKNECHT¹ define a la influencia como "el proceso por el cual un organismo (persona, grupo y hasta entes mecánicos) afecta el comportamiento de otro, cualquiera sea la forma o grado en que éste sea afectado".

Existen diversas formas de influencia: persuasión, sugerencia, convencimiento, amistad, liderazgo, conducción, poder, convicciones compartidas, autoridad, etc.

Entre ellás, la autoridad es la que distingue especialmente el comportamiento de los individuos que componen la organización. La autoridad es poder institucionalizado. De tal manera, constituye el poder de tomar decisiones que guíen las acciones de los otros. La característica que la distingue de otras clases de influencia radica en que el subordinado mantiene en suspeso sus propias facultades críticas de elección y emplea el criterio formal de recepción de un mandato como base de su elección².

Suele existir una distorsión entre la decisión adoptada y la acción llevada a cabo, derivada de la incidencia de los elementos que componen el proceso de influencia. Si imaginamos un cociente de *acción sobre decisión*, el mismo indicará el grado en que la decisión ha sido concretada y medirá la efectividad de las variables relevantes de la influencia, que son la aceptación y la comunicación. En efecto, para que exista influencia deben darse dos condiciones básicas: que haya predisposición de aceptarla por parte de quienes son objeto de ella y la posibilidad de que las instrucciones inherentes a la decisión puedan serles comunicadas.

(1) FRISCHKNECHT, Federico, *La Gerencia y la Empresa*, El Ateneo, Buenos Aires, 1968, pág. 63.

(2) SIMON, Herbert A., *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Madrid, 1964, pág. 121.

yy
La aceptación depende de la identificación y el poder. La primera es función de los valores que tienen los individuos o grupos que conforman la organización y la segunda, de los recursos de que disponen para imponerlos.

Una decisión bien comunicada y aceptada por quienes deben cumplirla, será sin duda trasladada a la acción tal como ha sido concebida. En el cuadro sinóptico incluido como ilustración 9.1 se sintetizan las variables relevantes del proceso de influencia.



9.1. Variables relevantes del proceso de influencia

9.2. La aceptación

Como ha escrito el premio Nobel HERBERT ALEXANDER SIMON³, "la característica más sorprendente del papel de *subordinado* es que establece un área de aceptación en el comportamiento, dentro de la cual está dispuesto a aceptar las decisiones que su superior ha tomado por él". Esta aceptación tiene su origen en las dos variables referidas, identificación y poder, que analizaremos a continuación y que son las que harán que un individuo o grupo *cumpla órdenes*.

a) La identificación

Como ya hemos visto, los individuos y grupos aportan a la organización sus propias escalas de valores, que coadyuvan en alguna medida a la formación de los objetivos de la misma.

Estos valores –o ideas o creencias– se traducen en los individuos en convicciones y en los grupos en normas. Si existe comunidad entre los valores de los participantes en la organización (los que ejercen influencia y los que la aceptan) se dice que hay *identificación* entre ellos. La aceptación se da por la identidad entre los objetivos de la organización y los fines o convicciones de sus miembros y/o entre los de los miembros entre sí.

En general, en las organizaciones voluntarias, los esfuerzos de todos los individuos se aportan por afinidad con sus objetivos, lo que requiere:

(3) SIMON, op. cit., pág. 127.

- * Confianza en que la autoridad se ejerza para la consecución de los valores comunes.
- * Confianza en que resulte efectiva para lograrlos.

Por ser propia del comportamiento de los individuos y de los grupos, este tipo de aceptación tiende a crear:

- * Un área de aceptación, dentro del cual estarán dispuestos a obedecer la autoridad.
- * Un área de indiferencia, que impondrá límites, a veces muy estrechos, al ejercicio de la discrecionalidad.

Por todo ello, es de suma importancia que la organización defina y respete sus valores o creencias, dado que éstos suelen convertirse en factores aglutinantes e impulsores de la identificación. Así lo reconocen PETERS y WATERMAN⁴ en la reseña de las conclusiones de su estudio sobre las características que destacan a las compañías excelentes, al titular el capítulo 9 de su libro: "Movilización alrededor de un valor clave". Para reforzar sus observaciones citan a THOMAS WATSON (h), que escribió un libro completo acerca de los valores –basándose en sus experiencias en la conducción de IBM–, en el que expresa que "la verdadera diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa se reduce muchas veces a la medida en que logra aprovechar las grandes energías y talentos de sus empleados. ¿Qué hace para ayudarles a estas personas a encontrar una causa común con los demás? ... Analicemos cualquier organización buena, una que haya perdurado muchos años. Creo que encontraremos que debe su longevidad no a su forma de organización ni a sus destrezas administrativas sino al poder de lo que llamamos *creencias* y a la importancia que ellas tienen para los empleados".

b) El poder

La otra variable relevante de la aceptación deriva, como hemos dicho, del control sobre los recursos que para los otros tienen valor. La disposición de tales recursos posibilita el condicionamiento de su conducta debido a la retribución o castigo que lleva implícita su transferencia. En ello radica el *poder relativo* que ciertos individuos ejercen sobre otros, basados en estímulos o recompensas y sanciones que la posesión de recursos valiosos les permite otorgar o imponer.

ALVIN TOFFLER⁵ señala que "el poder entraña el uso de la violencia, la riqueza y el conocimiento (en el más amplio sentido) para que la gente actúe de una forma determinada". La definición identifica los tres tipos de poder reconocidos por el autor, a cada uno de los cuales les asigna una calidad diferente:

"... la principal debilidad de la fuerza bruta o la violencia es su absoluta inflexibilidad. Sólo es posible utilizarla para castigar. Supone, en resumen, un poder de mala calidad.

En contraste con esto, la riqueza es una herramienta de poder mucho mejor. Una cartera

(4) PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H., *En busca de la excelencia*, Atlántida, Buenos Aires, 1982, pág. 275 y 276.

(5) TOFFLER, Alvin, *El cambio del poder*, Plaza & Janés, Barcelona, 1990, pág. 38 y 39.

bien repleta resulta mucho más versátil. En lugar de limitarse a amenazar o a imponer castigos, puede ofrecer recompensas de exquisita gradación –pagos y *detalles* en dinero o en especie–. La riqueza puede usarse de forma positiva o negativa. Por lo tanto, es mucho más flexible que la fuerza. La riqueza depara un poder de mediana calidad.

Sin embargo, el poder de mejor calidad se deriva de la aplicación del conocimiento. El actor Sean Connery, en una película cuya acción se desarrolla en Cuba durante el mandato del dictador Batista, desempeña el papel de un mercenario británico. En una escena memorable, el jefe militar del tirano le dice: *Mayor, ¿cuál es su arma favorita? Se la conseguiré*. A lo que Connery replica: *Cerebro*.

No debe extrañar entonces que hoy se acepte en forma generalizada que *la materia prima estratégica es la materia gris*.

La categorización tripartita que propone TOFFLER puede resultar más amplia, en la opinión de otros autores. FRENCII y RAVEN⁶, por ejemplo, identifican cinco fuentes o bases de poder, reconociendo la autoridad y el liderazgo, además de las tres mencionadas:

- * Poder para recompensar (riqueza).
- * Poder coercitivo (fuerza).
- * Poder legítimo (autoridad).
- * Poder de experto (conocimiento).
- * Poder de referencia (liderazgo).

Las investigaciones demuestran que, ya se trate de vendedores o de científicos e ingenieros, en la segunda mitad del siglo XX, los tipos de poder más respetados en las organizaciones son: en primer lugar el conocimiento y en segundo lugar la autoridad.⁷

Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta por los gerentes para que sus decisiones se concreten en acciones. En tal línea de pensamiento, JOHN KOTTER⁸ propone normativamente las características que deben reunir los gerentes para utilizar bien su poder:

- * Ser sensibles a la fuente de su poder y procurar que sus acciones correspondan a las expectativas de los demás.
- * Entender, por lo menos en forma intuitiva, las cinco fuentes del poder y reconocer a cuáles deben recurrir en situaciones diferentes y con distintas personas. Consecuentemente, conocer los costos, riesgos y ventajas de cada tipo de poder.

(6) FRENCII, John R. P. y RAVEN, Bertram, *The Bases of Social Power*, en la obra de CARTWRIGHT, Dorwin, *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, 1959, pág. 150.

(7) IVANCEVICIĆ, John M. y DONNELLY, James H., *Leader Influence and Performance*, Personnel Psychology N° 23, 1970, pág. 543. Y: SLOCUM, John W., *Supervisory Influence and the Professional Employee*, Personnel Journal N° 49, junio 1970, pág. 485.

(8) KOTTER, John P., *Power, Dependence and Effective Management*, Harvard Business Review 55 N° 4, julio-agosto 1977, pág. 135.

- * Reconocer que todas las fuentes de poder tienen su mérito en ciertas circunstancias. A tal fin, establecer alianzas útiles con otros en la organización, esforzarse en adquirir destreza para aplicar cualquier método y, en general, demostrar confianza en todo momento.
- * Fijarse metas profesionales que les permitan la adquisición y utilización de poder.
- * Atenuar el poder con su madurez y autocontrol, evitando las expresiones impulsivas y egocéntricas, así como las tácticas excesivamente duras para quienes los rodean.
- * Tomar conciencia que el poder es necesario para desarrollar su gestión. Por lo tanto, sentirse cómodos por tener que utilizarlo y reconocer la necesidad de ser capaces de influir en el comportamiento de los demás para alcanzar los objetivos organizacionales.

c) Interrelación identificación-poder

Tanto la identificación como el poder pueden ser medidos en una escala de cero a infinito. La aceptación que se obtiene con un grado absoluto (∞), relativo (ϵ) o nulo (0) de estas variables es expresada en las interrelaciones de la matriz inserta como ilustración 9.2. En ella se aprecia que si cualquiera de ambas variables tiende a infinito (máximo), el grado de aceptación –independientemente del valor de la otra variable– tenderá también a infinito; será relativo cuando las variables también adopten valores relativos; y, finalmente, será nulo si la identificación y el poder también lo son. En consecuencia, para tener aceptación se requiere contar con identificación y/o poder, en alguna mezcla adecuada de ambas.

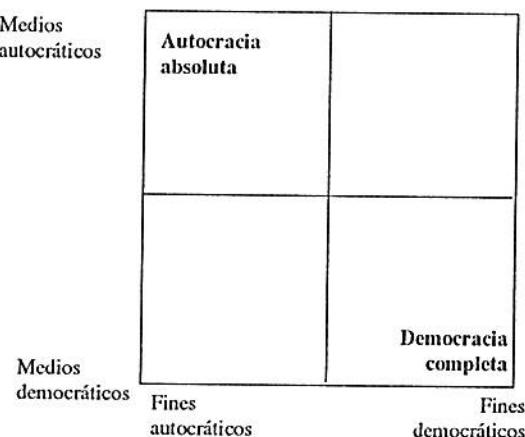
| | | IDENTIFICACION | | |
|-------|------------|----------------|------------|---------------------|
| | | 0 | ϵ | ∞ |
| PODER | 0 | 0 | ϵ | ∞ |
| | ϵ | ϵ | ϵ | ∞ |
| | ∞ | ∞ | ∞ | ∞ |
| | | | | Mayor aceptación |

0 = nulo
 ϵ = relativo
 ∞ = absoluto

9.2. La aceptación en función de la identificación y el poder

Desde las épocas en que el poder era concebido como de origen divino y ejercido por los reyes, hasta los tiempos actuales en que se le reconoce al ser humano una mayor relevancia dentro de la organización, hubo una metamorfosis en el peso relativo de las variables que condicionan la aceptación. Así es que ha ido perdiendo terreno el poder (principalmente el basado en la fuerza) en aras de la identificación. El sindicalismo y las nuevas concepciones acerca del trabajo, han incidido sin duda en esta evolución.

En la empresa, en particular, se ha tendido a pasar de un esquema de corte autocrático –que cobrara plena vigencia con la primera revolución industrial y se prolongara durante un largo período– hacia una tendencia democrática (tanto en lo relativo a los fines perseguidos como a los medios empleados) consistente en lograr la aceptación en base a la identificación. El cuadro incluido en la ilustración 9.3, propuesto por ACKOFF⁹, muestra la estructura de la relaciones de poder bajo tal concepción.



9.3. Tipos de relaciones de poder de los sistemas sociales

Hoy, las nuevas experiencias organizacionales –desarrolladas principalmente en algunos países del noroeste de Europa– tratan de lograr la identificación respetando los valores y la libertad de elección de los individuos.

Una forma de conseguir una mejor comunicación e identificación consiste en hacer participar a los responsables de las actividades en el proceso de gestación y discusión de las decisiones y los planes (como ya viéramos al tratar los temas respectivos). De tal manera, habrán de conocerlos mejor y estarán más predisuestos a llevarlos a cabo. Si bien no siempre es posible concretar plenamente esta participación, en los casos en que sí lo sea o cuando se trate de decisiones que tienen impacto durante un lapso prolongado,

(9) ACKOFF, Russell L., *Creating the Corporate Future*, John Wiley & Sons., New York, 1981, pág. 46.

convendrá realizarla a efectos de aumentar la identificación con los cursos de acción a desarrollar.

Refiriéndose al tema, escribe PAVESI¹⁰: "A solo título de ejemplo, de esa sabia combinación poder-identificación adaptada a la realidad del contexto en un momento determinado, se derivan tácticas para superar la brecha:

- * Sistema de recompensa y castigo.
- * Aprendizaje de acuerdo a los distintos niveles.
- * Identificación de fines particulares con objetivos generales.
- * Aprovechamiento de las coaliciones existentes, en lugar de destruirlas y de reemplazarlas por otras más nocivas por menores conocimientos, revanchismo, etc.
- * Sistema de control de gestión y de eficiencia."

La conclusión obvia es que las relaciones de influencia constituyen uno de los elementos que más está cambiando en el mundo y que, consecuentemente, los responsables de dirigir las organizaciones deben tener en cuenta este proceso de cambio si pretenden ser exitosos en su accionar. TOFFLER¹¹ advierte al respecto: "El jefe de oficina y el supervisor del taller están comprobando que el personal ya no admite sus órdenes a ciegas, como muchos hacían tiempo atrás. Los trabajadores formulan preguntas y exigen respuestas. Los oficiales de las Fuerzas Armadas están observando idéntica reacción en sus tropas. Y los jefes de Policía, en sus agentes. Y los profesores, cada día más, en sus alumnos. Este derrumbamiento de la autoridad y el poder a la vieja usanza, tanto en el mundo laboral como en la vida cotidiana, se está acelerando precisamente en los momentos en que las estructuras del poder a nivel mundial se desintegran también... De esta masiva reestructuración de las relaciones de poder, como si se tratara del desplazamiento y la fricción de placas tectónicas antes de un terremoto, se producirá uno de los más raros acontecimientos de la historia humana: una revolución en la propia naturaleza del poder. Un *cambio de poder* no es una mera transferencia del mismo, sino una transformación".

9.3. La motivación

El gerente –o director o administrador– es alguien que hace que las cosas sucedan mediante esfuerzos de otras personas.

Por ello, "el gerente moderno debe tener clara conciencia de las necesidades humanas básicas para comprender gran parte de la conducta que observa. No debe suponerse que todos son iguales o que los demás son como uno mismo. Una importante expresión común es que siempre *hay una razón para todo comportamiento*. El gerente haría bien en no

(10) PAVESI, Pedro F. J., *Acerca de la brecha decisión-ejecución en planeamiento*, en: PAVESI, Pedro F. J., PÉREZ, Rodolfo H. y BAGUR, Bernardino J., *Decisión y planeamiento*, El Coloquio, Buenos Aires, 1977, pág. 79.

(11) TOFFLER, op. cit., pág. 26 y 27.

condenar un acto, cualquiera que sea, como idiota, inútil o carente de sentido, ya que a los ojos del actor su propio comportamiento tiene sentido. Por el contrario, debe tratar de comprender las fuerzas que energizan el comportamiento".¹²

Habrá de preguntarse entonces: ¿Por qué los otros se comportan de tal o cual forma? ¿Por qué no coinciden con mis puntos de vista? ¿Por qué no entienden lo que yo veo tan claro? ¿Por qué no hacen lo que les indico o lo hacen según su propio criterio? ¿Por qué ofrecen resistencia a una iniciativa? ¿Por qué es tan difícil predecir cómo habrán de reaccionar ante una directiva o una situación particular?

Una habilidad gerencial clave radica, entonces, en lograr influir a los subordinados para que procedan tal como se les indica; en otras palabras: *motivarlos*. "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía".¹³

Entre los factores que generan motivación, se cuentan:

- * Incentivos económicos.
- * Estabilidad en el empleo.
- * Respeto personal.
- * Naturaleza e interés del trabajo a realizar.
- * Buenas condiciones físicas de trabajo.
- * Compañeros y grupos con los que pueda integrarse.
- * Reconocimiento del esfuerzo y del trabajo realizado.
- * Posibilidades de progreso y desarrollo.
- * Beneficios sociales y planes de retiro.
- * Horario de trabajo.
- * Vacaciones y actividades sociales y recreativas.
- * Posibilidad de participar en las decisiones y planes.
- * Estar informado de lo que pasa.
- * Identificación con los objetivos organizacionales.
- * Grado de autonomía para la realización del trabajo.
- * Liderazgo competente y justo.

(12) FLIPPO, Edwin B. y MUNSINGER, Gary M., *Dirección de Empresas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1984, pág. 318.

(13) KARLOF, Bengt, *Estrategia Empresarial*, Granica, Barcelona, 1991, pág. 144.

Los enfoques acerca de la motivación han experimentado una evolución análoga a la de las ideas en Administración, a las que nos refiriéramos en el capítulo 5.

El enfoque tradicional se centró en el incentivo monetario, congruentemente con el modelo de racionalismo imperante en las escuelas clásicas. Expresan PETERS y WATERMAN¹⁴ al respecto: "El gran problema que se presenta para la organización desde un punto de vista racional es que las personas no son muy racionales. Para ajustarse al viejo modelo de TAYLOR, o a los organigramas de hoy, el hombre, sencillamente, está mal diseñado (o viceversa, de acuerdo con nuestro planteamiento). En realidad, si comprendemos bien la psicología actual, el hombre es el máximo símbolo del conflicto y de la paradoja".

Va de suyo que el enfoque tradicional se halla superado. Empero, esto no implica que el incentivo de una buena remuneración haya perdido vigencia, sino que se reconoce en forma generalizada que hay también otros muy importantes factores que inciden en la motivación.

Cronológicamente, el enfoque subsiguiente es el de relaciones humanas, basado en las conclusiones a que arribara ELTON MAYO, que pone el énfasis en el reconocimiento del individuo como persona y en un cierto grado de libertad para que pueda manejarse en su trabajo, además de aceptar la importancia de su integración a los grupos informales de la organización.

Este segundo enfoque fue criticado –como viéramos– por algunos autores de la escuela del comportamiento (como CHRIS ARGYRIS), por entender que, en definitiva, no constitúa más que una versión más avanzada de manipulación de las personas en aras de los objetivos organizacionales, derivando en conflictos por incongruencia de intereses. Dichos autores propusieron que se trataría de propender a la autorrealización del individuo, a raíz de lo cual se desarrollaron nuevos enfoques, mucho más evolucionados, entre los que cabe destacar los de enriquecimiento del cargo, de refuerzo, de aprendizaje y de expectativas.

En el capítulo 5 nos hemos referido ya a las ideas de FREDERICK HERZBERG, quien divide a los factores de la motivación en dos clases: los *higiénicos* (remuneración, supervisión, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, etc.) que inciden negativamente, y los *motivadores* (naturaleza del trabajo, reconocimiento, autorrealización, posibilidad de desarrollo, etc.) que inciden positivamente. HERZBERG¹⁵ realizó 12 investigaciones interrogando a casi 1700 personas acerca de las circunstancias extremadamente satisfactorias o insatisfactorias de su vida laboral. Así encontró que un 81% de los casos satisfactorios se hallaban asociados a factores motivadores y sólo un 19% a factores higiénicos. En cambio, los casos insatisfactorios se vinculaban en un 31% a factores motivadores y en un 69% a factores higiénicos. La propuesta emergente fue que, para lograr motivación, hay que centrarse en el *enriquecimiento del cargo*, con vistas a potenciar los factores motivadores.

(14) PETERS y WATERMAN, op. cit., pág. 57.

(15) HERZBERG, Frederick, *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review 46 N° 1, enero-febrero 1968, pág. 57.

B. F. SKINNER¹⁶, en su ensayo *Beyond Freedom and Dignity* ("Más allá de la Libertad y la Dignidad"), desarrolla lo que denomina una *tecnología del comportamiento*, la que, tras postular que los seres humanos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior, propone el empleo de *refuerzos* de dos tipos: positivo y negativo. El positivo produce, en la mayoría de los casos, la modificación del comportamiento en el sentido deseado. El negativo, materializado a través de la amenaza y aplicación de sanciones, también lo produce, pero frecuentemente en forma impredecible o alejada de los propósitos buscados. SKINNER sostiene que la persona que ha sido castigada no está por esto menos dispuesta a comportarse en una forma dada; cuanto más, aprende a evitar el castigo. La calidad del refuerzo es más importante que la cantidad: debe ser específico y contener la información adecuada; además, es necesario que se aplique en forma inmediata y se tenga en cuenta la factibilidad de realimentación en el comportamiento. Al comentar este enfoque de motivación, PETERS y WATERMAN¹⁷ formulan una advertencia que merece ser tenida en cuenta: "Nuestra opinión general es que la mayoría de los gerentes saben muy poco del refuerzo positivo. Parece que muchos lo subvaloran o lo consideran indigno de ellos, indecoroso o no muy varonil".

FRED LUTHANS y ROBERT KREITNER¹⁸ proponen que se utilice la teoría del *aprendizaje* para lograr la modificación del comportamiento organizacional, a través de un procedimiento que consta de cinco pasos: identificación, medición, análisis, intervención y evaluación.

El enfoque de *expectativas* profundiza la consideración de la organización como un sistema social donde cada individuo es distinto. Parte de las siguientes bases:

- * El comportamiento organizacional depende de una combinación de fuerzas entre la persona y el ambiente.
- * Las personas son conscientes de las decisiones que adoptan.
- * Cada persona tiene distintas necesidades, deseos y metas.
- * La persona opta por un comportamiento en función de las expectativas de los resultados a lograr con él.¹⁹

En consecuencia, cada comportamiento tiene un valor *motivador* o *valencia*, que es diferente para cada individuo. Sus expectativas sobre el esfuerzo a realizar para alcanzar un determinado desempeño lo motivarán o no para intentarlo. Los resultados pueden ser: intrínsecos (los que siente la persona por haber hecho bien el trabajo) y extrínsecos (los que otorga la organización a través de la gerencia y la supervisión, tales como: premios económicos, promociones o elogios). Cada desempeño individual tiene asociados varios

(16) SKINNER, B. F., *Beyond Freedom and Dignity*, Knopf, New York, 1971.

(17) PETERS y WATERMAN, op. cit., pág. 71.

(18) LUTHANS, Fred y KREITNER, Robert, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*, Scott Foresman, Glenview, 1985.

(19) NADLER, David A. y LAWLER III, Edward E., *Motivation - A Diagnostic Approach*, en: HACKMAN, J. Richard, LAWLER III, Edward E. y PORTER, Lyman W., *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York, 1977, pág. 27.

resultados, cada uno con su respectiva valencia. Todo ello se traduce en un proceso dinámico en el que la experiencia realimenta el comportamiento futuro.

Estos enfoques que tienen en cuenta la condición del ser humano en la organización han sido aplicados con el propósito de lograr la motivación en numerosas empresas, con resultados generalmente positivos.

Independientemente del enfoque por el que opte, lo cierto es que el gerente debe tener en cuenta que la motivación es uno de los componentes claves del proceso de influencia y que, por tal motivo, requiere que se le preste la debida atención. Como corolario, es misión del gerente:

- * Propender activamente a la motivación de sus subordinados.
- * Conocerse bien a sí mismo, antes de tratar de modificar los comportamientos de los demás.
- * Asegurarse que cada empleado posea el adiestramiento adecuado para realizar la tarea que tiene asignada.
- * Tratar de despejar los obstáculos que traban el desempeño.
- * Tratar de enriquecer el trabajo en cuanto a su interés, variedad y desafíos que lleva implícitos.
- * Reconocer que cada empleado posee diferentes motivaciones y capacidades que los restantes.
- * Brindar confianza al empleado para que éste se sienta seguro de sus capacidades y ayudarlo a resolver los problemas que superen sus posibilidades, preparándolo adecuadamente para los procesos de cambio.
- * Brindar a los empleados un trato respetuoso, cuidando de no herir su dignidad de seres humanos y manteniéndolos debidamente informados de los temas que los involucren.
- * Fomentar la cooperación entre los empleados.
- * Seleccionar recompensas que resulten motivantes, vinculadas con el desempeño y no con la antigüedad o con prerrogativas de cualquier índole que no contribuyan a la mejor gestión organizacional.
- * Felicitar por los logros obtenidos y corregir los defectos y errores con sobriedad.
- * Comunicar claramente la relación entre desempeño y recompensas.
- * Administrar las recompensas con equidad.
- * Evaluar permanentemente el esquema de motivación aplicado, a fin de corroborar su efectividad.

9.4. El liderazgo

En el capítulo 2, al tratar el *comportamiento organizacional como situación social*, caracterizamos al liderazgo en los siguientes términos:

- * Es un status adquirido en razón del desempeño de un papel de manera prominente.
- * Es informal, a diferencia de la jefatura que es formal, aunque líder y jefe pueden coincidir en una misma persona.
- * Se presenta dentro de un contexto determinado, es decir que no hay líderes absolutos.
- * Se genera a partir de una aptitud u otra condición, pero no está asociado a características psicológicas generalizables que puedan ser investigadas o especificadas (no tiene sentido intentar hacer una lista de los atributos que se requieren para ser líder), sino que es función de la naturaleza del grupo en que actúa y de una situación dada.

Señala KARLOF²⁰ que "el término liderazgo ha sufrido cambios de significación, según la nueva filosofía de la administración por consenso y no por autoridad. Liderazgo significaba el poder para dar órdenes en una organización, mientras que ahora se ejerce con el consentimiento y la colaboración de las personas que trabajan bajo el líder... Antes se podía poner a alguien a cargo de un área de responsabilidad sin consideración por los sentimientos y deseos de las gentes de esa organización. Hoy no se puede hacer, y este hecho ha cambiado las condiciones en que trabajan los líderes... Un líder debe captar los sentimientos y opiniones de su organización, y debe poseer la habilidad para argumentar persuasivamente en respaldo de las decisiones que toma y el rumbo que adopta."

Hay distintos estilos de liderazgo:

- * Orientado a las personas o a las tareas o a ambas.
- * Autocrático o democrático (y éste, a su vez, participativo o *laissez faire*).

Los estilos son difíciles de modificar. De todos modos, la flexibilidad es un atributo importante para el liderazgo.

Dada la caracterización que hemos efectuado, cada estilo puede resultar o no eficaz según las circunstancias que afronte.

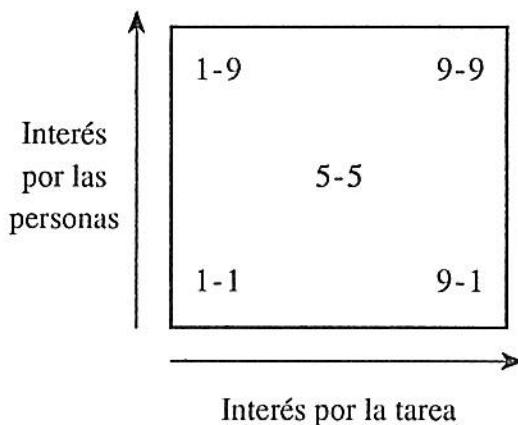
Sucesivamente, el liderazgo ha sido estudiado centrándose en:

- * Los rasgos psicológicos del líder.
- * Los estilos de liderazgo.
- * La situación.

La primera corriente no obtuvo resultados exitosos, precisamente por lo que comentamos al caracterizar el liderazgo.

(20) KARLOF, op. cit., pág. 121/123.

Entre los que ponen el énfasis en los estilos, cabe citar las investigaciones de las universidades Ohio State y Michigan y el modelo de liderazgo 9-9 de BLAKE y MOUTON²¹. Este último consiste en una grilla en la que el interés por las personas crece de 1 a 9 en el sentido de las ordenadas y el interés por la tarea en igual medida en el de las abscisas (ilustración 9.4).



9.4. Grilla de liderazgo de BLAKE y MOUTON

El extremo 1-1 corresponde a un estilo de conducción indolente, el 9-1 es autoritario, el 1-9 *laissez faire*, el 5-5 intermedio y, finalmente, el 9-9 constituye el ideal: un estilo democrático participativo.

La debilidad de este enfoque radica en que se centra en el líder pero prescinde del contexto. Los llamados modelos situacionales o contingentes superan tal omisión. Entre ellos se destacan los propuestos por FIELDER (1967), HOUSE (1971), HERSEY-BLANCHARD (1982) y VROOM (1973 y 1988).

LIKERT²² dá la clave en este sentido, cuando advierte que "la supervisión es...un proceso relativo... No pueden existir reglas concretas de supervisión que den buenos resultados en todas las situaciones. En el proceso de supervisión se pueden aplicar principios generales que sirvan como valiosas normas de comportamiento. Sin embargo, tales principios deberán aplicarse de forma que tengan muy en cuenta tanto las características de la situación concreta como las de las personas involucradas en ella."

El modelo de FIELDER²³ clasifica las situaciones en función de tres dimensiones: estructuración del trabajo, poder del líder, y calidad de las relaciones entre el líder y los

(21) BLAKE, Robert R. y MOUTON, Jane S., *The managerial grid*, Gulf, Houston, 1964.

(22) LIKERT, Rensis, *New patterns of management*, McGraw-Hill, New York, 1961, pág. 95.

(23) FIELDER, Fred E., *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967.

miembros del grupo. Las tres representan aspectos favorables de la situación. Los liderazgos basados en las relaciones (asimilables al estilo democrático) son más exitosos en situaciones moderadamente favorables. En cambio, los basados en el trabajo (autocráticos) lo son en situaciones extremas, favorables o desfavorables.

La teoría de House²⁴ se centra en las vías para alcanzar los objetivos y reconoce cuatro comportamientos del líder: dirección, apoyo, participación y orientación a los logros. La participación es oportuna cuando se asigna a los subordinados un trabajo estimulante e inestruccurado, y cuando los subordinados necesitan autonomía y tienen personalidades que rechazan el autoritarismo.

HERSEY y BLANCHARD²⁵ se ocupan del comportamiento que deben adoptar los líderes para encarar distintas situaciones. A tal efecto, identifican cuatro estilos de liderazgo: el que habla, el que vende, el que participa y el que delega. Cada uno de ellos es considerado apropiado según la situación. Al centrarse en lo que el líder hace y no en lo que es, orienta el modelo hacia su formación más que hacia su selección, tendiendo a la modificación del estilo a medida que el líder evalúa el nivel de madurez de sus subordinados.

VROOM y YETTON²⁶ analizan el liderazgo en el contexto de la toma de decisiones y la influencia. Para ellos, la situación es un problema de decisión al que se enfrenta el líder. Cada problema o decisión presenta una combinación específica de características que incidirán en la elección del estilo de liderazgo a aplicar. Esto podrá dar lugar a cambios de estilo en un mismo día frente a circunstancias distintas que así lo requieran. Para establecer el mejor proceso de toma de decisiones, el líder habrá de evaluar los siguientes factores: calidad de la decisión, información disponible con respecto del problema, estructuración del problema, importancia de la aceptación de la decisión por parte de los subordinados para su puesta en práctica, probabilidad de aceptación, congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los subordinados, conflicto o desacuerdo entre los subordinados. El modelo dispone de reglas para manejarse ante distintos estados de estos factores (combinados entre sí, obviamente). Su estructura ha sido reformulada más recientemente, incorporando nuevos factores.²⁷

Algunos de estos modelos (principalmente los de BLAKE-MOUTON, HERSEY-BLANCHARD y VROOM-YETTON) se han aplicado en numerosas organizaciones.

9.5. La comunicación

La comunicación es el medio que viabiliza el ejercicio de la influencia en las organizaciones. En efecto, al transmitir decisiones y contando con un potencial dado por

(24) HOUSE, Robert J., *A path-goal theory of leader effectiveness*, Administrative Science Quarterly Nº 16, 1971, pág. 321.

(25) HERSEY, Paul y BLANCHARD, Ken, *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.

(26) VROOM, Victor H. y YETTON, P.W., *Leadership and decision making*, University of Pittsburg Press, Pittsburg, 1973.

(27) VROOM, Victor H. y JAGO, Arthur G., *El nuevo liderazgo*, Díaz de Santos, Madrid, 1990, pág. 127.

la aceptación, la comunicación hace posible la generación de influencia. De tal modo, las decisiones se transforman en acciones.

Históricamente, la comunicación ha sido objeto del interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, ingenieros, etc. Ello no debe extrañar, dado que constituye un término muy amplio, que involucra desde el abrazo entre amigos que testimonian su afecto, a la transmisión de fotografías desde la superficie de Marte a los laboratorios terrestres, pasando por la arenga de un líder político a las masas, un telegrama de despido, una norma de procedimientos y muchas otras cosas.

Recién en la década de 1940 surge la teoría matemática de la comunicación, desarrollada por SHANNON y WEAVER²⁸, que tiene la ventaja –por su alto grado de formalización– de haber enunciado una serie de características y relaciones que sirven de soporte para su aplicación a otras disciplinas humanísticas, menos estructuradas.

Estos autores definieron la comunicación como un proceso dinámico, cíclico, con componentes interrelacionados que no pueden ser analizados aisladamente sino en función de conjunto. Aunque su orientación fue hacia la comunicación electrónica, sentaron también las bases de los modelos orientados a la comunicación humana.

El punto de partida es que toda comunicación tiene una *fuente*, o sea, una persona, grupo u organización con un objetivo y una razón para comunicar algo.

De un conjunto de eventuales objetos de comunicación posibles, resulta la elección de un determinado *mensaje*. Este se *codifica* para transformarse en una *señal*, expresando así el objetivo de la fuente de forma que pueda ser emitida por un *transmisor*.

El medio portador de mensajes o conducto por el cual se efectúa la comunicación, denominado *canal*, lleva la señal al *receptor*, que a su vez la *decodifica*, transformándola en una réplica lo más aproximada posible del mensaje original. Este llega así a destino con vistas a convertirse en acción, en tanto exista aceptación.

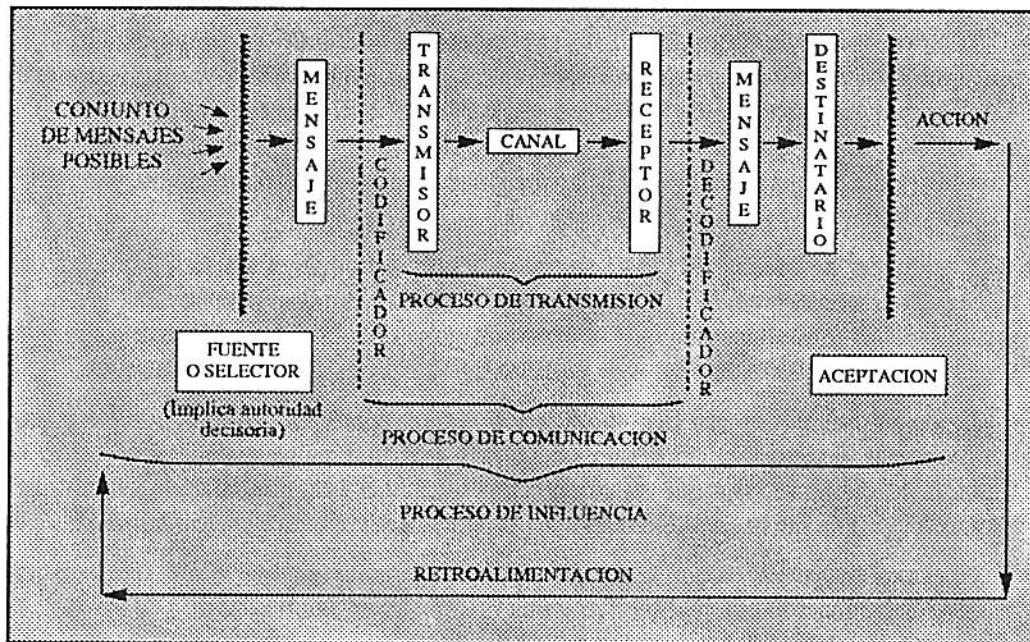
De tal manera se completa el proceso de influencia, que es sintetizado gráficamente en la ilustración 9.5.

SHANNON y WEAVER, al referirse a la *fidelidad* de la comunicación electrónica, introdujeron el concepto de *ruido*, que es la interferencia que afecta la calidad de una señal o, más sencillamente, el conjunto de factores que pueden reducir la efectividad de la comunicación.

Siempre se trata de minimizar el ruido. Tanto las ciencias sociales como ciertas ramas de la ingeniería se ocupan de analizar las causas que lo producen en las comunicaciones organizacionales y los modos alternativos de neutralizar sus efectos.

En el proceso de influencia, la probabilidad de que una decisión se traduzca en acción es igual al producto de las probabilidades representativas de la eficiencia (o ausencia de ruido) en la codificación, transmisión, decodificación y aceptación.

(28) SHANNON, Claude y WEAVER, Warren, *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press, 1949.



9.5. Esquema del proceso de influencia

Los factores que contribuyen a generar ruido son: tecnológicos, psicológicos y sociológicos.

Los tecnológicos se refieren a las deficiencias físico-técnicas, como un sistema telefónico o un fax que fallen, o bien, problemas ambientales, como la inadecuada aislación o resonancia en un aula de clases o una sala de conferencias.

Los psicológicos dependen de la personalidad de los participantes del proceso de influencia y tienen que ver con sus habilidades comunicativas, actitudes, conocimientos, etc. En definitiva, van a resultar determinantes de la eficiencia para comunicar sus propósitos a los demás o para interpretar los mensajes recibidos.

Los sociológicos involucran las relaciones entre individuos y entre éstos y los grupos, sus roles, status, etc. Para el estudio de las interacciones y su incidencia en las comunicaciones puede recurrirse a herramientas analíticas, como la sociometría que propuso JACOB MORENO (comentada en el capítulo 2, al referirnos a *la organización informal*). La consideración exhaustiva de los factores sociológicos y el diseño de las comunicaciones desde la perspectiva organizacional revisten suma relevancia para la Administración, pues la habilidad de comunicarse con otra persona no es extrapolable a una dimensión institucional ni garantiza su eficiencia a mayor escala.

Finalmente, dado que la influencia implica una correspondencia entre decisiones y acciones, es menester un control del cumplimiento de las órdenes emitidas (*realimentación* o *retroalimentación*), pues su sola emisión y comunicación no aseguran que se vayan a llevar a cabo. De allí la necesidad de instrumentar comunicación en ambos sentidos: descendente y ascendente (o de ida y vuelta). Asimismo, en los últimos tiempos se ha incentivado la comunicación lateral o entre pares en las organizaciones, con vistas a lograr una mayor agilidad en muchas de las actividades que se desarrollan en ellas; esto requiere, con frecuencia, superar barreras departamentales o tabúes gerenciales (como el celo que lleva a fiscalizar todo lo que entra y sale de su área).

9.6. El proceso de ejecución

Hasta las décadas de 1970 y 1980, el estudio de la Administración se caracterizó por poner un fuerte énfasis en los procesos y modelos de decisión y planeamiento. Era como si, por el hecho de realizar una buena elaboración mental y elegir la alternativa más conveniente, la cuestión ya estuviera prácticamente agotada. O como si el logro de los resultados esperados se produjera poco menos que automáticamente.

Así lo reconoce KARLOF²⁹, cuando señala que "una de las cualidades que ha demostrado suma importancia en el liderazgo moderno es la capacidad para pasar del pensamiento a la acción. La labor intelectual ha gozado mucho tiempo de un aura de prestigio: planificar, redactar, estudiar y analizar era más prestigioso que llevar a cabo las cosas... La gran importancia atribuida al análisis... reducía la importancia de la función ejecutiva... Desde 1975 muchos han advertido que el pensamiento sin acción es un ejercicio fútil... Las ideas estratégicas inoperantes son como novelas que se escriben pero no se leen".

En consecuencia –como ya lo puntualizamos– la efectividad del sistema de Administración/dirección depende de los resultados alcanzados. Y el hecho de decidir apropiadamente y emprender acciones no garantiza que necesariamente se los habrá de conseguir.

En efecto, para llevar a cabo acciones fuertemente orientadas al logro de los resultados deseados se requieren aptitudes muy especiales. Condiciones que no siempre se hallan presentes en el inventario de atributos personales de los directivos y gerentes. Con frecuencia, éstos hacen lo que aparentemente es lógico, mas los resultados esperados no se obtienen. El por qué no siempre es fácil de explicar ni entender. Pero merece la mayor atención, pues allí radica una de las claves del éxito.

En primer lugar, el proceso de ejecución precisa de una alta dosis de pragmatismo. Puede decirse que su funcionamiento está signado por la praxis. A veces, un alto grado de ésta o una eximia calidad de ejecución pueden llegar a superar deficiencias del proceso decisorio.

Por otra parte, la concreción de las decisiones y acciones en realidades satisfactorias choca –en el mundo actual– con innumerables obstáculos, algunos propios de la inesta-

(29) KARLOF, op. cit., pág. 18.

bilidad del contexto. No obstante, la capacidad de concreción, cuando realmente existe, aflora con más fuerza en los momentos críticos.

Recordemos al respecto las palabras de VICTOR MASSUH⁽³⁰⁾ en su análisis de la Argentina de principios de la década de 1980: "Una y otra vez debemos saludar esta formidable aventura de los empresarios dispersos por todos los rincones de la patria, ascendiendo de las tareas más sencillas, aprendiendo apresuradamente, arriesgándolo todo, quemando etapas, intentando construir una base estable en un medio de arenas movedizas: inflación, cambios de gobierno y de políticas económicas; ardua tarea la de levantar una fábrica en circunstancias tanto bruscamente favorables como bruscamente adversas, la de delinear una conducta regular en un medio tan sensible a los golpes de suerte y a los imponderables. El plan es reemplazado por la audacia, el cálculo racional por el pronóstico incierto, la conjectura y la desesperación: todos ellos intercambiando sus golpes sobre un corazón desgastado a punto de abandonarlo todo, pero no dispuesto a hacerlo porque a la hora siguiente renace la esperanza".

Del texto citado emergen otras de las condicionantes fundamentales del éxito en el proceso de ejecución: tenacidad, constancia, empecinamiento y, por sobre todo, un espíritu ganador, una inauditable vocación de triunfo.

Si hay que marcar un hito en la atención prestada a los procesos de influencia y ejecución, tan desatendidos con anterioridad, no cabe duda que el mismo puede ser fijado en el momento de la publicación del libro *En busca de la excelencia*, de PETERS y WATERMAN⁽³¹⁾, en 1982. Estos consultores –de la prestigiosa firma McKinsey & Co.– investigaron un cuarto de siglo de trayectoria de más de sesenta empresas consideradas excelentes, que en su conjunto abarcaban los sectores de alta tecnología, bienes de consumo, productos industriales, servicios, ingeniería y recursos naturales (entre ellas: IBM, Hewlett-Packard, Digital Equipment, NCR, Texas Instruments, Westinghouse, Xerox, Data General, General Electric, Lockheed, Eastman Kodak, General Foods, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Avon, Levi Strauss, Polaroid, Revlon, Tupperware, Caterpillar Tractor, General Motors, Marriot, McDonald's, American Airlines, Disney Productions, Boeing, Exxon, Dow Chemical, Du Pont, Standard Oil, etc.).

Como resultado de su estudio, identificaron ocho atributos principales que distingúan a estas compañías exitosas:

- * Predisposición para la acción.
- * Acercamiento al cliente.
- * Autonomía y espíritu empresarial.
- * Productividad por el personal.
- * Movilización alrededor de un valor clave.

(30) MASSUH, Victor, *La Argentina como sentimiento*, Sudamericana, Buenos Aires, 1982, pág. 36.

(31) PETERS y WATERMAN, op. cit., pág. 14/16, 33, 38, 129, 133, 152 y 281.

- * *Zapatero a tus zapatos*, es decir, se dedican a lo que saben hacer.
- * Estructura simple y poco personal.
- * Flexibilidad y rigor simultáneos.

Todos estos atributos, como es dable advertir, se refieren a los procesos de influencia y ejecución.

Muchas otras conclusiones valiosas aparecen en la obra. Entre ellas recogemos las siguientes (algunas formuladas por empresarios), con relación al tema que nos ocupa:

- * Todo el mundo está de acuerdo en que las personas son nuestro más importante activo. Sin embargo, casi nadie actúa en este sentido (cita de RENE MC PHERSON).
- * Nos oponemos a situaciones en que la acción se detiene mientras se adelanta la planificación: el síndrome de *el análisis que paraliza*, que observamos con tanta frecuencia.
- * El sistema está produciendo una multitud de ejecutivos con cualidades reconocidas pero que no van en el sentido de la empresa. Todos ellos están dispuestos a estudiar, analizar y definir el problema. Están empapados de lo que son especialización, estandarización, eficiencia, productividad y cuantificación. Son muy racionales y muy analíticos. Ponen énfasis en los objetivos que quieren alcanzar. En algunas organizaciones pueden tener éxito si son capaces de presentar un informe a la junta directiva o de establecer estrategias y hasta de concebir proyectos. La tragedia es que estas calidades encubren las verdaderas deficiencias en lo que respecta a la capacidad de dirigir la empresa globalmente. Estos ejecutivos hábiles corren a esconderse cuando se trata de tomar una decisión operativa corriente y fracasan frecuentemente, de manera lamentable, cuando se les encarga hacer utilidades, obtener resultados concretos y sacar adelante la empresa (cita de ED WRAPP).
- * La documentación es informal y con frecuencia escasa... Las fuerzas tácticas no tienen el negocio de producir papel. Su negocio es producir soluciones.
- * La manifestación más importante y más visible de la predisposición a la acción de las compañías excelentes es la buena voluntad con que ellas hacen ensayos y experimentos... La mayor parte de las empresas grandes ha olvidado cómo se ensaya y cómo se aprende. Parece que prefieren el análisis y la discusión a la experimentación, y el miedo al fracaso, por pequeño que sea, las paraliza.
- * La característica más importante de las compañías excelentes es la predisposición hacia la acción... Viven de acuerdo con las limitaciones humanas fundamentales... las personas no pueden manejar mucha información a la vez, y pueden prosperar si se sienten autónomas en alguna forma... La principal queja sobre la organización es que se ha vuelto más compleja de lo necesario.
- * Creer en la importancia de los detalles de ejecución, en cumplir bien cada aspecto de la tarea cotidiana. Creer en la importancia de las personas como individuos. Creer en la calidad y el servicio sobresalientes. Creer que la mayoría de las personas

en la organización deben ser innovadoras... Creer en la importancia de la información para mejorar las comunicaciones.

Aunque extraídas de distintos sectores del libro, estas citas trasuntan su espíritu: la necesidad de contar con procesos de influencia y ejecución de la más alta calidad. Y muchas de las afirmaciones enumeradas constituyen verdaderos paradigmas para lograrlo.

El aporte de PETERS y WATERMAN ha sido –sin duda– fundamental para el reconocimiento definitivo de la importancia de dichos procesos. Empero, en los medios académicos ha recibido duras objeciones, a pesar de su originalidad y de la ardua investigación realizada por los autores. Se criticaron principalmente dos aspectos: el hecho de que algunas de las empresas elegidas tuvieron luego serias dificultades y la tendencia a presentar conclusiones como recetas (incurriendo en un tratamiento poco científico). En el medio empresario, en cambio, la obra tuvo una generalizada aceptación, que dió lugar a que se constituyera en un *best seller* por largo tiempo.

Ejecutar y lograr resultados no es fácil. E innovar es más difícil aún. Lleva tiempo y requiere superar las dificultades impuestas por el contexto. Los hermanos WRIGHT inventaron el avión cuando despuntaba el siglo, pero fueron necesarios más de 30 años de fracasos para inaugurar la era de la aviación comercial (con el DC-3 de McDonnell Douglas).

La ejecución nos enfrenta con el desafío de arrastrar, involucrar y hasta eludir los embates de los que prefieren pasarla bien haciendo lo menos posible.

Si, además de ejecutar, se pretende innovar, la cosa se complica aún más, pues es menester lidiar con las fuerzas de la resistencia al cambio. Y cuanto más grande es la organización, mayores son estas fuerzas.

Pero no debe pensarse que el problema es una característica exclusiva de las organizaciones de hoy, dado que deriva de la naturaleza misma del ser humano. "Nada hay más difícil de emprender ni más peligroso de conducir que tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas; porque la innovación tropieza con la hostilidad de todos aquellos a quienes les sonrió la situación anterior, y sólo encuentra tibios defensores en quienes esperan beneficios de la nueva". La cita precedente, que tiene varios siglos, confirma lo que afirmamos; es de MAQUIAVERO.

9.7. Administración por objetivos

La Administración o dirección por objetivos ha sido definida como "un proceso, un medio para la fijación de metas, que es particularmente apto para fomentar la autogestión. Su propósito es incrementar la motivación y la satisfacción en el trabajo por una parte, e incrementar las ganancias y mejorar la organización, por la otra".³²

(32) BEACH, David N. y MAHLER, Walter R., *Dirección por objetivos*, revista Administración de Empresas, Buenos Aires, 1974, volumen V, pág. 170.

También ha sido conceptualizada como un acuerdo interpersonal: "Los gerentes superior y subordinado de una organización acuerdan sus metas comunes, definen el área principal de responsabilidad correspondiente a cada uno en términos de *los resultados esperados de él*, y usan estas medidas como guías para operar la unidad y valorizar la contribución de cada uno de sus miembros"."

Consiste entonces en una forma de institucionalización del proceso de negociación, estabilización y ajuste empírico de los objetivos organizacionales, desarrollado con la participación de los responsables hasta un cierto nivel jerárquico, con la finalidad de que éstos asuman los objetivos convenidos como propios y puedan ser luego evaluados en función de la performance alcanzada en su consecución.

Las dificultades de implantar un sistema de este tipo no son pocas. Hemos visto ya toda la problemática inherente a la fijación de objetivos. Además, el actuar constantemente en pos de ellos, genera en el individuo una tensión que, si bien motiva a la acción efectiva, puede causarle desgaste nervioso.

Frente a esto último es menester tener en cuenta que la burocratización de las organizaciones suele conducir a sus funcionarios hacia metas improductivas y derivar en *laxitud organizacional*, generando una suerte de parasitarismo en el que los problemas internos de la estructura pasan a tener más importancia para ellos que los resultados a alcanzar.

De esto último y de lo que señalamos al referirnos al proceso de ejecución, se deriva precisamente la utilidad de la Administración por objetivos.

REIF y BASSDORD³³ proponen un metodología de cuatro etapas para llevarla a cabo:

- 1º) Fijación de los objetivos.
- 2º) Desarrollo de los planes de acción.
- 3º) Realización de revisiones periódicas.
- 4º) Evaluación del rendimiento anual.

Los siguientes párrafos, extraídos de un informe profesional a una empresa a la que se propone la puesta en marcha de un sistema de Administración por objetivos, proporcionan una idea más acabada sobre el tema:

- * El responsable de cada decisión y en todo nivel de participación, será un ejecutivo de situaciones y no sólo de funciones. Es decir, tendrá una actitud flexible frente a cada nueva necesidad y alternativa de solución.
- * Los responsables son evaluados por los resultados obtenidos más que por la decisión en sí.

(33) ODORNE, G. S., *Management by Objectives*, Pitman Publishing, New York, 1965.

(34) REIF, William E. y BASSFORD, Gerald, ¿Qué es realmente la administración por objetivos?, revista Administración de Empresas, Buenos Aires, 1975, volumen VI, pág. 457.

- * Cada participante en la responsabilidad compartida debe ser un líder en su propia gestión.
- * Cada participante involucrado debe constituirse en actor y no en simple espectador; en un innovador y no en un adaptado con dolor.
- * Los problemas deben ser enfrentados considerando a la empresa y su entorno institucional como un sistema integrado de múltiples variables asociadas. Es decir, que la acción se cumpla con sentido de integración y no como particularidades o en un proceso anárquico.
- * Toda la acción estará orientada hacia la obtención de metas concretas, cuantificables o descriptibles, que serán conseguidas mediante el ejercicio sistemático de responsabilidades y autoridad delegada.
- * Como consecuencia de la gestión, se procederá a su evaluación y control, en forma de acción participativa y responsabilidad conjunta.

Capítulo 10

LA INFORMACION Y EL CONTROL

10.1. Conceptos básicos

Como acabamos de ver, la organización concreta las decisiones y los planes a través de los procesos de influencia y ejecución. Luego interesa establecer si ellos se cumplen en la forma prevista. El paso siguiente dentro de la dinámica organizacional es, en consecuencia, *el control*. Este *compara la actuación real con la prevista y marca los desvíos, para corregir la acción, o bien, rever las decisiones y planes*.

El control se constituye así en un proceso dinámico continuo, que permite que la organización se encamine hacia los objetivos y metas trazados.

NEWMAN y SUMMER¹ caracterizan el proceso de control como integrado de la siguiente manera:

- a) normas que representan una actuación deseada;
- b) comparación de los resultados reales con las normas;
- c) acción correctiva.

Por lo tanto, es menester contar con definiciones acerca de la actuación deseada y los resultados reales para poder practicar el control. Las primeras se hallan establecidas en las decisiones y los planes. Los segundos se conocen a través de la información. La *información* es la obtención de conocimiento acerca de algo, en este caso, el comportamiento real de la organización. Los *datos* son información no elaborada (su materia prima).

La información se constituye así en un elemento vital, imprescindible, para el control.

(1) NEWMAN, William H. y SUMMER, Charles E., *The process of management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1961, pág. 561.

En las organizaciones, la información se obtiene mediante los denominados *sistemas de información*.²

"Dentro de la organización, el sistema de información cumple un oficio análogo al del sistema nervioso en el animal. Está formado por componentes que llevan a cabo funciones tales como las de captación, clasificación, transmisión, almacenaje, recuperación, transformación y presentación de la información. Su propósito básico estriba en proporcionar información a fin de tomar decisiones y proceder a su coordinación".³

De la misma manera que ha sido posible distinguir entre organización formal e informal, existen canales de información formales e informales. Señala al respecto IRWIN DERMAN⁴:

"Conocemos jefes que tienen un excelente sistema de información: circulan entre el personal y hacen preguntas precisas; este sistema de información no tiene fallas. Pero la dirección considera, con acierto en la mayor parte de las grandes empresas, que no es posible ir recopilando información personalmente; por eso gastan tremendas sumas en desarrollar sistemas de información gerencial capaces de recoger información en toda la empresa."

Otro aspecto que merece nuestra atención es la cantidad de sistemas de información que existen en la empresa. No debe pensarse que, en una organización mediana o grande, un único sistema integrado de información puede satisfacer todas las necesidades que la marcha de la misma requiere. Como punto de partida, habrá que considerar que existen en la organización dos niveles de control:

- * El *control operativo*, que fundamentalmente se centra en las decisiones programadas o corrientes y en el planeamiento operativo.
- * El *control de gestión*, correspondiente, en general, a la decisión superior y al presupuesto (planeamiento de gestión).

La información que se requiere para afrontar la operación cotidiana de la organización (control de ventas, control de cobranzas, control de producción, control de costos, etc.), tiene características muy específicas y responde obviamente a los requerimientos de los sectores que desarrollan cada una de las distintas funciones. Este tipo de información, que resulta útil para esos fines, suele ser insuficiente para el manejo político y la adopción y control de las grandes decisiones organizacionales. Y muy a menudo esa insuficiencia se nota en las organizaciones, cuando se carece de un sistema de control de gestión, contándose sólo con informes operativos de las actividades de las distintas áreas. PETER DRUCKER⁴ manifiesta en tal sentido:

(2) EMERY, James C., *Sistemas de planeamiento y control en la empresa*, El Atenco, Buenos Aires, 1973, pág. 39.

(3) DERMAN, Irwin H., *Sistemas de información gerencial: errores y remedios*, revista Administración de Empresas, volumen VI, Buenos Aires, 1975, pág. 728.

(4) DRUCKER, Peter F., *El secretariado ejecutivo de Siemens*, revista Administración de Empresas, volumen V, Buenos Aires, 1975, pág. 871.

"En la mayoría de las empresas, en todo el mundo, existe un exceso de información: informes, estudios, datos provenientes de investigaciones de toda clase, conferencias y reuniones. La mayor parte de esta información es para uso de los gerentes operativos y también es corriente que los sectores técnicos y de planeamiento tengan la misión de respaldar, servir y quizás instruir al personal operativo: por lo menos ésa es la teoría. Pero siendo así, ¿quién se ocupa de nutrir al cerebro, al cuerpo directivo? La dirección superior recibe, en general, los mismos datos que los gerentes operativos. Pero hay tareas y necesidades exclusivas de la dirección superior, cuyas necesidades son diferentes de las de los operadores, aunque más no sea porque deben mirar al futuro tanto o más que al presente, y a la actividad conjunta de la empresa por encima de cualquiera de sus partes componentes."

El control superior o control de gestión trata de responder a esas necesidades de la dirección, a través de herramientas más aptas para tal propósito.

Los sistemas de información, como señaláramos, sirven para viabilizar el control. Para ello se los instrumenta de diferentes maneras. En algunas empresas, el control de gestión se documenta a través de una síntesis informativa periódica (generalmente mensual) dirigida al nivel superior de la organización, allí donde radica la adopción de las decisiones fundamentales. Este cuerpo informativo contiene, en esos casos, los datos de mayor relevancia para la conducción de la organización y la evaluación general de sus distintas gestiones operativas. Habitualmente se valé, para su mejor interpretación, de gráficos, comparaciones con resultados anteriores y planes, comentarios sobre los hechos destacados, etc. Por lo cual se lo suele denominar *tablero de comando*. 13

Debe señalarse que, además de los controles a que hemos hecho referencia, existe en la organización una función de *control patrimonial*, orientada a salvaguardar su patrimonio, a cuyo efecto fiscaliza tanto los activos y pasivos como las distintas operaciones que se llevan a cabo.

Al control superior o de gestión y a los sistemas de información que le son inherentes, nos habremos de referir en este capítulo. No trataremos, en cambio, el control operativo ni el patrimonial, porque el estudio del primero es compatible con las disciplinas específicas a las que sirve, y el segundo corresponde a la auditoría en su concepción tradicional. ① ②

Sin embargo, no debe omitirse el hecho de que siempre existe (o debe existir) algún encadenamiento entre los distintos niveles de control. Porque la información originariamente recolectada a los fines del control patrimonial y del control operativo, suele ser fuente –luego de ser estructurada y/o sintetizada correspondientemente– del control de gestión. Por ello, al llegar hasta los orígenes de este último, recorreremos algunos canales que son comunes a los otros.

Así, aunque se trata de distintos sistemas, cuya estructuración no responde a una concepción totalista y estrictamente integradora del proceso informativo, existe un cierto grado de interconexión entre los distintos niveles de control y, consecuentemente, entre los distintos sistemas de información.

10.2. El control de gestión concebido como un sistema

a) Configuración dinámica del sistema

Todo sistema consta de un circuito de realimentación que hace que el impacto de las salidas incida o sea tomado en cuenta en las entradas posteriores.

En el sistema de Administración/dirección, los procesos de decisión, influencia, ejecución y control se hallan interconectados. De tal manera, el de control se constituye en el canal de realimentación del de decisión.

Dentro de un esquema conceptual de esta índole, las entradas al sistema de control –como vimos– están constituidas por:

- * Las decisiones y los planes, así como sus metas.
- * La información sobre la realidad.

Las decisiones, los planes y sus metas constituyen, desde el punto de vista del control, un *marco de referencia*, pues los datos de la realidad serán cotejados con los provenientes del mismo a efectos de evaluarlos y extraer conclusiones.

En este cotejo se podrá advertir en qué medida la realidad coincide con lo decidido y/o planeado. Lo que interesa a la dirección de la organización es enterarse de aquellos casos en que se hayan producido desvíos significativos a lo previsto. La información concentrada en tales aspectos se denomina *control por excepción*, y constituye la esencia del control de gestión.

Cabe señalar que, para actuar sobre la realidad y anticiparse a ella, la información –además de referirse a los resultados de las acciones emprendidas– habrá de recoger la evolución real y prevista de las variables del contexto (incluyendo las estrategias de los competidores), comprendiendo así la que ya denomináramos función de *inteligencia*.

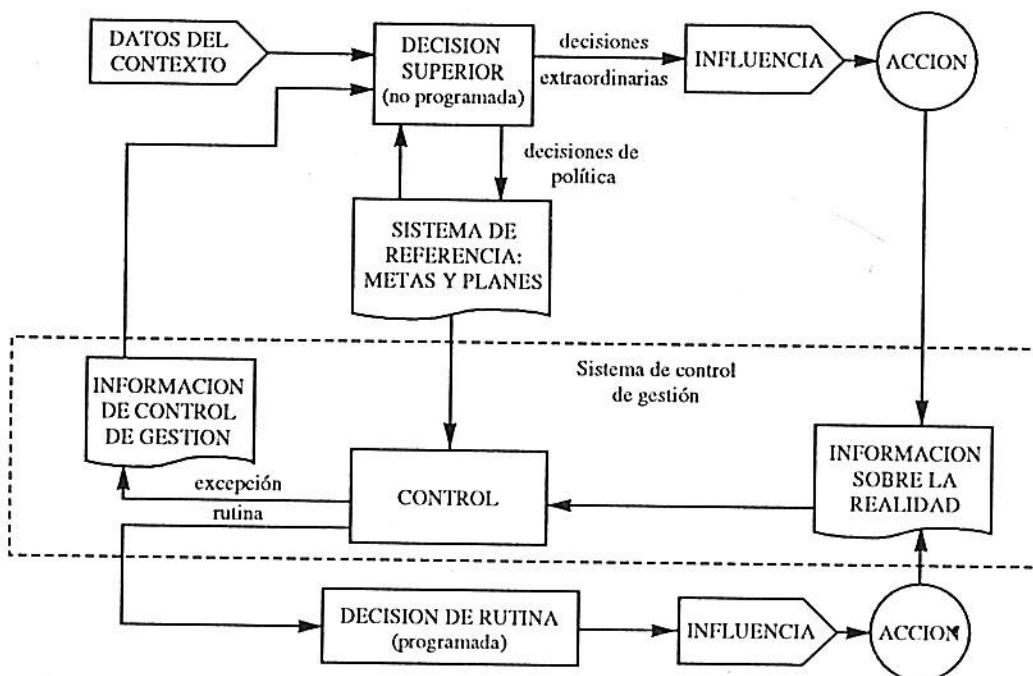
El impacto de la información recibida en el proceso de decisión superior se canaliza en dos sentidos: *decisiones extraordinarias* (para ajustar la acción) y decisiones de política (para ajustar las decisiones, los planes y sus metas), en ambos casos como consecuencia del conocimiento y evaluación de los hechos reales obtenidos a través del sistema de control.

En la ilustración 10.1 se esquematiza el sistema de control de gestión.

b) Centros de control

Concebido de tal forma un sistema de control de gestión, es indudable que el fenómeno organizacional al cual éste corresponde no puede ser evaluado como un ente unitario, sino que habrá que disponer de un cierto grado de análisis estructural del mismo para lograr que la función de control pueda ser desarrollada con eficiencia.

Este criterio es válido para ambas entradas al sistema de control: tanto para el marco



10.1. Cursograma de un sistema de control de gestión

de referencia, como para la información sobre la realidad. Con respecto del primero, ya hemos puntualizado, al referirnos al planeamiento, la participación de los responsables, la que deriva en la aplicación del *principio de asignación de responsabilidades*. Este implica de por sí un fraccionamiento del todo en partes.

Este análisis, a efectos del control, se concreta mediante la definición de *centros o módulos de control*. Cada uno de éstos constituye una unidad homogénea, a cargo de un responsable, respecto de la cual el proceso de planeamiento y el de información deben hallarse en condiciones de proporcionar ciertos datos considerados relevantes.

Los centros de control constituyen uno de los aspectos concurrentes al control patrimonial, al operativo y al de gestión; pues en los distintos niveles se suelen utilizar los mismos centros.

La cantidad de estos centros en que se habrá de dividir el universo organizacional –y consecuentemente, la dimensión que cada uno de ellos tendrá– está ligada al principio de *economía del control*, que postula que el costo del control no debe superar la valorización del riesgo a que está sujeto el patrimonio controlado (desde el punto de vista del control patrimonial) ni las ventajas que pueda proporcionar la información a obtener (desde el punto de vista del control operativo y de gestión). De tal manera, se evitará subdimensionar los centros o módulos o multiplicar en exceso su número, pues ello encarecería en

demasía el control. Pero habrá que cuidar también de no sobredimensionarlos, pues en ese caso, cuando se presenten desvios o distorsiones, será difícil determinar con exactitud el sitio donde se producen y las causas que los originan y, por otra parte, no se contará con información en el grado de detalle requerido para el proceso de decisión.

En la práctica, los centros de control suelen definirse con referencia a un determinado nivel de la estructura organizacional. Por ejemplo, se establece que a cada departamento corresponde un centro de control. Este criterio tiene la ventaja de asignar las responsabilidades de igual forma dentro de un mismo nivel, pero arrastra el inconveniente que, como las distintas áreas funcionales de una organización presentan diferentes requerimientos de información a los efectos del control (tanto patrimonial y operativo como de gestión), no es en general conveniente profundizar en el análisis en todas ellas por igual.

La conclusión es que, para la definición de los centros de control, lo más adecuado suele ser el empleo de un criterio que combine la consideración de la estructura organizacional, el diferente interés que pueda tener la información referente a las distintas áreas y la economía del control.

c) Categorización y control de los insumos en función de su naturaleza

Considerando a la organización como un sistema (véase, por ejemplo, la forma en que se esquematizó el *sistema empresa* al referirnos al planeamiento), tiene determinados insumos que son inherentes a su desenvolvimiento. Tales insumos consisten en la entrada de elementos físicos (v.g.: materias primas) e intangibles (v.g.: esfuerzos humanos), cuyo comportamiento interesa analizar con relación a las variables de que dependen.

Estas variables suelen ser múltiples para cada insumo, aunque la clasificación más usualmente empleada al respecto tiene en cuenta sólo una de ellas: el volumen o nivel de actividad.

Hay insumos cuya cantidad aumenta cuanto mayor es la producción y/o la venta o los servicios prestados por la organización, constituyéndose así en variables dependientes de estos últimos. Son denominados, por ello, *insumos variables*, y su cuantificación en términos monetarios, *costos variables*.

Existen otros, en cambio, cuyo nivel permanece fijo (dentro de ciertos límites) aún cuando el volumen de actividad crezca. De allí, las denominaciones de *insumos fijos* y *costos fijos*.

Son ejemplos de insumos variables: las materias primas, la energía aplicada al accionamiento de los equipos, el trabajo humano que varía en función del nivel de actividad (y que se traduce en salarios a destajo, comisiones de vendedores, etc.), los fletes del producto terminado (aunque éstos varían también en forma significativa en función de la distancia), etc.

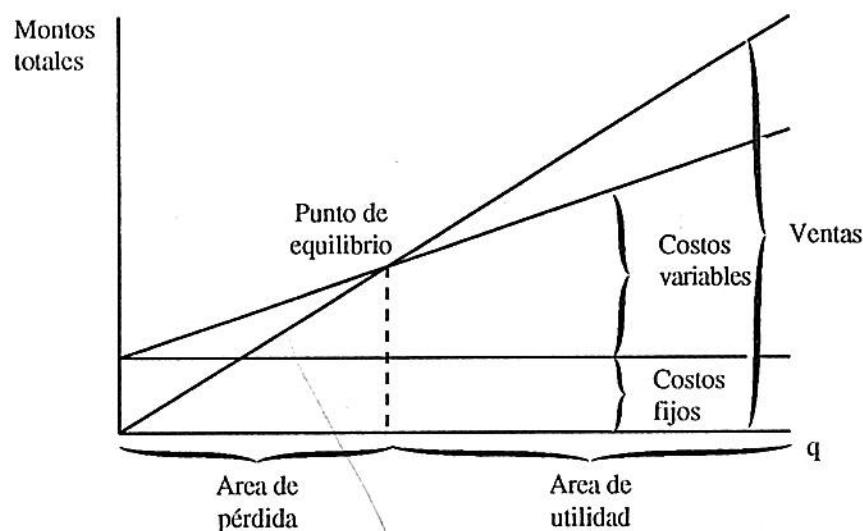
Como ejemplos de insumos fijos, podemos citar: el trabajo de los directivos y personal indirecto, el del personal afectado a las actividades operativas cuando se mantiene un

plantel estable, los gastos generales, los seguros que cubren los bienes de uso, etc. Estos, en general, varían en función del tiempo y no del nivel de actividad, salvo cambios muy significativos en este último.

Esta categorización convencional es desde luego imperfecta, al punto que existe cierto tipo de insumos y costos que suelen ser denominados semivariables.

Empero, en las organizaciones empresarias constituye la piedra angular del análisis de la interrelación *costos-volumen-utilidades*. La forma más simple de efectuar dicho análisis es a través del gráfico del *punto de equilibrio* (nivel de actividad en que se igualan los montos de ventas y costos).

Este gráfico se construye sobre coordenadas cartesianas (ver la ilustración 10.2), midiendo los importes de ventas y costos en el sentido de las ordenadas y el nivel de actividad en el de las abscisas. Se puede advertir, en el gráfico, el nivel en que la actividad comienza a ser rentable. Ello ocurre a partir de un determinado volumen, pues por debajo de éste no se llegan a cubrir los costos fijos.



10.2. Gráfico del punto de equilibrio

Siendo:

z = monto de ventas

y = costos totales

q = nivel de actividad (cantidad de ventas o producción)

a = costos fijos

b = costos variables por unidad de producto

p = precio por unidad de producto

tendremos que:

$$z = p \cdot q$$

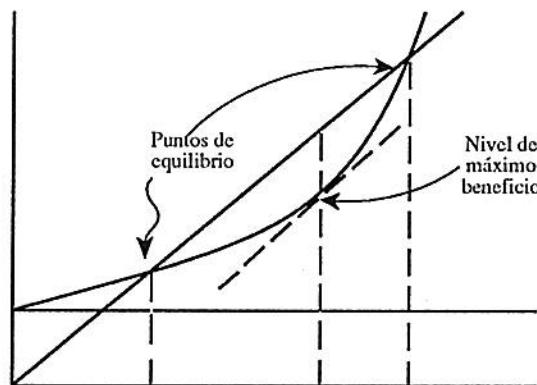
$$y = a + b \cdot q$$

y, en el punto de equilibrio:

$$z = y \quad \text{o sea que: } p \cdot q = a + b \cdot q \quad \text{y que:}$$

$$q = \frac{a}{p - b}$$

Obviamente, las funciones de ventas y costos pueden no ser lineales. Por ejemplo, por la incidencia de la ley económica de los rendimientos decrecientes se podrá arribar a una función cuadrática de los costos, con dos puntos de equilibrio, como puede apreciarse en la ilustración 10.3.



10.3. Gráfico del punto de equilibrio con una función de costos cuadrática

En este caso, como es dable advertir, el punto de máximo beneficio se ubica allí donde las tangentes a ambas curvas son paralelas.

Además de este tipo de análisis, la segmentación de los insumos en fijos y variables juega un papel preponderante para la construcción de los sistemas de control. Consideremos, por ejemplo, un sistema de control de producción en línea. Su encadenamiento de manera que permita tanto fiscalizar adecuadamente la eficiente aplicación de los insumos y los activos que circulan a través del mismo, como asegurar la precisión de la información obtenida, requiere los siguientes controles:

- * Con respecto de los insumos variables: controles de insumo-producto, controles por oposición de intereses, controles de inventarios y análisis de variaciones de costos.
- * Con respecto de los insumos fijos: control presupuestario por centro.

El *control por oposición de intereses* fiscaliza el fluir de materias primas, materiales, productos semielaborados y productos elaborados entre los diferentes módulos del sistema. La relación entre módulos no necesariamente es de uno a uno, sino que un módulo puede recibir insumos de varios módulos y remitir productos para uno o más módulos. Este control se fundamenta en la relación *entrega-recepción* que se manifiesta entre módulos, realizándose en aquéllos vinculados en forma directa.

Sin que existan siempre movimientos físicos, el control por oposición de intereses es empleado como un arma fundamental de *control interno*. El criterio básico en tal sentido consiste en asignar tareas dividiendo su realización entre dos o más responsables, de manera de salvaguardar mejor el patrimonio expuesto. Así por ejemplo, se postula que aquel que maneja fondos no debe ser el mismo que lleve los registros de control de los mismos. Por ello, se lo denomina también *control por división de tareas*.

El *control de insumo-producto* es básicamente un control de rendimientos. Además del propósito de protección patrimonial que lleva implícito, tiene como objetivo esencial la medición del desempeño, analizando la eficiencia en la aplicación de medios a fines; por lo que este control se lleva a cabo relacionando las cantidades aplicadas de los distintos insumos (materias primas, horas de mano de obra, etc.), con las unidades producidas.

En cada caso puede establecerse una relación estándar o normal entre insumos y productos. Esta relación toma la forma de un cociente de *insumo sobre producto* o *producto sobre insumo*, según las prácticas usuales en la actividad. Es decir: se determina que, normativamente, se deben aplicar por ejemplo 2,15 minutos a la elaboración de cada unidad de un cierto producto, o bien que para la obtención de cada cajón de una docena de botellas de cerveza se insumirán 12,05 litros de la misma. Cuando la relación estándar se refiere a la cantidad de trabajo humano aplicado a un determinado proceso económico, se denomina *tiempo estándar*.

La relación estándar de insumo-producto puede incluir un aditamento en concepto de *tolerancia*, que implica un margen de pérdida previsible en los insumos como consecuencia del proceso o actividad respectivos. Dentro de este concepto se incluye el tiempo que corresponde a las demoras que afectan al proceso de producción y que son inevitables, tales como retardos personales y por fatiga; el desperdicio natural de material, por derrame, rotura, merma, etc.; o cualesquiera otros aspectos que hacen que, aún en condiciones normales, no sea posible lograr el máximo rendimiento teórico de un insumo. A veces la tolerancia no es incluida en el estándar, sino considerada como margen aceptable del desvío al efectuar el control.

El control de insumo-producto consiste en comparar cada relación estándar con su correspondiente obtenida en la realidad, pudiendo así efectuarse una medición de la eficiencia del desempeño alcanzado.

Este control se practica habitualmente a través de planillas comparativas o de gráficos. Las primeras muestran, para un proceso desarrollado en una fecha o lapso determinado, la comparación entre la relación estándar y la realmente obtenida para cada uno de los insumos, permitiendo en consecuencia el análisis de las desviaciones, en especial de aquellas en que la performance real resulte peor que la estándar, por presentar un mayor insumo que el predefinido como normal.

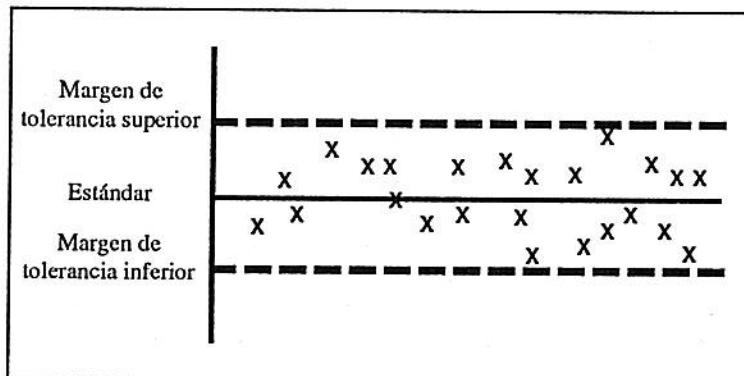
Pero los gráficos constituyen un método de control más completo, dado que posibilitan el análisis de sucesivas observaciones y, consecuentemente, la evolución del desempeño a través del tiempo. Permiten así apreciar, en función de la tendencia o características reiterativas del fenómeno controlado, si éste se encuadra dentro de los márgenes aceptables de tolerancia (se dice entonces que está *bajo control*), o si presenta un sesgo que indique una distorsión sistemática atribuible a una causa determinada, o bien si escapa a los márgenes aceptables por circunstancias casuales.

Para la construcción de estos gráficos, se marca sobre el eje de las ordenadas la relación estándar de insumo-producto y los límites de variación permitidos, y se van anotando en el sentido de las abscisas las relaciones reales correspondientes a sucesivas observaciones.

A continuación presentamos gráficos de diferentes casos correspondientes al control de relaciones de insumo-producto, bajo condiciones normales y afectadas por distintos tipos de distorsiones.

Un proceso que se desarrolla normalmente, dentro de los márgenes aceptables para el control, sería el que se puede observar en la ilustración 10.4.

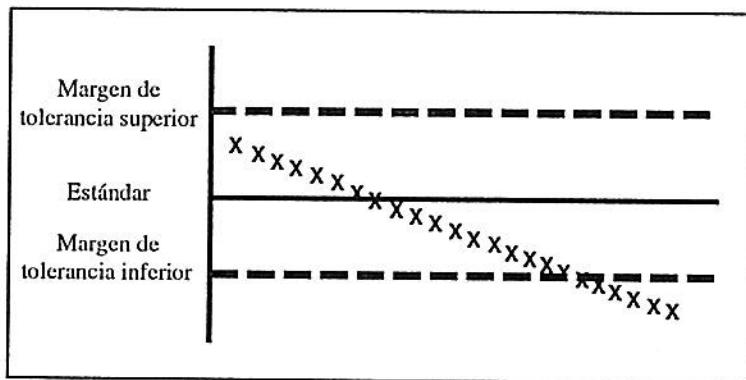
Puede advertirse que las sucesivas observaciones efectuadas caen siempre dentro de los márgenes de tolerancia permitidos. Sin embargo, un proceso puede ser considerado



10.4. Gráfico que muestra un proceso *bajo control*

como desenvolviéndose normalmente aún cuando algunas de las relaciones reales de insumo-producto se ubiquen fuera de los límites aceptables, siempre que ello ocurra poco frecuentemente o en mínima proporción. Al respecto, cada sistema de control habrá de suministrar las pautas que definan los desvíos permisibles.

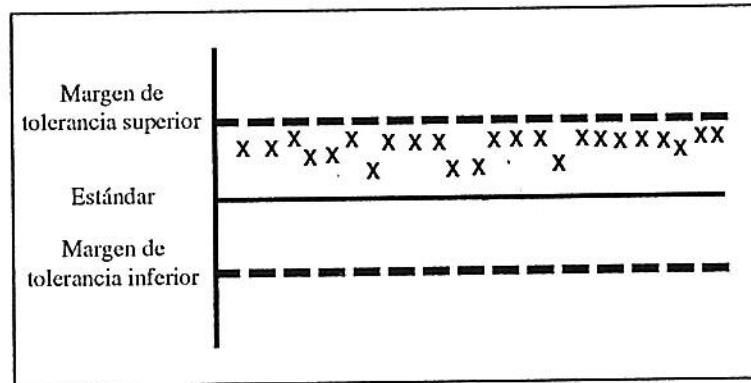
Veamos ahora los casos de algunos tipos de distorsiones. El de la ilustración 10.5, por ejemplo, muestra una situación de deterioro gradual del proceso, que podría corresponder al desajuste progresivo de un equipo o al desgaste de una herramienta o cualesquiera otras causas similares.



10.5. Deterioro gradual de un proceso

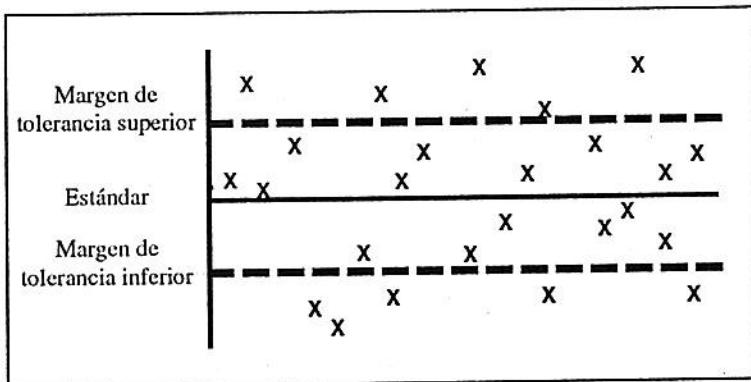
Otro caso es aquel en que las relaciones reales observadas caen todas en el sector de uno de los márgenes de tolerancia, como se muestra en la ilustración 10.6.

Esto suele deberse a un error en el cálculo del estándar, o a alguna falla en el sistema de control, o a fallas técnicas constantes y estacionarias, o bien a un *manejo* de la situación por parte del sector o persona controlado, el que—conociendo el estándar y las tolerancias—conduce al proceso de manera de cumplirlo sin exceder los límites, pero desviándose del estándar en su propio beneficio. Un ejemplo de este último caso es cuando en un sector productivo se retienen cantidades de materias primas, registrándose sistemáticamente un insumo superior al estándar pero que no excede el margen de tolerancia permisible, a efectos de compensar futuros desvíos que sí puedan excederlo o con otro propósito. Aquí se advierte claramente la ventaja del gráfico sobre la planilla de control, dado que ésta sólo detecta si la performance se encuadra o no dentro de los límites establecidos, mientras que el primero, al analizarla en su evolución, marca claramente casos de distorsiones como la que estamos comentando, que deben ser investigadas aún cuando se desarrollen dentro de los márgenes de tolerancia.



10.6. Ubicación de las observaciones en uno de los márgenes de tolerancia

Finalmente, en la ilustración 10.7 presentamos un caso típico de variaciones aleatorias, en que comúnmente se requiere una indagación profunda para detectar la causa de los desvíos.



10.7. Caso de desviaciones aleatorias

De la misma manera que el control por oposición de intereses es un control entre módulos (es decir, externo a ellos), el de insumo-producto es un control intramodular (o

sea, que fiscaliza la performance interna desarrollada en el ámbito del módulo o centro de control). Por lo tanto, ambos controles son complementarios y necesarios para una adecuada integración y un sólido encadenamiento del sistema de control.

Pero en un caso como el que estamos considerando, estos dos controles no constituyen, aún así, un conjunto que asegure totalmente la precisión de la información generada. Pues cuando a través del sistema controlado circulan bienes físicos, puede ocurrir que el almacenamiento de éstos en un determinado punto de su itinerario habitual, distorsione los datos básicos para las relaciones insumo-producto. En efecto, si un determinado centro o módulo de control cuenta con un inventario de los bienes que constituyen *entradas a o salidas de* su proceso de transformación, ocurrirá que, para un cierto período de control, ni los insumos en dicho proceso deberán necesariamente coincidir con las cantidades de los mismos recibidas del centro que los provee, ni los productos obtenidos serán siempre iguales a la cantidad de ellos entregada al centro subsecuente. Porque cualquier aumento o disminución del inventario de tales insumos y/o productos bastará para alterar la coincidencia entre las cifras que resultan del control entre módulos y aquéllas que surgen del de insumo-producto.

Será menester, pues, la instrumentación de un *control de inventarios*, del que emane información sobre las altas y bajas durante cada período de control y las existencias al final del mismo. Este control reviste así un papel clave para cerrar la cadena de fiscalización del patrimonio. Su alcance llega, empero, mucho más lejos, pues es también un control operativo y de gestión.

Desde el punto de vista operativo, los inventarios constituyen el elemento que equilibra las distintas actividades productivas y comerciales, de manera de asegurar en cada caso su continuidad, aunque no exista una ajustada sincronización entre ellas.

"Los inventarios sirven, básicamente, para separar o desacoplar operaciones sucesivas en el proceso total de fabricar un producto y hacerlo llegar a los consumidores... Las existencias hacen innecesario asociar directamente la producción con el consumo o, alternativamente, forzar el consumo para adaptarlo a las necesidades de la producción".⁵

Así es que el desenvolvimiento de cualquier actividad industrial o comercial requiere conocer los niveles de inventario y por ello la información que al respecto se produce adquiere también relevancia desde el punto de vista operativo. Y como esos niveles suelen representar un costo significativo, que se busca minimizar (y aún hacer tender a cero, como la nueva corriente que impulsa el *cero stock*), constituyen también una variable clave para el control de gestión.

Finalmente, todos estos controles, centrados básicamente en las cantidades de los insumos variables, se complementan con los *análisis de variaciones de costos*, que se refieren a su valorización, prestando atención principalmente a aquellos casos en que los costos reales difieren de los estándares.

(5) MAGEE, John F. y BOODMAN, David M., *Planeamiento de la producción y control de inventarios*, El Ateneo, Buenos Aires, 1971, pág. 21.

Con relación a los insumos fijos, se practica habitualmente un *control presupuestario por centro*. En efecto, la experiencia indica que la forma más práctica y efectiva de llevar a cabo el control sobre los costos que no varían en relación con la cantidad producida, es mediante la asignación de presupuestos mensuales a cada centro de control.

Al igual que en el caso de las variaciones de insumo-producto, este enfoque permite el control por excepción, dado que se practicará el análisis exhaustivo de aquellos casos en que la variación –por su magnitud relativa o absoluta– resulte de relevancia.

d) Integración del sistema de control

A pesar que, como ya señalamos, no debe pensarse que un único sistema integrado de información y control habrá de satisfacer todas las necesidades que la marcha de una organización requiere, ello no obsta para que exista un encadenamiento entre las informaciones que se obtienen y procesan en la misma.

De hecho, las diferentes actividades de la organización se hallan necesariamente interconectadas. Por lo tanto, cada subsistema de control tiene nexos con otros a través de actividades e informaciones que son comunes entre ellos. Entonces, resulta conveniente que se efectúe una relación mutua de los datos comunes a través de su integración (alimentación de un subsistema a otro) o comparación (validación mediante el cotejo del dato en distintos subsistemas), pues en caso contrario podrán surgir informaciones contradictorias, con el consiguiente efecto de generar confusión entre los usuarios.

Así es que el encadenamiento de los distintos subsistemas de información y control, al tiempo que viabiliza su integración sin necesidad de que se concrete en una estructura totalmente unificada, coadyuva a dotar de precisión, seguridad y uniformidad a la información emergente de dichos subsistemas.

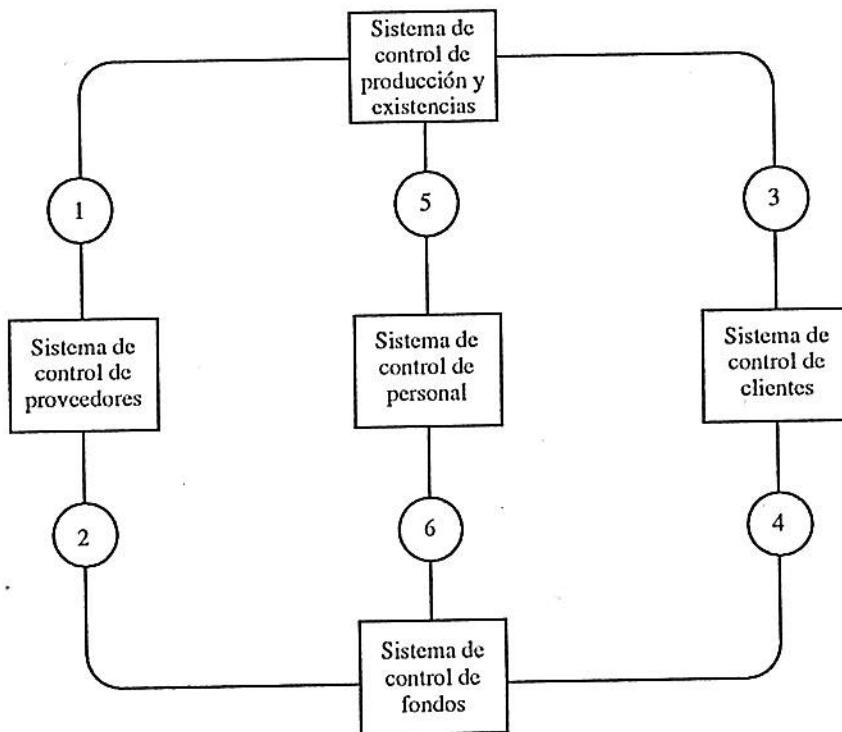
Si bien el asegurar la solidez de tal encadenamiento parece un obvio requisito de todo sistema de control, debe advertirse que, en general, en las organizaciones no se observa esta norma, por lo que los derroteros seguidos por flujos informativos que contienen datos comunes o afines entre sí, aparecen frecuentemente distanciados y desconectados. Un caso típico, relacionado con el ejemplo visto en el punto precedente, es el de la falta de ligazón entre los datos cuantitativos que maneja en la fábrica el sector control de producción y la información valorizada de costos que procesa la contaduría. El sistema contable efectúa un control sintético del proceso productivo y el de control de producción uno analítico, por lo cual ambos sistemas deben existir, pero no disociados sino integrados. Probablemente el hecho de que uno y otro se encuentren en manos de profesionales y técnicos de distintas extracciones, constituya la causa principal de esta disociación.

El efecto obvio es la generación de cifras distintas a través de ambos sistemas, con la consiguiente confusión a que ya nos refiriéramos. Además se suelen producir injustificadas duplicidades de tareas y el sistema de control se debilita.

Es menester tener en cuenta que *toda cadena es tan débil como el más débil de sus eslabones*.

Estas fisuras en el sistema de control son fáciles de advertir desde el punto de vista de la fiscalización patrimonial, pues cualquiera sabe que allí donde existe una posibilidad de evadir el control, se concentrarán los esfuerzos de los controlados que se propongan hacerlo. Pero la debilidad se extiende a los sistemas de control operativo y de gestión, pues la falta de adecuada conexión deteriora –como hemos visto– la precisión y la calidad de la información.

En la ilustración 10.8 se presenta un esquema sencillo (y muy simplificado por cierto) de algunos de los más importantes sistemas de control de una empresa, que permite advertir cómo éstos se vinculan a través de las distintas actividades (tales vinculaciones se hallan representadas por números).



Referencias:

- ① Compra y recepción de bienes
- ② Pago a proveedores
- ③ Venta y entrega de bienes
- ④ Cobranza a clientes
- ⑤ Trabajo insumido en producción
- ⑥ Pago de haberes

10.8. Integración de un sistema de control

En esta función de vinculación es fundamental el papel que cumple la contabilidad, concebida como el sistema central de control de la organización. Siendo el destino obligado de todas las operaciones que derivan en una valorización y con la forzosa conexión que impone el método de la partida doble, la contabilidad se constituye en el recurso de control por excelencia. Su desnaturalización como arma estratégica de conducción que mira al pasado –a que nos refiriéramos– no mengua su valor como herramienta de control.

Utilizada durante años como un elemento mantenido para cumplir obligaciones legales e impositivas y para fiscalizar el patrimonio a través del cotejo de los bienes existentes con los saldos de las cuentas, hoy se está tratando de rescatar su valor confiriéndole el rótulo de *contabilidad gerencial*. En la realidad cotidiana, sin embargo, pocas veces se le asigna su verdadera relevancia como instrumento de control, con el agravante de que ello no ocurre sólo por ese relegamiento tradicionalista a que aludimos, sino también porque una gran parte de los expertos en computación que diseñan actualmente sistemas de información para las empresas, tienden a generar estructuras que se superponen parcialmente con ella pero no se le integran y, por lo tanto, pierden la ventaja que implica el anexarse a un sistema que centraliza el control total del patrimonio y los resultados.

10.3. Herramientas para el control de gestión

El control de gestión se materializa a través de herramientas y procedimientos que permiten que cumpla sus fines.

FRISCHKNECHT⁶ señala que "el control de gestión o supervisión de la acción planeada es el conjunto de indicadores, el tablero de comando, que pone en evidencia la necesidad de modificar los planes vigentes".

Clasificamos al arsenal de instrumentos del control de gestión en cuatro categorías de procedimientos:

- * Control presupuestario.
- * Auditoría operativa.
- * Evaluación mediante índices y otros análisis de estados.
- * Análisis de la evolución de variables claves.

Cabe advertir que un buen sistema de control de gestión no emplea sólo uno de estos métodos en forma aislada, sino que los combina apropiadamente, utilizando la totalidad o la mayoría de ellos.

(6) FRISCHKNECHT, Federico, *Gobierno*, Pleamar, Buenos Aires, 1976, pág. 71.

a) Control presupuestario

El *control presupuestario* consiste en la comparación periódica de los planes con los resultados reales. En las empresas, esa comparación se realiza por lo general mensualmente. Se obtienen así variaciones entre lo presupuestado y lo real, que —a través de procedimientos de análisis— suelen ser segmentadas según su naturaleza, obteniéndose, por ejemplo: variaciones de cantidad o insumo, variaciones de costo, variaciones de volumen de actividad, etc.

El control presupuestario es, en consecuencia, un proceso de sucesivas etapas, que comienza con la obtención de los cuadros comparativos (que constituyen una primera instancia de información), sigue con el análisis de variaciones (del que resulta una fase más avanzada de la información, que es, a esta altura, interpretada convenientemente), y cierra el ciclo con la acción que se tome como consecuencia de la información, ya sea para rectificar la marcha de los hechos con decisiones nuevas o distintas, o bien para corregir los planes en base a la experiencia.

Dentro de este proceso, es importante poner de manifiesto (en consonancia con lo que señaláramos en el punto precedente) la conveniencia de que los datos reales que integran el control presupuestario provengan de la contabilidad. Lo ideal es que los estados (de resultados y patrimoniales) extraídos de la contabilidad sean comparados con los respectivos presupuestos para llevar a cabo así el control.

Como señalamos, existe una marcada tendencia a utilizar elementos ajenos a la contabilidad para la recopilación de los datos reales, que han de ser comparados con el presupuesto a fin de controlar su cumplimiento. Este proceder tiene, cuanto menos, dos debilidades: implica una duplicidad de tareas y lleva a la generación de datos que están fuera del sistema de control global que constituye la contabilidad. Las cifras de la contabilidad central y sus registros analíticos (que se hallan coordinados con ella y cuyos totales balancean con los saldos de sus cuentas de control) deben ser las fuentes de los datos que reflejan lo acontecido en la organización.

Para que esto sea viable, se requiere que el presupuesto y el plan de cuentas tengan una estructura tal que sus datos sean compatibles entre sí; lo que no implica que deba existir una absoluta identidad entre ambos, sino que, por ejemplo, si el presupuesto de gastos fijos se elabora por centros de control correspondientes a los distintos departamentos de la empresa, el plan de cuentas deberá tener un código identificadorio para cada uno de tales centros, y a su vez, las cuentas que especifiquen los conceptos de gastos deberán ser las mismas en el presupuesto y el plan de cuentas.

La debilidad más grande de la contabilidad y el control presupuestario como herramientas de control radica en todo lo que omiten. En efecto, la contabilidad sólo registra *lo devengado* y *lo percibido*, pero, desde el punto de vista del control de gestión, existen otros elementos de juicio que resultan críticos para el buen manejo de cualquier organización y que, en razón de su método, la contabilidad no registra ni exterioriza. Tales los casos de: sobrecostos producidos por inventarios antieconómicamente elevados, pérdidas por indisponibilidad del equipamiento productivo (por ejemplo, una disponibi-

lidad del 98 % implica la posibilidad de utilizar la capacidad instalada un mes más por año que una disponibilidad del 90 %), las pérdidas por mala calidad (reciclajes, mermas, devoluciones, clientes insatisfechos, etc.) y muchos otros que constituyen o derivan en costos ocultos y/o lucros cesantes, generalmente de gran relevancia para los resultados de la actividad y sus implicancias futuras. Tanto que se suele decir que la contabilidad registra sólo la punta del iceberg y omite (o no ve) la parte sumergida, la de mayor volumen.

b) Auditoría operativa

La *auditoría operativa* constituye una herramienta de control operativo y de gestión. Ha sido definida como "el examen de la gestión de un ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados, con referencia a las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados, la organización, utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión".⁷

Consiste, en consecuencia, en una primera instancia, en el estudio del desempeño de las funciones y de la calidad de las estructuras tal como se presentan en la organización. Para ello emplea instrumentos y métodos de análisis variados, que comprenden la observación directa de los hechos o fenómenos, la obtención de documentación existente (organigramas, manuales, registros, planos, diagramas de proceso, estadísticas, etc.), el relevamiento de procesos a través de cursogramas o en forma literal, el estudio de tiempos, el llenado de cuestionarios evaluativos (listas de preguntas preparadas de antemano, que el evaluador va respondiendo en base a sus observaciones, y cuyas respuestas ponen de manifiesto el estado en que se encuentran las cosas o suministran pautas para determinar la eficiencia del desempeño), la aplicación de modelos cuantitativos, etc. Estos métodos se utilizan aislada o combinadamente, según cada caso y en función del propósito perseguido.

En una segunda fase de su desarrollo, la auditoría operativa provee propuestas de mejora o solución de los problemas que, en base a la realidad observada y a la experiencia del evaluador, convendrá aplicar.

Y aquí se pone de manifiesto uno de los problemas principales de la auditoría operativa, que ha hecho que la misma no se halle tan generalizada como sería de desear. La experiencia del evaluador y sus condiciones para el desarrollo de esta labor juegan sin duda un papel clave para la calidad del resultado a obtener de este control. Se han citado como condiciones mínimas de quien habrá de llevar a cabo una tarea de este tipo, a las siguientes⁸:

- * Idoneidad en la materia.
- * Profesión afín al tema objeto del diagnóstico.

(7) CHAPMAN, William L. y WAWAZNIK DE ALONSO, Martha, *Auditoría externa y auditoría operativa*, Revista del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 1970, pág. 10.

(8) MARTINEZ, Luis B. y SOLANA, Ricardo F., *Diagnóstico industrial*, El Coloquio, Buenos Aires, 1975, pág. 16.

- * Carácter de observador experimentado.
- * Independencia de criterio.

De la misma forma que el auditor tradicional, con su formación contable, se encuentra en condiciones de abarcar la totalidad de su cometido sin inconvenientes, la auditoría operativa aparece como una misión de la profesión de Licenciado de Administración, aunque sin descartar la dificultad que impone el requisito de una amplia experiencia en disciplinas tan dispares como las que comprende el marco de las actividades que se desarrollan en la organización y la variedad de conocimientos que implica cada distinto ramo de la actividad económica.

Todo ello ha llevado, en los países más avanzados del mundo, a un segundo grado o nivel en esta última profesión: el del conocimiento especializado en una función o en un ramo particular.

c) Evaluación mediante índices y otros análisis de estados

Los índices o ratios "son relaciones entre magnitudes que posean una significación racional... Las relaciones conforman un vínculo entre los componentes de un sistema por el cual los objetos o recursos cobran carácter y significado en un medio dado".⁹⁾

Estas relaciones generalmente se construyen efectuando los cocientes entre cuentas, rubros o grupos de rubros del balance o cuadro de resultados. Se obtienen así relaciones de liquidez, solvencia, endeudamiento, rentabilidad, etc., que, debidamente apreciadas, pueden constituir elementos valiosos para evaluar la gestión.

Sin embargo, es recomendable proceder con mucho criterio al estudiar tales relaciones en forma comparativa con las correspondientes a otras organizaciones análogas o para evaluar la evolución de un fenómeno.

La primera parte de la observación advierte sobre las habituales postulaciones de tal o cual índice o ratio ideal, sin apreciar antes que cada organización, en razón de su actividad, ramo, tamaño, medio en el que se desenvuelve o cualesquiera otras de sus características, puede tener naturalmente un nivel en esa relación que diste del presunto ideal sin que ello implique una falla o deficiencia.

El segundo aspecto, relativo al carácter dinámico con que deben ser apreciados estos índices, se refiere a que, con el transcurso del tiempo, resulta a veces lógico que varíen; en efecto, la estacionalidad de muchas actividades económicas, el momento en que se efectúan inversiones en activos fijos, etc., son factores que condicionan la cuantía de las relaciones a obtener.

Resulta en consecuencia prudente dar un valor relativo a estos índices o ratios, extrayendo conclusiones de ellos sólo después de haber considerado exhaustivamente los

(9) FRESCO, Juan Carlos, *Sistema empresa y gestión*, El Coloquio, Buenos Aires, 1975, pág. 123.

aspectos del contexto e interpretándolos en combinación con los resultados obtenidos a través de los restantes métodos de control de gestión.

El análisis de estados constituye otro instrumento valioso para la evaluación de la gestión, como los estados de origen y aplicación de fondos que estudian la evolución de los activos y pasivos en un lapso dado.

d) Análisis de la evolución de variables claves

Este método consiste en seleccionar algunas variables que resultan de fundamental relevancia para la marcha de la gestión o bien denotan su eficiencia y, a través de la observación de su desarrollo, ir apreciando el desarrollo de la misma. Por ejemplo, en un supermercado suele prestarse especial atención al margen bruto de contribución y a la rotación de inventarios por familias de productos. En un banco interesarán el monto de los depósitos, la rentabilidad por línea de crédito, la posición de efectivos mínimos y márgenes disponibles en cada una de ellas, y los gastos por sector y/o sucursal.

A un nivel de estado nacional, señala FRISCHKNECHT¹⁰ que "los esquemas teóricos, jurídicos, sociales, económicos y políticos, pueden proporcionar una nómina de variables críticas de nivel de abstracción suficiente como para formar parte del tablero de comando de cualquier gobierno: cuentas nacionales, ocupación, huelgas, producto bruto, rentabilidad, mortalidad infantil, opinión pública, movilidad, escolaridad, costo de vida, balance de pagos, inversión pública, costo de servicios, ingreso per cápita, presión tributaria, eficiencia de servicios, etc. Esta información representa, para el diagnóstico político y administrativo, un papel análogo al de la temperatura, presión sanguínea y otras variables propias de la semiología clínica."

Precisamente esa expresión *tablero de comando* ha sido utilizada reiteradamente por los autores franceses, que son muy adeptos a este método, al igual que los ingleses que en cambio llaman a éstos: *elementos llaves o claves (key elements)*.

En un mundo como el actual, en que el contexto incide significativamente en la marcha de las organizaciones y, por otra parte, es tan turbulento, resulta de fundamental importancia observar sistemáticamente la marcha de sus variables claves, incluyendo aquéllas que exteriorizan las acciones de la competencia. Las bases de datos y redes de información disponibles al efecto (sobre todo de carácter económico), con posibilidad de consulta interactiva en muchos casos, facilitan indudablemente tal cometido.

10.4. Principios de control

Los sistemas de información y control se basan en una serie de principios básicos, cuya observancia guarda directa correlación con la eficiencia que es posible alcanzar mediante su aplicación.

(10) FRISCHKNECHT, op. cit., pág. 71.

Algunos de estos principios han sido ya explicitados en los puntos anteriores, por lo que sólo se los menciona sucintamente.

La enumeración que sigue no pretende, obviamente, ser taxativa sino meramente enunciativa.

Los principios ya enunciados son los siguientes:

- * Empleo de la contabilidad como elemento informativo.
- * Coincidencia estructural entre presupuesto y plan de cuentas.
- * Control por excepción.
- * Economía del control.
- * Control por asignación de responsabilidades.
- * Encadenamiento e integración de los sistemas de control.

A ellos cabe agregar otros:

- * Adecuada graduación analítico-sintética de la información.
- * Precisión en la información.
- * Oportunidad de la información.
- * Carácter específico de los sistemas de información y adecuación a las necesidades de los usuarios.
- * Adopción de medidas adecuadas como consecuencia del control.

Algunos no requieren mayor comentario. En efecto, es evidente la necesidad de que la información sea precisa (sin errores) y oportuna (en lugar de tardía), así como la conveniencia de accionar como consecuencia del control (para que éste resulte efectivo). Nos referiremos, en consecuencia, a la graduación analítico-sintética y al carácter específico de los sistemas de información.

A cada nivel debe llegar la cantidad de información necesaria para posibilitar el adecuado cumplimiento de la función que le es propia. Es frecuente ver cómo este principio se distorsiona en uno u otro sentido. O el gerente general se está informando de la cantidad de lápices gastados, insumiendo así su tiempo (que es valioso) en tareas insignificantes, o bien el supervisor de ventas a cargo de una zona determinada carece de las adecuadas estadísticas que le permitan un manejo eficiente del sector de mercado que se halla bajo su responsabilidad. La superabundancia de información resulta tan perniciosa como su déficit. En consecuencia, cada responsable debe recibir información de la naturaleza y en la cantidad adecuadas a su función y nivel. Los niveles inferiores deben recibir datos con un análisis más pormenorizado, para poder desmenuzar los hechos y estudiarlos a fondo. A medida que se asciende en la estructura organizacional, la información debe llegar con menos análisis, destacando sólo los puntos de relevancia. En ello consiste precisamente la adecuada graduación analítico-sintética.

Todo sistema de información y control debe estar orientado a la organización de que

se trate y diseñado específicamente en función de los requerimientos a los que habrá de servir. Un sistema de este tipo no tiene vida propia sino que cumple un papel –que ya hemos definido y caracterizado– en la gestión organizacional. Por ello, es conveniente que los diseños sean *de medida* y no *de confección*. Aunque a veces resulta conveniente adquirir paquetes de software predesarrollados, no hay que olvidar la advertencia que formula DERMAN¹¹: "No hay dos empresas que sean tan similares entre sí como para que el sistema de información creado para una de ellas pueda usarse sin modificación en la otra".

10.5. Diseño de sistemas de información para la dirección

Un sistema de información superior está generalmente constituido por un conjunto de planillas (generalmente en papel, aunque a veces en pantallas de un sistema computadorizado), cuya periodicidad (mensual, semanal, diaria, etc.) depende del tipo de actividad y organización de que se trate.

Empero, podemos definir, a título ilustrativo, una configuración típica del sistema de información de una empresa:

- * Estado de resultados, generalmente constituido por el cuadro de ganancias y pérdidas, que compara las cifras reales con las presupuestadas y su evolución a través de sucesivos períodos.
- * Estados o cuadros demostrativos de la actividad de la empresa y sus respectivos volúmenes: cifras de ventas, servicios, etc.
- * Informes de producción y costos, con el correspondiente análisis de variaciones.
- * Planillas de control de gastos fijos por responsable y concepto.
- * Planillas de control de las inversiones en activo fijo y en proyectos de envergadura.
- * Posición financiera, que comprende un resumen de los principales ingresos, egresos y saldos en disponibilidad.
- * Estado patrimonial, que generalmente incluye la comparación entre el balance real y el presupuestado, o también el cotejo entre balances a distintas fechas, obteniendo, por diferencia, el origen y aplicación de fondos por rubro o cuenta.
- * Detalles de algunos rubros significativos del estado patrimonial, tales como: inventarios, cuentas a cobrar, cuentas a pagar, etc., en los que interesa particularmente conocer su rotación.
- * Información e indicadores sobre el contexto.
- * Comentarios sobre la gestión.

En cada uno de estos casos existirán una o varias planillas, según cómo interese dividir o analizar el fenómeno. Por ejemplo: las ventas podrán dividirse por producto, por zona

(11) DERMAN, op. cit., pág. 737.

geográfica, por canal de distribución, etc.; los análisis de costos, por planta o sector de planta; los gastos fijos, por centro de control; etc.

El ciclo de control comprende generalmente las siguientes etapas:

- * *Información*, a través de una reseña informativa como la descripta y planillas analíticas dirigidas a los niveles menores de la organización.
- * *Análisis de las variaciones*, etapa que tiende generalmente a fusionarse con la anterior, porque a medida que se recopila la información pueden irse analizando los desvíos que se han producido con respecto de lo planeado.
- * *Aprendizaje para el planeamiento futuro*, dado que es posible que los desvíos se hayan producido por deficiencias o imprecisiones en el planeamiento y no por fallas en la ejecución. El control de variaciones y su análisis irán facilitando la corrección de aquéllas.
- * *Comentarios resultantes*, que interpretan los datos y se formulan, generalmente, atendiendo al principio de excepción. Suelen ser incluidos en las mismas planillas informativas o al pie de los cuadros o gráficos, para lo cual éstos habrán de prever un espacio ad-hoc.
- * *Acción requerida*, que corresponde tanto al más alto nivel de la organización como a la supervisión intermedia.

Numerosos son los aspectos a considerar y problemas que se presentan en la implantación de un sistema de información. No es nuestro propósito tratar de hacer aquí una reseña completa de los mismos, sino comentar sólo algunos de los más relevantes.

Una primera cuestión que merece ser mencionada es la importancia de observar los principios de control que enunciáramos. El valor de esto radica, desde luego, en la eficiencia del diseño.

Los sistemas de información se construyen para atender necesidades proyectadas de hoy hacia el futuro. Analizar la evolución prevista para la organización y cada una de sus actividades es, por tanto, requisito de la tarea de diseño del sistema. A ello se agrega, en consideración del mismo propósito, la necesidad de que el sistema sea lo suficientemente flexible, de modo que pueda irse actualizando para ponerse a tono con el desarrollo de la organización.

Debe tomarse en cuenta la dimensión de la entidad de que se trate. Obviamente, es muy distinto diseñar un sistema de control de gestión para una gran organización o una corporación –con su complejidad y distancia jerárquica entre los distintos responsables– que para una PyME.

Es importante, asimismo, que quienes tienen a su cargo el diseño e implantación del sistema de información se preocupen de que se generen expectativas razonables con respecto del mismo, tratando de contrarrestar los entusiasmos exagerados sobre el particular y, muy especialmente, cuidando de no ser impulsores de tales entusiasmos. El propósito es lograr una valiosa herramienta de control de gestión y no una panacea que resolverá por sí sola todos los problemas de organización.

La muy humana resistencia al cambio será siempre un obstáculo a tener en cuenta en ésta y en cualquier otra implantación. Sólo mediante un adecuado proceso de adoctrinamiento, capacitación y adaptación al cambio podrá ser superada esa resistencia y la problemática a que todo lo nuevo suele dar lugar.

Cuando se emplea el computador para procesar la información, ocurre frecuentemente que el diseño cae en manos de los analistas y programadores, que por lo general poco conocen acerca de los aspectos esenciales del sistema. Dar la responsabilidad de dirigir el proyecto a quién tenga la necesaria idoneidad y experiencia constituye, por lo tanto, otra de las reglas a observar para poner en marcha el nuevo sistema de información. Además, en estos casos, no debe olvidarse que el computador debe estar al servicio del sistema de información y no a la inversa.

El director del proyecto debe dar su apoyo durante el cambio a los responsables o usuarios, pero sin asumir funciones de línea, pues es importante que éstos se capaciten en el nuevo sistema sobre la marcha y con él en funcionamiento.

Con relación a los datos de entrada al sistema, debe tenerse en cuenta que la calidad de lo que entra define la calidad de lo que saldrá: *si entra basura, saldrá basura*.

"La creación de un buen sistema de información requiere tiempo y cuesta dinero; hasta el más pequeño de los subsistemas debe ser estudiado y programado con cuidado. En su impaciencia y afán de obtener pronto resultados, los directivos suelen mostrarse descontentos con el progreso alcanzado; y el gerente de sistemas, atemorizado ante esa presión, puede dedicarse a buscar la forma de mostrar rápidos resultados. Invariablemente ello conduce a la implantación de sistemas imperfectos, con subsistemas combinados a la ligera, que en lugar de solucionar los problemas de comunicación, los agravan. Y estos pobres resultados predisponen desfavorablemente a la dirección para apoyar nuevos proyectos. Si no se parte de una plena comprensión de todo lo que se requerirá para llegar a tener un buen sistema de información gerencial, y de lo que podrá esperarse de él, es difícil que se logre la plena y sostenida cooperación de sus más directos beneficiarios, o sea de los directivos".¹²

Estos y otros aspectos deberán ser tomados en cuenta al diseñar e implantar un sistema de información.

La implantación es siempre compleja y se halla plagada de vicisitudes. Como acota FRISCHKNECHT¹³: "Declarar una guerra es fácil; ganarla es otra cosa. Se trata del viejo y cada vez más complejo problema de pasar de las ideas a la acción, de los dichos a los hechos".

Finalmente, a título de ejemplo, se incluyen en las ilustraciones 10.9 a 10.12 algunos modelos de planillas y cuadros de control de gestión extraídos de casos reales.

(12) DERMAN, op. cit., pág. 729/738.

(13) FRISCHKNECHT, op. cit., pág. 8.

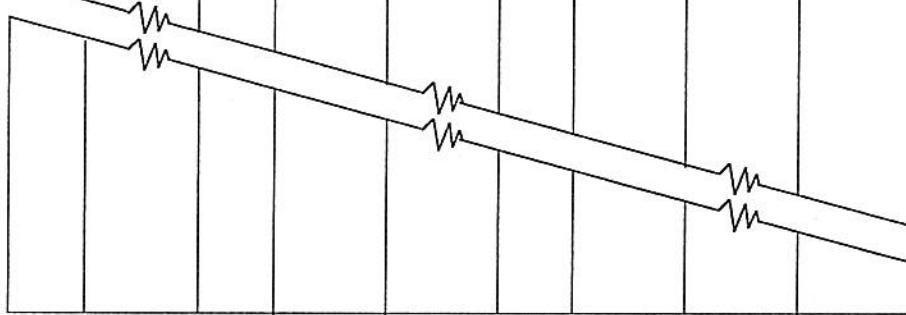
ESTADO DE RESULTADOS
(en miles de \$)

| ACUMULACION DEL EJERCICIO | | | DETALLE | DEL MES | | | |
|---------------------------|------|-----------|---------|---|------|-----------|---|
| Presup. | Real | Variación | | Presup. | Real | Variación | |
| | | Monto | % | | | Monto | % |
| | | | | VENTAS BRUTAS | | | |
| | | | | MENOS: | | | |
| | | | | Bonificaciones | | | |
| | | | | Fletes distribución embotellado | | | |
| | | | | SUBTOTAL: VENTAS NETAS | | | |
| | | | | MENOS: | | | |
| | | | | Costo fabric. productos vendidos | | | |
| | | | | SUBTOTAL: UTILIDAD BRUTA | | | |
| | | | | MENOS: | | | |
| | | | | Otros gastos variables de ventas | | | |
| | | | | Publicidad | | | |
| | | | | SUBTOTAL: CONTRIBUCION MARGINAL | | | |
| | | | | MENOS: | | | |
| | | | | GASTOS FIJOS: | | | |
| | | | | Plantas y zonas | | | |
| | | | | Administración central | | | |
| | | | | Amortiz. plantas y zonas | | | |
| | | | | Amortiz. Adm. central | | | |
| | | | | GASTOS DE FINANCIACION | | | |
| | | | | IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES | | | |
| | | | | SUBTOTAL: $\frac{\text{Ganancia}}{\text{Perdida}}$ OPERATIVA | | | |
| | | | | MAS: | | | |
| | | | | INGRESOS VARIOS | | | |
| | | | | MENOS: | | | |
| | | | | EGRESOS VARIOS | | | |
| | | | | SUBTOTAL: $\frac{\text{Ganancia}}{\text{Perdida}}$ ANTES DE IMP. A LAS UTILIDADES | | | |
| | | | | MENOS: | | | |
| | | | | IMPUESTO GANANCIAS | | | |
| | | | | $\frac{\text{Ganancia}}{\text{Perdida}}$ FINAL | | | |

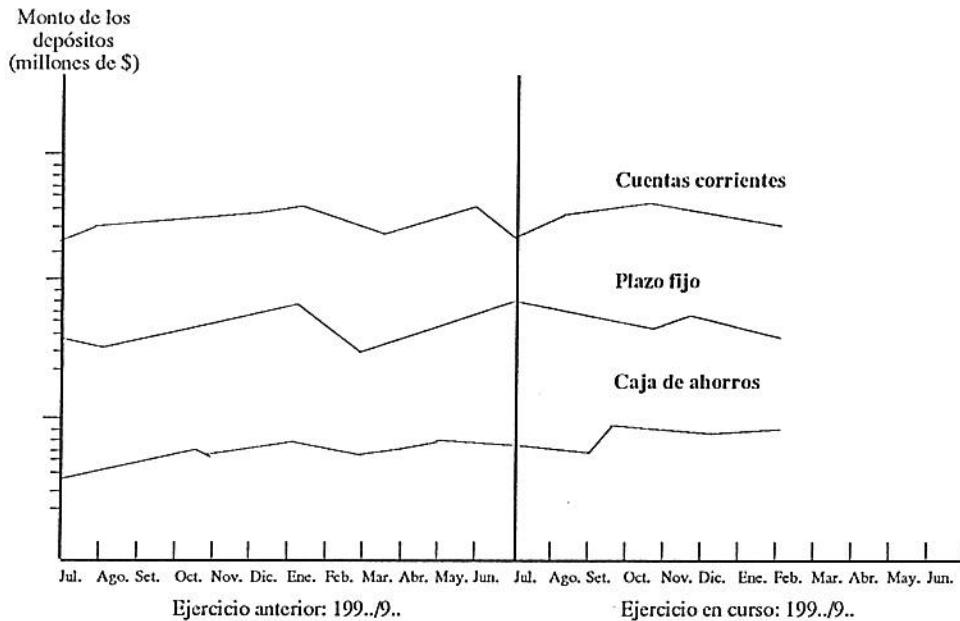
| INDICES DE RENTABILIDAD | | | | | | | |
|-----------------------------|-----|---|--------|-----|-----|---|--|
| 1. RELACIONES SOBRE VENTAS: | | | | | | | |
| Gastos variables | | | | | | | |
| Gastos fijos | | | | | | | |
| Utilidad operativa | | | | | | | |
| 100 | 100 | — | VENTAS | 100 | 100 | — | |
| 2. RELACION DUPONT: | | | | | | | |
| Resultado operativo | | | | | | | |
| Activo total | | | | | | | |

10.9. Estado de resultados correspondiente a una empresa embotelladora de bebidas gaseosas

| ARTICULO | | Monto de ventas | COSTOS DIRECTOS | | | Gastos variables de venta | CONTRIBUCION MARGINAL | |
|----------|-------------|-----------------|-----------------|--------------|-------|---------------------------|-----------------------|----------------|
| Código | Descripción | | Materias primas | Mano de obra | Total | | Monto | % sobre ventas |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |



10.10. Planilla de rentabilidad por producto correspondiente a una empresa de perfumería



10.11. Gráfico analítico de la evolución de los depósitos de un banco (a escala logarítmica)

Gestión de MANTENIMIENTO

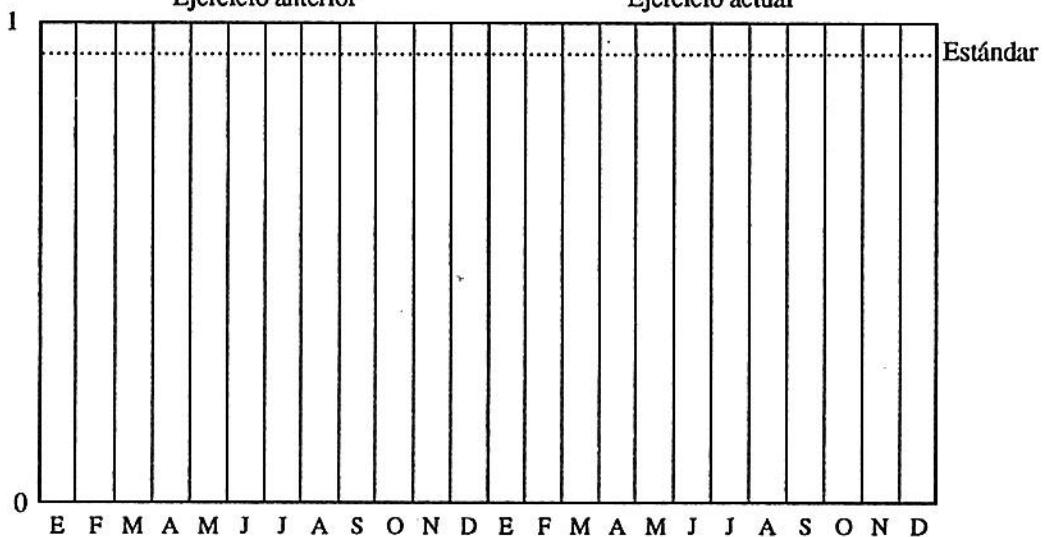
Mes: /19

DISPONIBILIDAD

Centro:

Ejercicio anterior

Ejercicio actual

PARADAS POR MANTENIMIENTO Y LUCRO CESANTE

(en %)

(en miles de \$)

| CODIGO CAUSA EQUIPO PRINCIPAL | | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| | M | A | M | A | M | A | M | A | M | A | M | A | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| TOTALES | | | | | | | | | | | | | |
| LUCRO CESANTE POR CAUSA DE PARADA | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

REFERENCIAS: M:Datos del mes - A: Datos acumulados del ejercicio

10.12. Planilla resumen de la disponibilidad del equipamiento
de una industria química

Parte cuarta:

Estructura

Capítulo 11

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

11.1. La teoría de la estructura organizacional

La estructura organizacional consiste en un arreglo o disposición tal de los recursos de la organización que posibilite el cumplimiento de las funciones que le son inherentes con vistas al logro de sus objetivos.

Se ha escrito al respecto:

- * "La estructura de la organización es la coordinación (o relaciones) de la totalidad de los recursos (medios) que la organización utiliza para realizar sus actividades".¹
- * "La estructura de la organización es como el plan arquitectónico de un edificio, y cuanto más amplio y más complicado sea el edificio, tanto más importante es tener un plan arquitectónico central".²
- * "La estructura orgánica es, si se quiere, el método heurístico con que la dirección factoriza su problema global en subproblemas delegables, reservándose la coordinación de éstos e incurriendo deliberadamente en la necesaria suboptimización".³

Se suele concebir a la estructura como un agrupamiento de las personas que trabajan en una organización, constituyendo sectores o departamentos que se entrelazan entre sí a través cierto tipo de vinculaciones. No obstante, tanto la estructura en general como las unidades que la forman en particular, son algo más que un mero aglutinamiento de las personas, pues comprenden también otros elementos tangibles (como equipos, recintos donde desarrollan sus actividades, etc.) e intangibles (metas comunes, responsabilidades, autorizaciones para gastar, etc.). Es menester recalcar, empero, que el factor humano es

- (1) LAROCCA, H.A., LESCHINSKY, Lázaro y VICENTE, M.A., *Dinámica Administrativa - Configuraciones estructurales*, en: ADER, J.J., *Organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1990, pág.250.
- (2) NEWMAN, William, *Programación, Organización y Control*, Deusto, Bilbao, 1964, pág.325.
- (3) FRISCHKNECHT, Federico, *Organización*, El Atenco, Buenos Aires, 1978, pág.192.

sin duda el elemento esencial de la estructura, el que le da vida y lo condiciona fundamentalmente.

La estructura organizacional es dinámica por naturaleza, pudiendo en cierta forma asimilarse al cuerpo de un ser humano, donde sus células se van renovando aunque se sigue tratando de la misma persona, que, sin embargo, cambia con el transcurso del tiempo.

La asimilación de lo organizacional con lo biológico se halla bastante disundida. ERNST y EVA HUMANS⁴, por ejemplo, explican tal analogía a partir de la relación entre órgano y función, señalando:

"Organizar consiste en ordenar una actividad común con vistas a la mejor concepción y el mejor funcionamiento de todos sus órganos.

El concepto de *órgano* está tomado de la biología. En los seres vivientes, las diferentes partes del cuerpo están adaptadas a sus respectivas tareas. Los órganos respiratorios aseguran el aporte de oxígeno necesario para la combustión de los alimentos; las piernas facilitan la locomoción; el sistema nervioso y el cerebro tienen por misión coordinar el trabajo de otros órganos.

En la aplicación de este concepto a las comunidades humanas de trabajo, los subgrupos responsables de una fracción de la actividad total aparecen como órganos. Esta fracción del esfuerzo -llamada *función*- debe estar caracterizada por una homogeneidad máxima de las aptitudes que implica.

En el terreno biológico, la *función* no está asegurada exclusivamente por un sólo órgano; por el contrario, la *relación orgánica* se traduce en el hecho de que todos los órganos evolucionan paralelamente para constituir un conjunto de orden superior en el cual cada órgano completa las funciones desempeñadas por los demás. Los órganos motores cumplen su función bajo la influencia constante de los sentidos; y el ritmo de la respiración, por ejemplo, se adapta en cada instante a las necesidades propias de la mayor o menor actividad de los órganos. Por el contrario, la respiración limita la actividad de la locomoción si ésta excede las posibilidades permitidas por el valor energético que resulta de la combustión de los alimentos.

En una comunidad de trabajo es válida la misma ley de interdependencia; la influencia mutua de los órganos obliga a dejar a menudo imprecisas y a veces flexibles las delimitaciones entre *funciones*.

El fin que constituye el objeto primordial de cada función es susceptible de una definición limitativa, pero la función podrá evolucionar dentro del conjunto de la estructura, según la cooperación esperada de los otros órganos."

Así como los seres vivientes, las organizaciones constituyen un todo armónicamente dispuesto, donde las distintas partes interactúan para cumplir sus funciones y se vinculan por relaciones múltiples; es decir, que tanto unos como otros pueden ser concebidos como

(4) HUMANS, Ernst y Eva, *Práctica de la Organización Industrial*, Hispano Europea, Barcelona,, 1961, pág.14.

verdaderos sistemas. Y en ellos la estructura representa una base de sustentación dinámica que viabiliza su actividad o funcionamiento y que hace que las actividades claves produzcan resultados.

Analizaremos a continuación el proceso de delegación, que da origen a la formación de las estructuras, así como los principios y características que gobiernan el diseño de éstas. Todo ello constituye lo que puede llamarse *teoría de la estructura organizacional*, parte esencial de la teoría de la organización.

11.2. La delegación como punto de partida de la estructura

Prácticamente, en toda organización que no sea unipersonal existe *delegación*.

El dueño de un negocio en el que trabaja sólo él mismo, no delega nada a otros; él decide y hace todo.

Pero si contrata a uno o dos empleados, ya comienza a delegar ciertas funciones.

La delegación es, en consecuencia, la esencia misma de la estructura organizacional, ya que el principal propósito de ésta consiste en facilitar la delegación.

La delegación no significa, empero, *abdicación*. Es, simplemente, un medio utilizado por la Administración que posibilita la realización del trabajo por intermedio de otro.⁵

En la organización se delegan decisiones y actividades operativas. *La delegación de decisiones es denominada descentralización, y la de actividades operativas, departamentalización*.

De tal manera, la descentralización determina la *estructuración vertical* de la organización, definiendo niveles que quedan configurados por el tipo de decisiones que se les delegan.

La departamentalización, en cambio, establece la *estructuración horizontal* de la organización, en la medida que especifica la división de tareas entre los distintos sectores que la componen.

Así concebida la estructura organizacional como un modelo bidimensional, su segmentación vertical es determinada por la delegación de decisión o descentralización, y su segmentación horizontal por la delegación de actividades operativas o departamentalización.

a) Descentralización

El enfoque tradicional postula que, en tanto las tareas operativas son realizadas en su mayoría por el nivel inferior de la estructura, los niveles superiores dedican preponderan-

(5) BASIL, Douglas C. y FRISCHKNECHT, Federico, *La dirección de la pequeña empresa*, El Ateneo, Buenos Aires, 1969, pág.26.

temente su tiempo a decidir qué harán sus subordinados, programarles su actividad, coordinar entre los distintos sectores dependientes, asignar recursos económicos y controlar su cometido. No obstante que hoy en día se tiende a dar más autonomía a quienes ejecutan, tal dedicación de los niveles superiores no ha cambiado demasiado.

La delegación de decisión es concebida como un proceso descendente dentro de la organización, en el que alguien cede la atribución de decidir a otros que dependen de él, a través de una secuencia jerárquica, cuyo proceso de decantación viene dado por la aptitud formal o informal con que, en cada caso, el subordinado puede hacer frente a la discrecionalidad que el proceso decisivo delegado implica. Un funcionario tiene *discrecionalidad decisoria* cuando está autorizado a realizar tareas de dirección, cuando puede planificar sus propias decisiones, esto es, cuando es responsable de la apreciación de la situación, de la búsqueda heurística y del control de gestión.⁶

En este proceso de descentralización, a medida que se desciende en la estructura, el grado de discrecionalidad es cada vez menor, tendiéndose a pasar de las decisiones sobre la forma de decidir en los niveles superiores, a las decisiones de rutina programadas en los niveles inferiores.

Esto configura un esquema que, normativamente, debiera hallarse racionalmente estructurado, pero que en los hechos suele deformarse; como por ejemplo en los casos en que los niveles superiores otorgan una gran discrecionalidad a los inferiores, y entonces a éstos les es conferida la facultad de desarrollar el aprendizaje y delinean programas en base a su experiencia individual. Es típico el caso de los gerentes de ventas que suelen delegar a los vendedores la programación de sus tareas, perdiendo así la oportunidad de aprender a conocer el mercado, dependiendo a perpetuidad de los subordinados y transformándose en ejecutores pasivos de los requerimientos de éstos.⁷

Así, la descentralización se puede llevar a cabo con una amplia gama de combinaciones o intensidades, que oscilan entre lo que se denomina *fuertemente centralizado* y lo *fuertemente descentralizado*. La primera representa una idea de escasa o ninguna delegación de autoridad, con límites muy estrechos a la facultad de decisión en los subalternos, especialmente los de niveles inferiores. Por el contrario, la segunda expresión da la idea de una extensa y profunda delegación de autoridad, con facultades de decisión amplias en los niveles inferiores. La decisión entre centralización y descentralización requiere, de tal forma, ponderar una apreciable cantidad de variables.⁸

En consecuencia, de mayor a menor, la descentralización puede implicar la delegación de establecer o adoptar:

- * Objetivos y metas.
- * Políticas y criterios de decisión.

- (6) FRISCHKNECHT, Federico, *El sistema de comando de la organización*, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 1971, pág.196.
- (7) FRISCHKNECHT, op. cit. en (6), pág.197.
- (8) PIENOVÍ, Aroldo A., MITCHELL, Eduadro R. y PORTELA, Carlos, *Metodología operativa para la determinación y análisis de estructuras de la organización*, El Coloquio, Buenos Aires, 1976, pág.34.

- * Decisiones y planes.
- * Acciones operativas.

El dilema que implica optar entre estos distintos grados de descentralización no admite soluciones rígidas ni emergentes de ningún tipo de algoritmo. En la mayoría de las situaciones, sólo el sentido común (el método heurístico), combinado con la apreciación de las circunstancias específicas del caso, ayudará a resolver el problema.

Por otra parte, ninguno de los dos extremos de descentralización a que hiciéramos referencia se aplicará seguramente en una forma pura. Pues, en general, no es dable pretender que una organización sea totalmente centralizada ni totalmente descentralizada.

La mejor opción suele situarse en algún punto intermedio, acorde con sus características y las del contexto en que se desenvuelve y, muy en especial, de la predisposición, temperamento y aptitudes de sus directivos y su personal. No debe olvidarse que la organización tiene una esencia humana y está fuertemente condicionada por ella; por ende, su comportamiento muestra perfiles disímiles según las pautas culturales, sociales y psicológicas de sus miembros.

Además, los factores que influyen en la descentralización son dinámicos por naturaleza. Señala GISCARD D'ESTAING⁽⁹⁾: "La descentralización es un estado de ánimo, creado por la dirección general, la cual establece los límites en cuyo margen aquella se desarrolla, y asegura las comunicaciones necesarias y la formación de los hombres que la ponen en práctica. La política de descentralización es a menudo revisada, y tanto en sus principios como en su aplicación se halla en constante movimiento porque se mantiene esencialmente viva. Sería pues, un error querer inmovilizarla mediante fórmulas invariables o universales... Una buena gestión descansa sobre la centralización de las decisiones de política y del control, y sobre una amplia descentralización de las responsabilidades y de las decisiones operativas."

Llegados a este punto de nuestro análisis, se plantean los temas del alcance a dar a la descentralización, sus condicionantes, qué funciones conviene centralizar y cuáles descentralizar, y qué ventajas y desventajas ofrecen las distintas alternativas.

Dentro del esquema heurístico que se propone para atacar el problema del alcance a dar a la descentralización, cobran importancia una serie numerosa de factores que condicionan la solución.

Entre ellos, algunos resultan de mayor significación. Las conclusiones de GISCARD D'ESTAING acerca del *grado razonable de descentralización* merecen ser tomadas en cuenta, pues son el resultado de un análisis inductivo que abarcó cuatro empresas norteamericanas de gran dimensión: Du Pont de Nemours, General Electric, General Motors e IBM.

Si, como hemos dicho, la cuestión habrá de solucionarse con un criterio básicamente

(9) GISCARD D'ESTAING, Olivier, *La descentralización en la empresa*, El Ateneo, Buenos Aires, 1993, pág.3 y XI.

pragmático, no cabe duda que las enseñanzas de la evidencia empírica que de estos estudios se derivan tendrán por fuerza que serán valiosas, cuanto menos, en lo que a grandes empresas se refiere.

Señala este autor¹⁰ cinco factores básicos a los que está ligada la descentralización:

- * El valor de los hombres, su capacidad para delegar y asumir delegación de decisiones.
- * La envergadura de la organización, esto es, su dimensión.
- * La diversificación de productos y servicios.
- * La eficacia de las comunicaciones internas.
- * Un adecuado sistema de control de gestión.

La existencia de ellos viabilizará e impulsará la descentralización.

Pero el mismo GISCARD D'ESTAING indica que existen ciertas razones que justifican que algunas funciones, por su naturaleza, se mantengan centralizadas. Estas razones son: la unidad jurídica de la organización, las ventajas económicas que se derivan del agrupamiento o el manejo conjunto, otras ventajas de orden estratégico y financiero, la cohesión de la organización y la eficiencia de la dirección general. Así establece funciones típicamente descentralizadas y funciones típicamente centralizadas:

- * *Funciones descentralizadas:*
 - venta;
 - producción;
 - ingeniería de métodos;
 - gestión de inventarios;
 - compras;
 - desarrollo de nuevos productos;
 - confección del presupuesto anual;
 - organización interna;
 - promoción de nuevos colaboradores.
- * *Funciones centralizadas:*
 - fijación de objetivos organizacionales;
 - control;
 - gestión financiera;
 - nivel de los salarios;
 - decisiones estratégicas;
 - decisiones de implantación;
 - decisiones de inversión;
 - designación de los cuadros superiores;
 - servicios jurídicos;
 - relaciones exteriores;
 - fijación de procedimientos y políticas.

(10) GISCARD D'ESTAING, op. cit., pág.XVII.

Teniendo en cuenta la orientación empírica a la que responde, la categorización precedente no merece mayores objeciones. Con respecto de la confección del presupuesto anual, suponemos que lo que se delega es la preparación de los planes de las distintas actividades, dentro de un proceso participativo como el que vimos al referirnos al plancamiento, pero que la dirección superior se reserva, en definitiva, la decisión final acerca del plan que habrá de llevarse a cabo; siendo así, la decisión sería más centralizada que descentralizada.

Con relación a las ventajas que presentan los extremos de esta disyuntiva que venimos analizando –y que llevan a optar por un esquema centralizado o descentralizado en cada caso concreto–, las mismas pueden resumirse en las siguientes:

* *Ventajas de la descentralización:*

- mayor rapidez en la detección de necesidades y amenazas, así como en la toma de decisiones, en respuesta a situaciones cambiantes y la iniciativa;
- formación de hombres acostumbrados a decidir, que permita cubrir los cargos superiores de la organización, con el consecuente enriquecimiento de la gerencia media;
- mejor clima interno en la organización, derivado de una mayor participación.

* *Ventajas de la centralización:*

- mayor concentración en los objetivos organizacionales, dado que las organizaciones descentralizadas suelen alentar lealtades a fines o subobjetivos ajenos a los de la organización;
- la descentralización requiere una alta dedicación a solucionar problemas no programados;
- en la centralización, la gerencia media se encuentra en un sistema mejor estructurado, mientras que en la descentralización éste suele resultar poco estructurado e impredecible y en él los recalcitrantes deben ser persuadidos, aguijoneados, sobornados, engañados o adulados, dentro de un clima de inseguridad permanente acerca de los resultados de su gestión;
- la centralización facilita la coordinación y permite explotar mejor la sinergia potencial de las unidades de los niveles inferiores.

Más allá de las ventajas de una mayor o menor centralización, lo cierto es que las últimas décadas del siglo XX ven al mundo evolucionando hacia un gradual aumento de la descentralización. MARILYN FERGUSON¹¹, al describir la transición que se está operando desde las concepciones del antiguo paradigma científico-económico hacia las del nuevo paradigma que se basa en los valores, remarca que se está pasando desde "objetivos impuestos, decisiones emanadas de la cumbre, jerarquía, burocracia", hacia un enfoque que implica "fomento de la autonomía, autorrealización, participación de los trabajadores, objetivos compartidos, consenso". Y este cambio que hoy se está produciendo en el

(11) FERGUSON, Marilyn, *La conspiración de Acuario*, Troquel, Buenos Aires, 1989, pág.379.

mando no puede ser desconocido, obviamente, en el análisis de la disyuntiva que nos ocupa.

Señalábamos antes que la descentralización determina la estructuración vertical de la organización, estableciendo niveles que quedan configurados por el tipo de decisiones delegadas que se les confiere. O sea que existe una estrecha asociación (casi podríamos decir, una identidad) entre niveles jerárquicos y delegación de decisiones. Para dar una idea acerca de cómo esto se materializa en la práctica, incluimos como ejemplo una página extraída de un manual de organización de una empresa (ilustración 11.1). A través de la misma se advierte cómo los diferentes niveles jerárquicos adoptan distintos tipos de decisiones y cómo han quedado constituidos, en consecuencia, estos niveles.

Finalmente, un aspecto que siempre es conveniente tener en cuenta es tratar de reducir al máximo el número de niveles jerárquicos, cuanto menos por tres razones:

- * Se ahorran ejecutivos.
- * Se aumenta la velocidad de comunicación.
- * Se evitan distorsiones en la transmisión de órdenes.¹²

b) Departamentalización

La departamentalización consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización.

"Departamentalizar en un nivel es dividir un conjunto de actividades en varios subconjuntos; departamentalización total es la sucesiva repetición de ese proceso".¹³

Tal segmentación o división se hace con un determinado criterio, y de ella resultan los distintos sectores de la estructura organizacional que corresponden a cada nivel y que, independientemente del término genérico de departamentalización que se utiliza para este proceso de fragmentación horizontal, pueden denominarse (precisamente en razón del nivel): áreas, divisiones, departamentos, secciones, unidades, etc. Este ordenamiento abarca la estructura íntegra, desde los niveles superiores a los inferiores, pues todos tienen tareas que realizar, ya sean intelectuales o físicas.

Tradicionalmente se ha partido de la premisa de que el aumento de la división del trabajo y la especialización incrementa correlativamente la eficiencia. Ello ha llevado a que muchas empresas, al crecer, hayan tendido a hacer sus funciones más y más especializadas, extremando el proceso de departamentalización. Esta tendencia, empero, ha traído aparejada –como ya viéramos– insatisfacción para los trabajadores y conflictos

(12) FRISCHKNECHT, op. cit. en (6), pág.192.

(13) FRISCHKNECHT, Federico, *Administración de empresas y otras organizaciones*, El Ateneo, Buenos Aires, 1964, pág.198.

| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO IV/I HOJA 3 |
|--|-----------------------|
| <p>○ La descentralización imperante en la organización ejecutiva está determinada por el grado de delegación de decisiones que la misma prevé. Este varía según el tipo de decisión y cada caso se halla analizado en detalle en el punto 3 de este capítulo. Empero, puede sintetizarse que las decisiones de política se hallan localizadas a nivel de Consejo de Administración, que a tal efecto cuenta con la colaboración directa del cuerpo gerencial; las decisiones de excepción (que puedan adoptarse dentro del marco de las políticas trazadas) quedan reservadas para los gerentes; y las decisiones repetitivas o de rutina son adoptadas a nivel de jefe de departamento o aún a niveles inferiores cuando hubiesen sido expresamente delegadas.</p> <p>○ Este criterio básico de descentralización, si bien tiene algunas excepciones, ha servido para definir la estructuración vertical de la organización ejecutiva, que se halla configurada por cuatro niveles principales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia general• Gerencias de área• Departamentos• Sectores | |

11.1. Página de un manual de organización donde se definen niveles jerárquicos en función de la descentralización adoptada

entre éstos y la organización. De allí las nuevas corrientes que buscan la extensión de tareas y las iniciativas de países avanzados, como Alemania y Suecia, en pos de un retorno hacia el viejo esquema artesanal –dentro del marco de la moderna tecnología, por supuesto– con vistas a lograr que el operario abarque un número más variado de trabajos y que así se pueda identificar, de alguna manera, con el producto que contribuyó a elaborar.

Pero en definitiva, cualquiera sea el grado de especialización que se adopte, la organización en general y la empresa en particular presentan una departamentalización que segmenta horizontalmente su estructura en todos los niveles, en una intensidad que siempre es menester llevar a su punto más adecuado. Y no se trata sólo de establecer cuál será la magnitud de especialización a asumir, sino también de determinar el *grado de independencia* entre los distintos subconjuntos de la organización.

Una situación límite sería la de completa independencia, donde cada subconjunto constituyera un sistema separado y autónomo, que no requiriese coordinación. El comportamiento emergente de una organización así estructurada será la suma de los comportamientos independientes. Pero no hay organización que pueda alcanzar un aislamiento de tal magnitud entre sus subconjuntos componentes. Las duplicaciones innecesarias de esfuerzos, la mayor inmovilización en inventarios, el desaprovechamiento de excedentes financieros sectoriales, la tendencia a la generalización de *feudos* con metas no coincidentes con los objetivos organizacionales, etc., nos lleva a considerar a esta alternativa extrema como insatisfactoria. Sin embargo, no podemos omitir la mención, llegados a este punto, que, en la práctica, la mayoría de las grandes organizaciones presentan sectores con un fuerte grado de independencia en su manejo, originando al conjunto todo ese tipo de problemas e ineficiencias que reseñamos. Una vez más, la evidencia empírica demuestra que la realidad se aparta de lo que, racional y normativamente, resulta incontrastable.

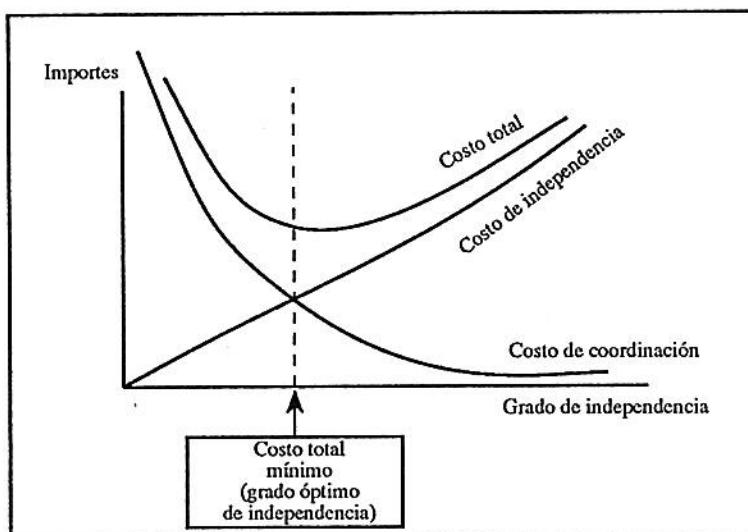
El extremo opuesto a la completa independencia sería el de una total interdependencia. En este caso, el inconveniente radica en el alto costo de coordinación.

Se trata entonces de lograr un punto justo en el grado de independencia a dar a la departamentalización.

El problema puede ser analizado con un criterio económico, de minimización de costos, como lo hace FRISCHKNECHT⁽¹⁴⁾: "La organización enfrenta un problema de costos opuestos: cuando crece el costo de lograr independencia, decrece el costo de coordinación y viceversa. El costo total debe hallarse en un punto intermedio. La tecnología de procesamiento reduce la curva de costos de coordinación y desplaza el punto de equilibrio en este sentido. El tamaño de la organización, por la mayor divisibilidad de factores, reduce la curva del costo de independencia y desplaza hacia este sentido el punto de equilibrio. Como para todos los factores de producción, la reducción del costo de uno de ellos alienta su mayor utilización".

(14) FRISCHKNECHT, op. cit. en (6), pág. 181/182.

Conceptualmente, el problema de minimizar una función de costos de esta índole puede ser asimilado matemáticamente al de cálculo del lote óptimo de compra o de producción (ver capítulo 13, punto 13.6), como se muestra en la ilustración 11.2.



11.2. Optimización del costo conjunto de coordinación-independencia

Analíticamente puede demostrarse que el mínimo de la función de costo total se halla ubicado (como se aprecia en la ilustración) allí donde se cortan las curvas del costo de independencia y el costo de coordinación. No puede dejarse de advertir, empero, sobre la dificultad de costear ambas, la independencia y la coordinación, por lo que este análisis tiene más valor desde el punto de vista de la interpretación conceptual del fenómeno estudiado, que si se lo desea aplicar a un caso concreto.

Hemos visto así cómo la especialización y el grado de independencia inciden en las características y el tipo de departamentalización a adoptar.

Otros aspectos también cuentan en este sentido. NEWMAN¹⁵, por ejemplo, reseña los siguientes factores característicos que guían el logro de un modelo de departamentalización:

- * Aprovechamiento de la especialización, ya sea por funciones, por productos o por tipo de clientes.

(15) NEWMAN, op. cit., pág.155 a 168.

- * Facilidad de control (por paralelismo deliberado o por diferenciación clara y precisa).
- * Que ayude a coordinar, a través de actividades interrelacionadas, objetivos comunes, etc.
- * Seguridad de una atención adecuada, dado que si una actividad es particularmente importante para el éxito de la organización, puede merecer un reconocimiento de la estructura.
- * Reconocimiento de condiciones locales, especialmente las características del personal disponible y las estructuras informales.
- * Reducción de gastos.

Todo ello conlleva a que cada organización adopte uno u otro tipo de departamentalización, y a veces más de uno en sus distintos niveles.

Los tipos más corrientes son los siguientes:

- * *Por funciones*, por ejemplo: comercialización, producción, finanzas, control, personal.
- * *Por procesos*: estampado, soldado, pintado, armado.
- * *Por productos*: leche condensada, café soluble, caldos, chocolate.
- * *Por área geográfica*: planta Rosario, planta Tucumán, planta Paraná, planta Bahía Blanca.
- * *Por tipo de clientes o canal de distribución*: mayoristas, minoristas, grandes distribuidores.
- * *Por tiempo*: turno mañana, turno tarde, turno noche.

Más adelante, al referirnos al diseño de estructuras organizacionales, profundizaremos más en el análisis de los tipos de departamentalización.

11.3. Principios y características inherentes a la estructura organizacional

La estructura organizacional presenta ciertas características que hacen a su naturaleza como tal, e inclusive debe responder a ciertos principios que, si bien han sido frecuentemente fustigados por la doctrina, constituyen –debidamente actualizados– el marco de referencia para el diseño e implantación de toda estructura.

A continuación reseñamos los más importantes de estos principios y características, evitando tratar, obviamente, aquellos a los que ya nos hemos referido en los puntos previos de este capítulo.

a) Carácter específico

Toda estructura debe ser concebida y diseñada *a la medida* de la organización de que se trate, en función de sus características específicas. Por tal razón, no deben nunca aplicarse aquellos criterios, teorías o principios que, por valiosos que sean, no resulten apropiados a una determinada organización o sean incompatibles con la idiosincrasia de sus integrantes.

En general no existen modelos rígidos aplicables a ninguna ciencia que se refiera al hombre y a su comportamiento. Así la Administración, considerada como la ciencia que centra su estudio en las organizaciones, tampoco puede darlos para la determinación de sus estructuras formales. De hacerlo se correría el riesgo de caer en modelos de estructuras funcionales que se convertirán en verdaderos *chalecos de fuerza*.

De tal forma, aunque en las universidades se enseñan estructuras-tipo, como la que propone la Association of Consulting Management Engineers (A.C.M.E) de los Estados Unidos, éstas no tienen otro valor que el que derive de una mera finalidad didáctico-ejemplificativa.

b) Carácter dinámico

Toda buena organización es un cuerpo vivo que desarrolla sus órganos permanentemente para poder así enfrentar las nuevas circunstancias que la marcha de su gestión le impone. Por tal motivo, en el diseño de la estructura organizacional debe preverse el desarrollo futuro, sin que ello implique sobredimensionar sus partes, sino preparar el todo para que admita un crecimiento armónico y sólido.

Así es que la doctrina moderna tiende cada vez más a definir las estructuras organizacionales como algo dinámico y cambiante, siendo el corolario de esta interpretación que su representación formal no se limita a ser algo así como una fotografía tomada en un momento dado.

c) Carácter humano

Al definir una estructura organizacional habrán de tenerse en cuenta las personas que la integran y las que, potencialmente, podrían integrarla.

Durante el proceso de diseño de la estructura, debe existir una constante interacción entre la conceptualización inherente a la organización ejecutiva y la personalidad y aptitudes de cada uno de los integrantes de la organización.

No es aconsejable esquematizar primero el organigrama y después recién comenzar a pensar en quién habrá de ocupar cada posición del mismo. Se evitará caer así –como señaláramos–, en organizaciones formales constituidas por supuestos *seres rectangulares* (por los casilleros con que en el organigrama se identifica cada cargo).

El carácter humano se vincula estrechamente con el carácter dinámico. No debe

extrañar entonces que el presidente de una importante empresa haya señalado: "Pienso que un organigrama inflexible que da por sentado que un individuo en una posición dada actuará exactamente en la misma forma que su antecesor, es grotesco. No actuará así. En consecuencia, la organización debe moverse, ajustarse y adaptarse al hecho de que un nuevo individuo es el que ocupa esa posición".¹⁶

d) El ascenso en la organización

Los caracteres dinámico y humano llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro. Esto parece algo natural. Si la organización es dinámica, es lógico que vaya cambiando con el transcurso del tiempo; sobre todo que las organizaciones, como los seres vivientes, no pueden evitar envejecer. Entonces, los hombres de los niveles inferiores van cubriendo las vacantes que se producen en los escalones más altos de la escala organizacional.

Pero un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual mas no el inmediato superior. Y esto no ocurre necesariamente por incapacidad. Cuando un excelente médico clínico asciende a director del hospital es altamente probable que sea un mal administrador en este último cargo. Lo que sucede es que, al pasar de un nivel a otro, cambian significativamente los requerimientos.

Las pautas que caracterizan la cultura del mundo actual hacen que el hombre generalmente quiera ascender, sin advertir que, en cierto momento, puede acceder por esta vía a un terreno que no domina, que quizás ni siquiera conoce, ni siente, ni le es afín; que excede sus capacidades y es ajeno a su vocación. Allí fracasará. Y, en lo sucesivo, no ascenderá más.

PETER y BULL¹⁷ han esquematizado este problema bajo el rótulo de *el principio de Peter*. Este señala que: "En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia".

A su vez, *el corolario de Peter* establece: "Con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones". Y, para redondear su punto de vista, los autores agregan: "El trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia".

La formulación de estos principios parece un tanto exagerada, tal vez por el grado de generalización que su propio texto impone; pero, sin pretender que tengan vigencia en el 100% de los casos, ¡cuánta verdad encierran!

e) Orientación hacia los objetivos organizacionales

La organización tiene ciertos objetivos, a los que ya nos hemos referido. Cada

(16) PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H., *En busca de la excelencia*, Atlántida, Buenos Aires, 1982, pág.9.

(17) PETER, Lawrence y BULL, Raymond, *El principio de Peter*, Plaza & Janés, Barcelona, 1972, pág.28 y subsiguientes.

subsistema que la forma habrá de tener, de igual manera, objetivos propios que obviamente no pueden fijarse en forma caprichosa o arbitraria.

Por lógica correspondencia, un subsistema que integra una totalidad debe tener objetivos concurrentes o congruentes con los objetivos últimos de esa totalidad que es la organización. Como parte del todo, debe adecuarse a él y no constituirse en algo aislado.

En conclusión –como no puede ser de otra manera– para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.

f) Asignación de responsabilidades

La responsabilidad requerida para una función es cocextensiva con la autoridad necesaria para desempeñarla; es decir, para que haya responsabilidad debe existir la correspondiente autoridad.

Este es el criterio bajo el cual un superior puede asignar responsabilidad a un subordinado. Dicho proceso no implica, empero, que ella se abdique, sino que el superior cambia la responsabilidad de hacer por la de supervisar, creando una nueva responsabilidad del subordinado hacia él.

Así es que *la responsabilidad no se delega sino que se asigna como inherente al cargo.*

g) Unidad de mando

Este principio establece que ningún empleado o funcionario, en el cumplimiento de sus funciones, responderá a más de un superior; en consecuencia, recibirá todas las instrucciones sólo o por intermedio de dicho superior.

Esto lleva a la pirámide de autoridad, a la organización lineal, y descarta todo tipo de relaciones de dependencia funcional, al tiempo que obstruye la comunicación lateral entre pares del mismo nivel pero de distintos departamentos.

Las organizaciones tradicionales, hasta principios de siglo, se regían por esta concepción de unidad de mando.

Fue TAYLOR quién, como hemos visto, desarrolló el concepto de los capataces o supervisores funcionales, repudiando la unidad de mando en razón de la imposibilidad de que el jefe posea todas las aptitudes indispensables para manejar las distintas actividades involucradas en una empresa moderna.

Se generó así una de las disyuntivas típicas que se presentarían en lo sucesivo al estudiar el diseño de una estructura organizacional: *unidad de mando versus autoridad funcional.*

Entre los que analizan con mayor interés este problema se cuenta SIMON¹⁸, cuyas palabras contribuyen a su mejor entendimiento:

(18) SIMON, Herbert A., *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Madrid, 1962, pág. 24 a 26.

"Si se observa la unidad de mando... las decisiones que toma una persona situada en cualquier punto de la jerarquía administrativa se hallan sujetas a la influencia de un solo canal de autoridad; y sus decisiones son de tal género que exige pericia en más de un campo del conocimiento; entonces es preciso contar con los servicios consultivos e informativos que suministren aquellas premisas que se hallan en un terreno no reconocido por el sistema de especialización de la organización. Por ejemplo, si un contable de un departamento escolar está subordinado a un educador y se observa la unidad de mando, el departamento de finanzas no puede darle órdenes directas en lo referente a los aspectos técnicos y contables de su trabajo."

Y así, llegado a este punto y planteado necesariamente el dilema, advierte SIMON que:

"Ni el principio de unidad de mando ni el de especialización ayudan a resolver la controversia. Simplemente se contradicen el uno al otro, sin señalar ningún procedimiento para resolver la contradicción. Si se tratase simplemente de una controversia académica..., se podría afirmar que, en caso de conflicto entre los dos principios, debe prevalecer el de unidad de mando. Pero la cuestión está lejos de ser clara y pueden alinearse expertos a uno y otro lado de la controversia. En favor de la unidad de mando pueden citarse las afirmaciones de GULICK y de otros. En favor de la especialización puede citarse la teoría de TAYLOR acerca de la supervisión funcional, o las ideas de MAC MAHON y de MILLET acerca de la *supervisión dual* y la práctica de la supervisión técnica en la organización militar... La práctica administrativa real parece indicar que se concede a la especialización un amplio margen de prioridad sobre la unidad de mando... Quizá el principio de la unidad de mando sea más defendible si se reduce a lo siguiente: en caso de que dos órdenes entren en conflicto, debe existir una persona determinada y única a la que el subordinado obedezca, y sólo deben aplicarse las sanciones para obligar al subordinado a obedecer a esa única persona. Pero si el principio de unidad de mando resulta más defendible cuando se expresa en esta forma limitada, también resuelve menor cantidad de problemas. En primer lugar, ya no requiere una jerarquía única de autoridad, como no sea para arreglar conflictos de autoridad... Por último, incluso este concepto más estrecho de la unidad de mando choca con el principio de especialización, porque siempre surge una desavenencia y los miembros de la organización revierten a las líneas formales de autoridad; únicamente los tipos de especialización que están representados en la jerarquía de autoridad pueden influir en la decisión."

Como se ve, el problema no es de sencilla solución. Una y otra alternativa presentan sus pro y sus contras.

La evidencia empírica demuestra empero que las líneas de autoridad funcional tienden a conflictuar a las organizaciones, pues ningún miembro de la estructura puede responder permanentemente a más de un mando sin afrontar frecuentes situaciones de crisis, cuando las directivas de cada uno de ellos lo encauzan por derroteros disímiles.

Parece por lo tanto preferible preservar al máximo la vigencia del principio de unidad de mando. Nada obsta, en rigor, a que -cuando la tarea es compleja o las funciones aglutinadas en un departamento son heterogéneas- se recurra a la información o el

asesoramiento de los sectores especializados, pero sin que ello importe generar una relación de autoridad-dependencia.

Cada posición de la estructura organizacional tiene siempre un cierto número de funciones que cumplir, y el responsable a cargo de dicha posición debe velar por el cumplimiento de todas ellas, aún de las que no sean de su especialidad o aquéllas por las que se sienta vocacionalmente inclinado. Es posible que en tal gestión haya que seguir pautas establecidas por otros sectores o mantener comunicaciones con las posiciones funcionalmente vinculadas. Pero todo puede desenvolverse –y la experiencia indica que es preferible que así ocurra– dentro de las líneas naturales y únicas de autoridad, asumiendo cada uno la responsabilidad que tiene asignada.

No puede desde luego afirmarse que este sistema de unidad de mando sea perfecto; pero, en la mayoría de los casos, resulta preferible a cualquier tipo de relación de autoridad funcional.

Por último, todo esto no debiera limitar la posibilidad de concretar relaciones y/o comunicaciones laterales, que confieren agilidad a la acción y no tienen por qué distorsionar las líneas de autoridad. A veces, el excesivo celo de los gerentes o jefes obliga a recorrer siempre la línea ascendente y descendente, con lo que se resta celeridad y eficiencia a la gestión administrativa. Ello constituye una postura obsesiva que poco tiene que ver con un criterio moderno y flexible de aplicación del principio de unidad de mando. Se opone, además, a la autonomía y espíritu innovador que deben caracterizar a la organización de nuestro tiempo si pretende ser exitosa.

h) El alcance del control y la segmentación de la estructura organizacional

El principio del alcance del control fue planteado por primera vez por un consultor de dirección, GRAICUNAS, en 1933, y desde entonces ha sido analizado y discutido sin que perdiera vigencia.

Toda persona tiene una capacidad limitada para realizar sus tareas. Un directorio necesita tiempo suficiente para poder atender a sus subalternos adecuadamente y además desarrollar otras funciones inherentes a su cargo. Por ello, en la práctica se admite normalmente que puedan depender de él entre cuatro y seis personas. Si el número es mayor, la supervisión perderá eficiencia.

Este principio suele enunciarse, en consecuencia, de la siguiente manera: *Las unidades o los individuos que dependen de un supervisor, no deben exceder del número que éste puede coordinar y dirigir efectivamente.*

Desde luego que, en niveles inferiores de la estructura, cuando se supervisan tareas manuales, repetitivas y/o de gran simplicidad, la cantidad de personas que dependen de un jefe o capataz puede ser mayor, sin que se resienta la eficiencia. A veces, un capataz a cargo de una línea de producción supervisa sin problemas a veinte o treinta operarios.

Pero el alcance del control no debe enunciarse sólo como un máximo, sino también

como un mínimo. En efecto, el caso extremo de un único subalterno –denominado *estructura de uno sobre uno*– implica también un esquema ineficiente, pues es de elevado costo, se desaprovecha el potencial humano, tiende a diluir o bifurcar inadecuadamente las responsabilidades, etc.

Además, cuando el alcance del control es demasiado reducido se produce un excesivo fraccionamiento vertical de la estructura, dando lugar a un pernicioso alargamiento de las líneas de comunicación.

Como es sabido, cuantos menos eslabones tenga la cadena a través de la cual haya que transmitir un mensaje, tanto en sentido descendente como ascendente, mayor será la probabilidad de que el mismo llegue a destino sin distorsiones y menor será el costo de la comunicación.

En consecuencia, la optimización conjunta del alcance del control y las líneas de comunicación, al tiempo que conduce a una equilibrada segmentación horizontal y vertical de la estructura organizacional, complementa el principio que nos ocupa, de la siguiente manera:

"Las líneas de comunicación deben mantenerse tan cortas como sea posible, reduciendo el número de niveles de autoridad en la estructura de la organización; pero cuando la alternativa de no crear un nivel adicional de organización aumenta el número de subordinados hasta sobrepasar el alcance efectivo del control, se deben utilizar niveles adicionales de autoridad".¹⁹

La realidad empresaria enseña que este principio es vulnerado muy frecuentemente en las estructuras organizacionales, y así es que se ven muchos *uno sobre uno* y, en el otro extremo, las denominadas *estructuras tipo peine*, por la gran cantidad de líneas de dependencia bajo un responsable. Un estudio realizado por la American Management Association demostró, por ejemplo, que el promedio de directivos que dependen del presidente en las grandes empresas de los Estados Unidos es ocho, número muy elevado para ese nivel y que excede el alcance de cuatro a seis que señaláramos como más adecuado.

i) Coordinación

"Coordinación significa la sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armoniosas, ensambladas e integradas hacia un objetivo común".²⁰

La estructura debe proveer las condiciones necesarias para que la organización pueda desenvolverse dentro del marco de una adecuada coordinación interna. Pero, por supuesto, el grado de coordinación que la estructura misma proporciona está limitado, como

(19) BASIL y FRISCHKNECHT, op. cit., pág.40.

(20) NEWMAN, op. cit., pág.452.

vimos (al ocuparnos de la departamentalización), por el proceso de optimización mutua de coordinación e independencia entre los distintos subconjuntos componentes.

Con prescindencia del grado de independencia que derive de la departamentalización establecida, *el planeamiento es la gran herramienta para coordinar las actividades de la organización*.

Si no se coordina mediante el planeamiento, habrá de hacérselo por reacción ante los hechos. No estará prevista la coordinación, sino que se tratará de lograrla *de emergencia*.

Normativamente, la estructura organizacional y el planeamiento deben viabilizar la coordinación, que es vital para la gestión de la organización.

Pero, hoy en día se pretende que la coordinación en el ámbito organizacional significa algo más. En efecto, se requiere una efectiva *integración* del conjunto y un manejo que genere *sinergia*, esto es, que el accionar como un todo logre mejores resultados que los que obtiene la simple suma de las partes actuando independientemente (tal como sentencia la canción que rinde tributo a una buena pareja: *en la calle codo a codo somos mucho más que dos*).

STACEY²¹ sintetiza así estos atributos al reseñar sus recomendaciones sobre la estructura organizacional:

- * *Integración*. El manejo efectivo de lo abierto exige visión general, síntesis e integración. Eso significa trabajar en armonía y concentrarse en el todo y no en las partes. Significa hacer participar a la gente en la unidad del negocio y en las divisiones funcionales. En términos puramente estructurales apunta a un centralismo complejo.
- * *Sinergia*. El control estratégico exige el uso creativo de las superposiciones entre unidades, recibir los beneficios ofrecidos por las sinergias. Lo cual quiere decir buscar nuevas formas de manejar las interfaces entre las unidades. Quiere decir comunicación entre las fronteras y fertilización cruzada. No está claro que la centralización logre esto, pero la descentralización por sí sola ciertamente no lo hará."

j) Vinculación de los procesos de planeamiento y control con la estructura organizacional

Tal como puntualizaremos al ocuparnos del planeamiento y el control, ambos se hacen *por responsable*. Ello impone una vinculación de estos procesos con la estructura organizacional.

Si bien, por lo general, tanto uno como otro se diseñan (definiendo centros o responsables) en función de la estructura, en ciertos casos es ésta la que puede estar condicionada o ser ajustada en virtud de ellos.

(21) STACEY, Ralph, *Gerencia Dinámica - La estrategia de los años 90*, Legis, Bogotá, 1992, pág.211.

k) Complejidad de la organización

Uno de los principios clásicos de la organización señala que "no se debe permitir que la organización se torne tan complicada que obstaculice la realización del trabajo".²²

Sin embargo, en mundo empresario, el aumento de la complejidad y turbulencia del contexto y la diversificación y globalización creciente de los negocios, han originado en las últimas décadas un incremento notable de la complejidad de sus organizaciones.

Esto aparece como un proceso irreversible, donde la agregación de unidades de distintos ramos y países da lugar a la formación de corporaciones, grupos, empresas multinacionales, etc., todo ello bajo el signo de una excepcional complejidad, que además se hace extensiva a su comportamiento interno.

Escriben ETKIN y SCHVARSTEIN²³: "... la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior. Se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en distintas direcciones. Por lo tanto, se admite la coexistencia en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre... Cuando se piensa a partir de la complejidad, se rescata la proliferación de variedad como una característica del sistema, que surge como resultado de la interacción de las partes entre sí y con otros sistemas de su medio ambiente... La complejidad se manifiesta por la coexistencia del orden y del desorden en el plano manifiesto y en el plano latente. En la vida organizacional son visibles las tensiones derivadas de los antagonismos internos... Tanto para el análisis teórico de los comportamientos organizacionales, como para las aplicaciones en situaciones de crisis o conflictos, el paradigma de la complejidad plantea la necesidad de no quedarse en el aislamiento de los síntomas o causas locales. Debe también observarse la trama de relaciones y el funcionamiento interactivo de las partes en cada organización, para la explicación de las acciones locales."

Por estas razones, el diseño de estructuras que permitan un desenvolvimiento fluido y eficiente de la gestión, se torna cada vez más difícil, requiriendo un muy inteligente tratamiento de las alternativas de descentralización, departamentalización, planeamiento, control y coordinación en juego, así como de los procesos de liderazgo, motivación, influencia, etc.

I) Las estructuras paralíneales

Las organizaciones suelen presentar diversas estructuras, permanentes o transitorias, que escapan a la línea, pero que tienen asignado algún papel dentro de su funcionamiento. Tales son los comités, las reuniones, los asistentes, etc.

(22) PFIFFNER, John y LANE, S.O., *A manual for administrative analysis*, School of Public Administration, University of Southern California, Los Angeles, 1974, pag.20.

(23) ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1983, pág.82 y 83.

Estas estructuras paralineales han sido muy discutidas y criticadas. Incluimos a continuación tres referencias concretas para dar una idea al respecto.

BRECH, comentando el uso de comités, señala²⁴:

"Con el surgimiento y desarrollo de numerosas organizaciones de gran volumen durante las últimas décadas, ninguna cuestión ha dado origen a discusiones más acaloradas que la de los comités, acaloradas no sólo durante el curso de las exposiciones y discusiones, sino también por los sentimientos de irritación y frustración que sobrevienen de la asistencia obligatoria a comités y reuniones cuyas sesiones se prolongan a menudo excesivamente y que casi siempre resultan inútiles si se consideran desde el punto de vista de sus resultados prácticos. En cualquier conferencia o círculo de estudio para directivos y jefes se encontrará a muchas personas quejas de la carga que supone la asistencia a tales reuniones, la cantidad de tiempo que se emplea en las mismas y los escasos resultados que al parecer se obtienen. La mayoría de dichos comités o reuniones parecen estar destinados al logro de una supuesta coordinación, aunque frecuentemente el verdadero objetivo no está claro (el concepto que generalmente se tiene de las reuniones es el de reunirse para efectuar intercambios de ideas e información o mantenerse al corriente de cómo marchan las cosas).

Las quejas que tan frecuentemente se pregonan sobre los comités y reuniones pueden reducirse a los cinco puntos siguientes:

- * El despilfarro de tiempo; tiempo costoso si los miembros están constituidos por personal directivo.
- * La ocasión que brindan para oscurecer los verdaderos problemas y llegar a puntos de vista extremos, entremezclados con los puntos principales del tema objeto de discusión.
- * La ocasión que ofrecen para evitar asumir una verdadera responsabilidad.
- * Como consecuencia de todo lo que antecede, supone una magnífica oportunidad para que todos aquellos individuos que no desean asumir responsabilidades o son incompetentes para ello *carguen a otro con el muerto*.
- * Un amplio campo para fomentar la ineficacia, que de este modo puede ser fácilmente encubierta."

Continuando con los comités, extraemos del texto introductorio del manual de organización de una empresa, el siguiente párrafo: "En el diseño de la organización ejecutiva se ha tendido a evitar el empleo de comités, por tratarse de una estructura caracterizada por la lentitud de los procesos de resolución o decisión, no compatible con el espíritu de la empresa".

Finalmente, valgan las expresivas palabras de TOWNSEND²⁵: "Reuniones: en general, cuanto menos, mejor. Tanto en el número de reuniones como en el número de participantes".

(24) BRECH, E.F.L., *Organización y dirección*, Rialp, Madrid, 1961, pág.481.

(25) TOWNSEND, Robert, *Up the organization*, Coronet, Londres, 1971, pág.98.

Las tres citas precedentes dan una idea cabal de los problemas que traen aparejados los comités y las reuniones, y de las opiniones que existen sobre el particular.

Con respecto de los cargos de asistente, constituyen una posición colateral de un directivo o funcionario, que es también generalmente atacada por su ineficiencia y porque origina problemas similares a los de las estructuras de uno sobre uno.

En general, las opiniones de los pragmáticos de la conducción empresaria son opuestas a estas estructuras paralíneales, aunque la doctrina suele justificar el empleo de comités, bajo ciertas condiciones. En efecto, la mayoría de los tratadistas, luego de extenderse acerca de su problemática, intentan alguna receta para lograr el funcionamiento eficiente de los comités. Las recomendaciones se refieren tanto a su estructuración como a su operatoria. Así se señala, por un lado, que deben estar constituidos por pocas personas, que los miembros sean seleccionados por su valía con respecto de los aspectos a tratar, que se elija un buen coordinador para que pueda manejar debidamente las reuniones, etc.

Por otro lado, se pauta la conveniencia de que el comité tenga fines precisos, que para cada reunión se disponga de un temario definido y conocido de antemano por los miembros, que las deliberaciones se limiten estrictamente al campo de acción del comité, que no se celebren reuniones cuando no existan asuntos a tratar, que las reuniones tengan una duración adecuada pero dentro de la mayor brevedad posible, etc.

El cumplimiento de este tipo de prescripciones posibilitará, sin duda, el mejor funcionamiento de estas estructuras colegiadas. Empero, la experiencia demuestra que las mismas son casi siempre ineficientes. Sobre todo en nuestro medio, donde la extracción latina de los participantes tiende a hacerlos caer en el desorden de la perorata, las discusiones inacabables y el individualismo.

Como excepciones, puede mencionarse la conveniencia de las reuniones periódicas (v.g. semanales o mensuales) entre los directivos de una empresa o los jefes de departamento para analizar juntos e informarse sobre la marcha de los negocios, o las que se hacen eventualmente con una finalidad concreta (por ejemplo, una decisión muy importante), o ciertos comités cuya operatoria resulta imprescindible por razones de información o control mutuo.

Párrafo aparte merecen los denominados *círculos de calidad* o *grupos de participación*. Originarios del Japón y difundidos en el mundo, han sido aplicados con éxito por organizaciones de nuestro medio.

A diferencia de los comités, que reúnen a funcionarios jerárquicos (principalmente del más alto nivel), los círculos de calidad se centran en el personal que hace las tareas (operarios y empleados), y sus propósitos son tanto la resolución de los problemas que se presentan en los sectores en que éstos trabajan, como su involucramiento y participación, facilitando así el proceso de influencia. Las consecuencias derivadas de la implementación de círculos de calidad se suelen traducir en ventajas tales como: incrementar la efectividad del trabajo en equipo, aumentar la motivación, fomentar el compromiso con el trabajo, mejorar las comunicaciones, o sea, propender a una mejor formación del personal.

Un círculo de calidad es un grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma regular para identificar, analizar y resolver problemas. En Japón los forman cada supervisor con su personal, organizándose grupos de más de diez empleados. En el medio local es preferible estructurarlos respetando el principio de equivalencia jerárquica (personas del mismo nivel) a fin de evitar que –en lugar de círculos– se desvirtúen y se conviertan en pirámides dónde predomine la asimetría y algunos impongan sus opiniones a otros; así como no exceder el número de seis a ocho miembros, para evitar las verbalizaciones sobreabundantes y el exceso de debate.

Los círculos de calidad normalmente tienen un líder (rol que puede ser rotativo de tanto en tanto), un facilitador (responsable de coadyuvar a su organización y coordinación) y un comité de dirección (formado por autoridades de la organización y/o por un miembro de cada grupo y cuyo fin radica en hacer un seguimiento de la marcha de los grupos y organizar la presentación y difusión de sus propuestas).

m) La estructura organizacional y la organización informal

Hemos definido a la organización como un sistema social y señalado que la organización formal no existe salvo en los papeles. Es algo así como un conjunto de prescripciones normativas de cómo deben ser las cosas.

Esto hay que tomarlo en cuenta al definir la estructura organizacional, considerando entonces a la organización informal, con sus grupos, líderes, conflictos, etc. Obviamente, el problema no es sencillo.

Surge, por ende, el interrogante: ¿cómo compatibilizar la estructura organizacional (que es básicamente formal) con la organización informal?

A nuestro criterio, debe haber un constante ajuste entre ambas. Es éste un proceso permanente, en el que el buen criterio de los directivos juega un papel fundamental. En efecto, allí donde sea posible, es conveniente adecuar la estructura formal en función de la informal o, al menos, rediseñarla de tal modo que no resulte conflictiva con ésta.

Y en los casos en que el comportamiento informal sea nocivo para la organización, habrá que tratar de ajustar éste a las pautas de la estructura formal definida, tarea cuya complejidad radica en que, en general, cuando se producen estas situaciones, los conflictos permanecen latentes y requieren un trabajo previo con vistas a que se manifiesten a fin de poder identificarlos debidamente y tratarlos, pues, obviamente, no se puede corregir lo que se desconoce.

No dudamos que, plantada en estos términos, la cuestión sigue sin ser sencilla. Pero este ajuste mutuo es lo mejor que puede hacerse. De otra manera, la estructura organizacional establecida tenderá a alejarse indefinidamente de la realidad.

11.4. Tamaño y flexibilidad de la organización

Antes de entrar a considerar el diseño de la estructura organizacional, resulta fundamental poner el énfasis en dos de sus atributos claves, que lo condicionan substancialmente:

- * El *tamaño o dimensión* de la estructura, que no debe ser entendido en sentido absoluto sino en relación con el de la organización.
- * La *flexibilidad*, o sea, su aptitud para adaptarse al cambio.

a) Tamaño

El tamaño o dimensión de la organización es una variable que influye de manera esencial en la alternativa de estructura que será conveniente adoptar. Del mismo modo que son muy distintas las medicaciones y dosis que se recetan a un bebé y a un adulto, el tamaño del fenómeno organizacional es condicionante de la solución estructural a encarar.

Son tan nocivas las estructuras sobredimensionadas aplicadas a pequeñas empresas, como aquéllas que resultan insuficientes para una gran organización. Si el modelo supera a la realidad se cae en la burocracia; si es menor a ella, se deriva en falta de control, información, etc.²⁶

En general, las estructuras organizacionales han tendido siempre a expandirse más de lo debido. Esto dió origen a la llamada *ley de PARKINSON*, que sostiene que *con el incremento del tamaño de las organizaciones, el componente administrativo se incrementa desproporcionadamente en comparación con otros componentes*.²⁷

INDIK²⁸, un estudioso del tema, ha formulado tres paradigmas constituidos –cada uno de ellos– por una serie de proposiciones, con relación al tamaño de la organización:

- * *Primer paradigma: Efectos sociales del incremento del tamaño de la organización*

A medida que aumenta el tamaño de la organización, crece la estructura formal debido a la mayor necesidad de coordinación y supervisión.

Al aumentar la necesidad de coordinación y supervisión, aumenta la cantidad de personas dedicadas a estas tareas, lo que lleva (dado un límite del alcance del control) a la burocratización.

Al aumentar la burocratización, tiende a crecer el número de controles impersonales. Los controles impersonales son menos efectivos que los controles afectivos interpersonales (característicos de los sistemas menores) en cuanto al atractivo que tiene la organización para sus miembros.

(26) SERRA, Roberto R. y KASTIKA, Eduardo, *Estructuras empresarias dinámicas - Modelos para diseñar estructuras flexibles*, revista Alta Gerencia Nº4, Buenos Aires, enero 1992, pág.243.

(27) PARKINSON, C.N., *Parkinson's Law and Other Studies in Administration*, Houghton Mifflin, Boston, 1957.

(28) INDIK, B.P., *Some Effects of Organization Size on Members Attitudes and Behavior*, revista Human Relations, 1963, pág.378/380.

Cuento menos atractiva resulte la organización para sus miembros, más tenderán éstos a abandonarla tanto temporariamente (ausentismo) como definitivamente (rotación).

Cuento mayor sea el tamaño de la organización, menor será su atractivo y mayor el ausentismo y la rotación.

* *Segundo paradigma: Impacto del tamaño sobre los factores integradores en la organización*

A medida que el tamaño de la organización aumenta, hay un decrecimiento relativo de la comunicación entre sus miembros.

Cuando la comunicación entre los miembros de una organización decrece, decrece también su atractivo entre sus miembros.

Cuando el tamaño de la organización aumenta, decrece la participación de sus miembros.

* *Tercer paradigma: Efectos del tamaño en la división del trabajo y, consecuentemente, en las variables formales y técnicas*

El aumento del tamaño origina una tendencia hacia una mayor especialización.

Con la creciente especialización, la complejidad de las tareas disminuye, causando un deterioro del desempeño de los miembros y un aumento del ausentismo.

Como puede advertirse, los efectos del sobredimensionamiento estructural no son otros que aquéllos que ya vimos al ocuparnos del comportamiento organizacional.

En el caso de las PyMEs, obviamente, la problemática es distinta. FLIPPO y MUNSINGER²⁹ identifican tres características predominantes en las estructuras organizacionales de estas empresas:

- * *El acento puesto en la estructura no formal.* Su escasa magnitud se lo permite y la necesidad de flexibilidad lo requiere. En efecto, el alto grado de formalización, en términos de organigramas, descripción de contenido de cargos y tareas y de procedimientos, no favorecen la creatividad y el cambio. No obstante, se deben realizar intentos especiales para evitar que cada problema se enfoque de una manera subjetiva e improvisada.
- * *La importancia crítica de su jefe.* Este suele desempeñarse en dos o más cargos, inclusive el de gerente general.
- * *La necesidad de una mayor departamentalización al ritmo del crecimiento.* A medida que la empresa crece, aumentan la variedad, el número y la complejidad de las relaciones. Algunos jefes de pequeñas empresas persisten en el control unipersonal de la entidad hasta después que su capacidad para dirigirla rebasa sus posibilidades. Es siempre difícil renunciar al poder. Al ritmo del crecimiento, la empresa comenzará a dividirse en secciones y departamentos.

(29) FLIPPO, Edwin B. y MUNSINGER, Gary M., *Dirección de Empresas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1984, pág.511/512.

b) Flexibilidad

Ninguna organización opera en el vacío. Es menester, pues, considerar todos los factores del contexto en el diseño de la estructura, dado que, al concebirse a la organización como un *sistema abierto*, ampliamente permeable, influye y es influido por ellos.

Es necesario prever entonces –como lo señaláramos al referirnos a su carácter dinámico– la suficiente flexibilidad para que la estructura pueda adaptarse tanto a los cambios inducidos por la organización como a los originados en su entorno.

SERRA y KASTIKA³⁰, en su propuesta sobre *estructuras empresarias dinámicas*, presentan una serie de replanteos que tienen como objeto ayudar a crear estructuras que sirvan para la acción, que la faciliten y que no la limiten. Señalan al respecto: "Hablamos de *acción* y no de *reacción* porque hablamos de la *búsqueda de oportunidades* en lugar de la simple *resolución de problemas*. Las estructuras de las décadas pasadas estaban preparadas sólo para *afrontar problemas y resolverlos eficientemente* y les iba bien. Porque el contexto era otro. Pero ahora cambió". En función de tal perspectiva es que proponen sus replanteos, que son los siguientes:

- * *Comprender la importancia de la comunicación.*
- * *Incorporar al esquema de comunicaciones la comprensión del fenómeno de percepción.* Esto significa que los mensajes emitidos (codificados) serán recibidos (decodificados) de acuerdo con lo que percibe el receptor.
- * *Desarrollar profundamente las comunicaciones horizontales.*
- * *Estructura de redes en lugar de estructura de reinos.* Una estructura de reinos significa un conjunto de barreras divisorias que con el pretexto de organizar terminan paralizando a la empresa.
- * *Transformar la idea de autoridad en la idea de responsabilidad.* Es necesario modificar los tradicionales conceptos del trabajo lineal enfocado solamente a lo que "me corresponde" y de la autoridad jerárquica donde "el de abajo tiene que hacer lo que le pide el de arriba".
- * *Tener en cuenta los beneficios de una estructura chata.* La tendencia está enfocada a estructuras más achatadas. Con menos niveles y con mayor necesidad de interacción horizontal.
- * *El número uno deberá transmitir al resto de la organización el tipo de filosofía que pretende crear.*
- * *Comprender que también se modifican los mecanismos de información y control.* En estrategia, controlar significa monitorear. Seguir permanentemente. Para que los planes se lleven a cabo, para que las estrategias se implementen y no queden en cinco carpetas gruesas archivadas en un cajón.
- * *Entender los cambios del poder en la empresa y en el mundo en general.*

(30) SERRA y KASTIKA, op. cit., pág.246/251.

11.5. El diseño de la estructura organizacional

a) Tipos de organización

El tipo de organización habrá de resultar de las definiciones adoptadas en cuanto a descentralización y departamentalización (que, como vimos, establecen la segmentación vertical y horizontal de la estructura) y de los aspectos reseñados en los puntos anteriores.

Una de las clasificaciones tradicionales de tipos de organización es la siguiente³¹:

- * Organización lineal o militar.
- * Organización lineal y staff.
- * Organización funcional pura.
- * Organización lineal y funcional.
- * Organización lineal, funcional y de comités.

La organización lineal es la forma estructural más sencilla. Supone el establecimiento de líneas de autoridad directas desde la cabeza de la organización ejecutiva hacia las distintas jerarquías inferiores.

Este tipo de organización ha sido designado frecuentemente con el nombre de organización militar. Esto se debe al hecho de que hay líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el oficial y sus subordinados. Sin embargo, cualquier similitud que haya existido en el pasado entre la organización lineal y la de las fuerzas armadas, se halla hoy perimida. Las diversas ramas de las fuerzas armadas cuentan ahora con divisiones especiales que tienen tanto líneas horizontales como verticales de autoridad y responsabilidad.

La organización lineal y staff implica el agregado de organismos asesores (que son denominados cuerpos staff o de estado mayor). Estos tienen como misión colaborar con los funcionarios de línea en tareas de análisis y asesoramiento, como el relevamiento de datos, el estudio de dificultades que se puedan presentar en la gestión, la formulación de sugerencias, la escritura de instrucciones, la previsión de las consecuencias que podrán derivarse de una determinada decisión, etc.

La diferencia entre el concepto de staff y el de autoridad funcional, radica en que el staff no puede tomar decisiones ni emitir órdenes, sólo asesora a la línea y le formula recomendaciones; mientras que quien inviste autoridad funcional da directivas, en temas inherentes a su especialidad, a jefes o empleados que no dependen jerárquicamente de él.

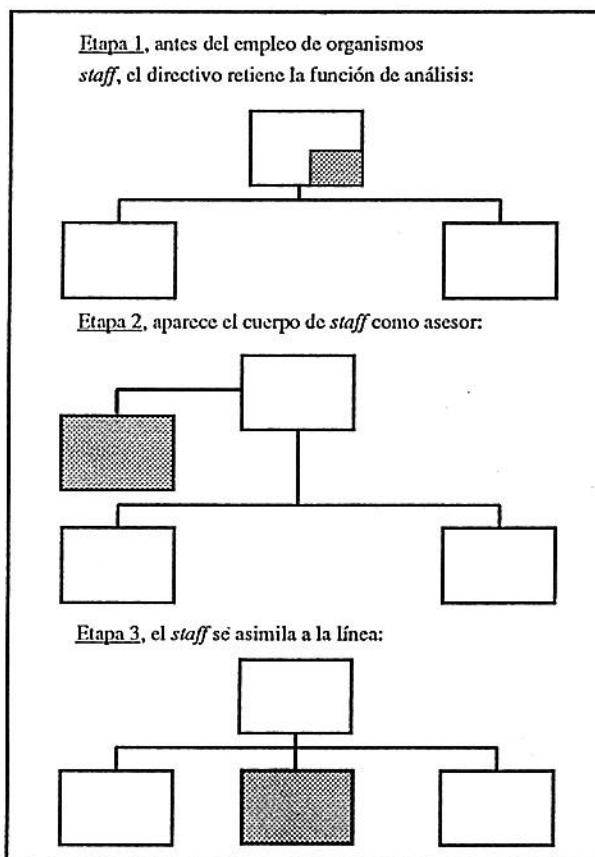
La idea de la función staff ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo, hasta llegar a estar prácticamente desvirtuada al quedar asimilada a la de línea. JOHNSON, KAST y ROSENZWEIG³² señalan al respecto:

(31) BETHEL, Lawrence L., ATWATER, Franklin S., SMITH, George H.E. y STACKMAN Jr., Harvey A., *Organización y dirección industrial*, Fondo de Cultura Económica, México, 1952, pág. 158 a 161.

(32) JOHNSON, Richard A., KAST, Fremont E. y ROSENZWEIG, James E., *Teoría, integración y administración de sistemas*, Limusa-Wiley, México, 1970, pág. 62.

"El concepto tradicional de la administración o *staff* consistía en que ésta era una ayuda para el ejecutivo, una extensión de su personalidad. A través del uso de reportes especializados enviados directamente al ejecutivo, era posible aumentar su campo de control sin sacrificar sus habilidades para coordinación. Pero este concepto de administración ha cambiado grandemente con la especialización y las complejidades progresivas dentro de las empresas de negocios. El personal administrativo ha venido a jugar un papel mucho más importante, proporcionando servicio, información e inclusive control sobre otras unidades organizacionales. Con la expansión del papel del grupo administrativo ya no es posible la delineación clara entre las relaciones de línea y administración."

Esta evolución puede ser expresada gráficamente de la manera que se muestra en la ilustración 11.3.



11.3. La evolución del concepto de staff

La tercera etapa, de asimilación del staff a la línea, implica en la práctica que los cuerpos staff actúan como ejecutivos de línea de sus respectivas funciones. Por ejemplo, antes la función de control era considerada staff; actualmente es conceptualizada como la producción o la venta, por lo que la estructura que la realiza es considerada como una posición de línea, que es tan esencial como cualesquiera de las funciones operativas.

Esta evolución conceptual no implica empero que hoy hayan sido descartados los cuerpos staff, sino que la creciente similitud de este segundo tipo de estructura con el primero tiende a restar valor a la categorización de ambos como dos tipos distintos.

La organización funcional pura reviste prácticamente sólo un interés histórico, ya que es aquella propuesta por TAYLOR, referida a los capataces funcionales. Esta clase de organización no se aplica hoy en la forma en que fuera ideada, sino combinada con la lineal, o con ésta y comités, que constituyen el cuarto y el quinto tipos de la clasificación que estamos viendo.

Otra clasificación que reviste interés para el diseño de la estructura organizacional es la de tipos de departamentalización (por funciones, por procesos, por productos, por área geográfica, por tipo de clientes o canal de distribución, por tiempo), que anticipáramos al referirnos en general a este tema.

Nos interesa considerar ahora las pautas o aspectos a tener en cuenta para optar por uno u otro tipo.

En forma paralela con el crecimiento de las organizaciones, en cuanto a dimensión y complejidad, la estructuración funcional ha tenido cada vez mayor aplicación y arraigo. En todos los casos en que se aplica un modelo por funciones, se está teniendo en cuenta el beneficio que brinda la especialización.

Una de las limitaciones principales a la departamentalización funcional está dada por la geografía. Cuando las actividades de la organización se hallan dispersas en distintas localizaciones, se impone algún tipo de combinación con la departamentalización por área geográfica.

Esto se debe a varias razones. Una de ellas es que la concentración en un lugar da origen a una unidad local de actividad que no es posible contravenir en la estructura.

Por otra parte, cuando una empresa tiene fábricas en distintos sitios y en cada una de ellas se desarrollan, además de las actividades de producción, otras como manejo de fondos, contabilidad de costos, personal, etc., se encontrará que una estructura funcional pura debilitará notablemente la supervisión. Si, por ejemplo, el cajero de planta (que generalmente es un empleado de bajo nivel jerárquico) depende de la tesorería central que se encuentra a cientos de kilómetros de distancia, es evidente que podrá incurrir en toda suerte de indisciplinas sin que el organismo que ejerce autoridad sobre él se entere a tiempo y pueda tomar medidas correctivas eficientes. Así se llega a la dualidad que comentáramos, de líneas de autoridad jerárquica (dependiendo, en casos como el comentado, del gerente de la planta o del jefe administrativo de la misma) y de autoridad funcional (dependiendo del tesorero central).

La departamentalización por procesos es, en rigor, una variedad de la funcional (donde cada función consiste en el desarrollo de un proceso), que se utiliza generalmente en algunas industrias, como la automotriz. Con respecto de su posibilidad de aplicación, depende en gran medida del *tipo de producción* (continua, de montaje, intermitente, por proyectos), pero –de todos modos– es una departamentalización característica del área de fabricación.

En ciertas industrias continuas o seriadas se utiliza, en cambio, la departamentalización por productos, generalmente cuando existe una línea para elaborar cada producto. A veces, en estos casos, puede haber una departamentalización por procesos dentro de una por productos (esto es, que cada departamento correspondiente a un producto se divide en secciones que efectúan los distintos procesos) o viceversa.

La departamentalización por productos se utiliza también con frecuencia en el área comercial, ya sea dividiendo la responsabilidad total de la gestión correspondiente a cada producto, o bien a través de los denominados gerentes de producto. Estos constituyen una estructura de características singulares, por lo que merecen una consideración más detenida acerca de su irrupción en el panorama organizacional y el criterio a que responde la misma.

La creciente complejidad de los problemas de comercialización hizo que su manejo requiriese gradualmente más imaginación y creatividad. Cuando el cambio se hace rutina, sólo pueden triunfar los rutinarios del cambio. Pero he aquí que, tradicionalmente, los que manejaban el fenómeno comercial eran los gerentes y jefes de ventas, buenos ex vendedores en su mayoría, que habían ascendido sin haber manejado nunca las principales variables de la comercialización. Personas acostumbradas a pensar que bastaba lo que ellos u otros habían hecho hasta el momento (*esto siempre se hizo así!*). Como respuesta a una verdadera necesidad, entonces, aparecen hacia mediados del siglo XX, los gerentes de producto. Estos reúnen funciones análogas a las de un gerente de comercialización, pero para un producto o varios o una línea determinada. El gerente de producto aparece así como una versión reducida del gerente de comercialización, pero generalmente no asume la función de venta, pues ella requiere otro tipo de condiciones personales. De todos modos, es responsable por su producto, ya que el hecho de que se venda en las cantidades planeadas depende de un cúmulo de decisiones que le corresponden, como: precio, envase, distribución, publicidad, etc., es decir, todas las funciones de comercialización salvo la venta. Sin embargo, cuando alguna función adquiere gran relevancia en una empresa, se vuelve parcialmente al esquema de departamentalización funcional; un caso típico es la coexistencia de un departamento de publicidad con los gerentes de producto.

Este desglose de la estructura que da lugar a que el área de comercialización se departamentalice parcialmente sobre base funcional y parcialmente por producto, suele crear problemas de jurisdicción y dependencia, por lo que requiere tanto del sustento de una clara asignación de responsabilidades como espíritu de cooperación y adecuadas comunicaciones laterales entre los interesados. En las empresas que comercializan productos de consumo masivo, esta estructura de gerentes de producto se constituyó, en la transición del *enfoque de ventas* al *enfoque de comercialización*, en un elemento clave.

Otra forma característica de organización es *por negocio*, llamada originariamente *organización divisional* y actualmente *organización por unidades de negocios*. Esta apunta a concentrar los esfuerzos y responsabilidades con un criterio orientado a la estrategia, en tanto reconoce que distintas actividades empresarias pueden requerir enfoques estratégicos completamente diferentes; como, por ejemplo, si se trata de una organización –seguramente, un grupo empresario o corporación– que cuenta con productos de consumo masivo (en los que son importantes la marca, la publicidad, la investigación de las preferencias de los consumidores) y *commodities* (término inglés que identifica a mercaderías que generalmente se venden a granel y en las que no es crítico el reconocimiento de la marca sino las especificaciones de calidad del producto, como los casos de: azúcar, papel, algodón, etc.). Ambos presentan requerimientos estratégicos que suelen ser incompatibles entre sí. Por tal razón, se tiende a independizar las estructuras no sólo de comercialización, sino también las correspondientes a otras funciones, incluyendo la producción (dando lugar así a las denominadas *fábricas focalizadas*).

Se forman, de esta manera, *unidades estratégicas de negocios*, identificadas con la sigla *UEN*, que cada vez más tienen su reflejo en la estructura organizacional formal. KARLOF³³⁾ define a la UEN como "la partícula fundamental para la cual se formula una estrategia empresarial. Una unidad empresarial opera con una misión específica en un mercado específico definido por cuatro parámetros básicos:

- * Un producto definido que comprende bienes y/o servicios.
- * Necesidades específicas a satisfacer.
- * Un grupo de clientes.
- * Una ventaja competitiva."

Hemos visto, a través de los casos y ejemplos comentados, cómo las distintas formas de departamentalización habitualmente se combinan con la funcional, por lo que analizaremos a continuación las áreas funcionales de la empresa, cuyo conocimiento es básico para el diseño de la estructura organizacional.

b) Las áreas funcionales

Las áreas funcionales de mayor importancia en una organización empresaria típica son:

- * *Comercialización*.
- * *Producción*.
- * *Finanzas y Control* (también llamada *Administración*).

Esto obviamente varía para el caso de empresas no industriales. En las empresas de servicios, *Producción* suele transformarse en *Operaciones*.

(33) KARLOF, Bengt, *Estrategia empresarial*, Granica, Barcelona, 1991, pág.178.

En bancos, compañías de seguros, estudios profesionales, supermercados, hospitales, hoteles, explotaciones agropecuarias, etc., distintas funciones cobran relevancia y se aplican denominaciones específicas.

La *Association of Consulting Management Engineers* (A.C.M.E) de los Estados Unidos editó en 1957 una publicación donde se definen siete funciones principales, clasificadas en dos subgrupos:

* Areas operativas:

- *Investigación y Desarrollo.*
- *Producción.*
- *Comercialización.*
- *Finanzas y Control.*

* Areas de servicios:

- *Administración de Personal.*
- *Relaciones Externas.*
- *Secretaría y Legales.*

Dado el carácter específico de la estructura organizacional, esta categorización, al igual que todas las que se muestran y/o proponen en la bibliografía, no tienen más valor (como ya hemos señalado) que el que deriva de su finalidad didáctico-ejemplificativa.

Investigación y Desarrollo sólo puede presentarse como un área funcional en el más alto nivel de la organización en el caso de grandes empresas. Por ello no es de extrañar que en Estados Unidos –donde existe una mayor cantidad de empresas de gran dimensión que en nuestro medio– este área sea concebida como una de las principales.

Pero esto no quiere decir que en empresas de menor envergadura la función no exista, sino que usualmente está situada en alguna de las otras áreas. Si se trata de una empresa que comercializa masivamente sus productos (v.g.: alimenticios, cosmética), como la elaboración de éstos es simple pero su problemática comercial es compleja, suele ubicarse en el área *Comercial*, como una de las funciones de los gerentes de producto o en un sector denominado *Desarrollo de Productos*. Si, en cambio, el producto y su tecnología resultan complejos, el área *Producción* resultará la más adecuada para albergar esta función, que en este caso se denominará probablemente *Ingeniería de Producto*.

Las subfunciones que más corrientemente comprenden las tres funciones principales enunciadas en un principio, son las que se expresan a continuación:

1) COMERCIALIZACIÓN

- *Investigación de Mercado.*
- *Desarrollo de Productos.*

- *Publicidad.*
- *Promoción*, que consiste, básicamente, en la exposición del elemento de comunicación en las bocas de expendio, la promoción en el hogar del consumidor, etc., es decir, es una modalidad más directa y selectiva que la publicidad.
- *Planeamiento y Control de Ventas*, que abarca la planificación, programación y control de las ventas.
- *Ventas*, que es la actividad en sí de colocar el producto.
- *Distribución*, que comprende la estrategia de canales a utilizar (mayoristas, minoristas, grandes distribuidores, etc.), así como la distribución física.

Una función típicamente ubicada en el área *Comercialización*, pero que generalmente no se concreta a través de una estructura sino que, por su significación, suele ser retenida por los niveles de conducción, es la de *fijación de precios*.

2) PRODUCCIÓN

- *Fabricación*, que implica la elaboración propiamente dicha.
- *Planeamiento y Control de la Producción*, cuya actividad abarca la formulación de planes de producción y programas detallados, su lanzamiento, seguimiento y control cuantitativo.
- *Control de Calidad.*
- *Abastecimiento*, que comprende las subfunciones de compras, recepción y almacenaje (a veces *Compras* se halla ubicada en el área de *Finanzas y Control*; asimismo, es común que *Recepción* y *Almacenaje* sean secciones dependientes de *Fabricación* o de *Planeamiento y Control de la Producción*).
- *Ingeniería de Producto.*
- *Ingeniería de Procesos*, que comprende la definición de los procesos que habrán de permitir la elaboración de los productos; dado que se ocupa de los aspectos intrínsecos de la transformación y de su respectiva tecnología, adquiere características diferentes según el ramo de empresa de que se trate.
- *Ingeniería Industrial*, que abarca el estudio de métodos y tiempos, la disposición de la planta y el manejo de los materiales.
- *Ingeniería de Planta*, que comprende el mantenimiento de edificios, equipos e instalaciones, la provisión de servicios de planta, y la especificación y aprobación de todos los bienes de uso afectados a la producción.

Ocasionalmente, también suele ubicarse dentro del área *Producción*, un sector de *Personal* o *Relaciones Industriales*.

3) FINANZAS Y CONTROL

- *Planeamiento Económico-Financiero.*
- *Tesorería.*
- *Créditos y Cobranzas.*
- *Impuestos.*
- *Seguros.*
- *Contabilidad*, tanto central como de costos.
- *Control de gestión*, que comprende el control presupuestario, auditoría operativa y sistemas de control conexos.
- *Auditoría Interna*, que a veces se incluye dentro de la anterior, o bien, depende del nivel superior de la organización a fin de asegurar su independencia de criterio.
- *Desarrollo de Sistemas y Procedimientos.*
- *Procesamiento de Datos*, que suele englobarse en un mismo departamento con la función precedente, aunque las tendencias más modernas (con el avance del procesamiento distribuido) tienden a su creciente descentralización.

Ultimamente, este área, por la relevancia que ha adquirido en las grandes organizaciones, muestra una tendencia a dividirse en dos funciones principales: *Finanzas* (que comprende: *Planeamiento Económico-Financiero*, *Tesorería*, *Créditos y Cobranzas*, y *Seguros*) y *Control* (que abarca el resto).

Asimismo, la creciente complejidad de la computación electrónica ha hecho que, cuando existe un gran centro de cómputos, *Sistemas* se constituya en muchas empresas en una función de primer nivel.

c) Diseño de la estructura

De la misma manera que en la actividad productiva se definen primero el producto, el proceso, las cantidades a producir y los equipos, y recién después el edificio de la planta, en la organización deben conocerse la misión, los objetivos y las estrategias y luego diseñar la estructura.

La estructura organizacional aparece así como el corolario de un sistema complejo al que habrá de servir de cuerpo. *A tal función, tal órgano.*

Se tomarán en cuenta en su definición los principios y pautas enunciados hasta aquí, especialmente sus caracteres específico, dinámico y humano.

En rigor, este proceso consiste pocas veces en un diseño (cuando la organización comienza a funcionar). Generalmente se trata del rediseño de la estructura de una organización en marcha.

Desde luego, es mucho más difícil el rediseño que el diseño, pues es menester afrontar los problemas ya existentes.

En todos los casos se requiere conocer bien la realidad. Habrá que encarar un relevamiento, realizando encuestas, analizando las estructuras formal e informal vigentes, los datos referentes a las personas que la integran, la carga de tareas, la forma en que se desempeñan las distintas funciones, los procedimientos, los canales de comunicación, etc.

Con toda la información necesaria, se podrá proceder al diseño. Dado el carácter específico de la organización, no hay reglas prefijadas para hacerlo.

Sólo la experiencia y la competencia profesional del diseñador podrán ayudarlo en la búsqueda heurística orientada a lograr la estructura más adecuada.

d) Organigramas y manuales de organización

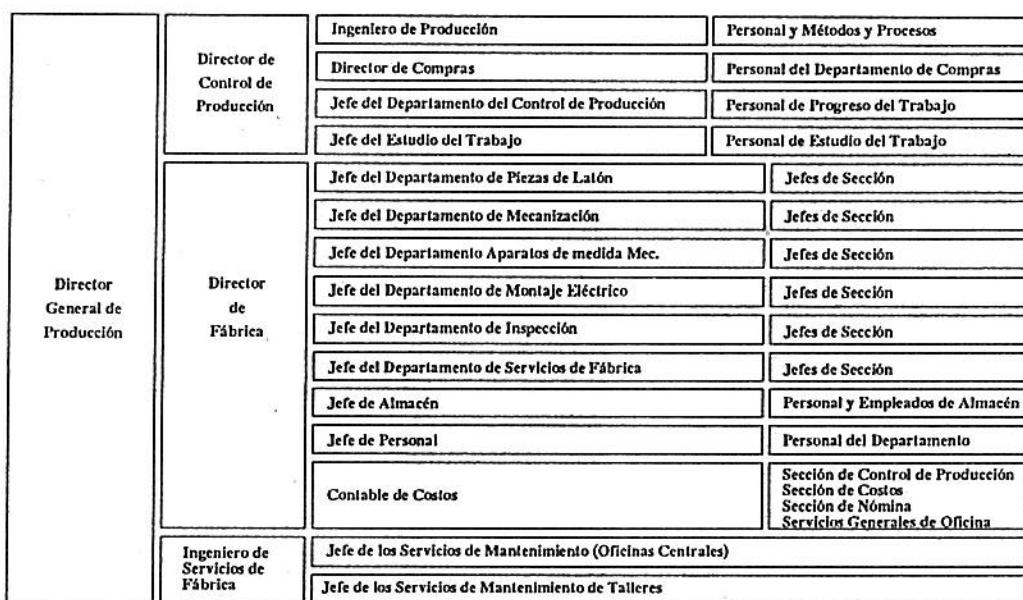
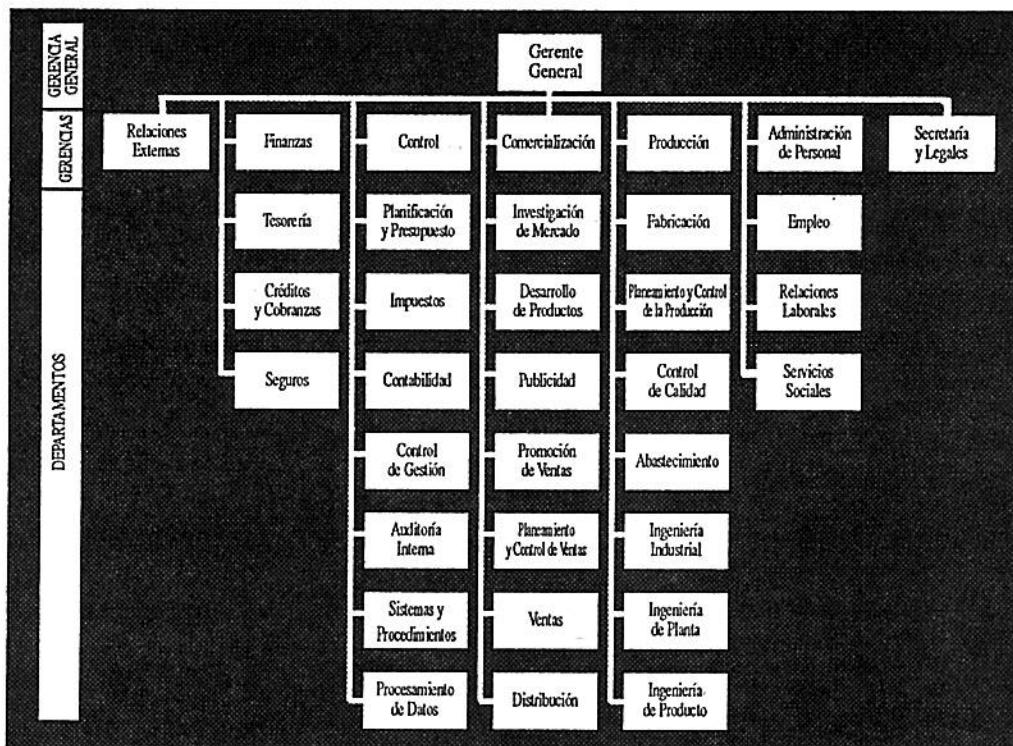
El diseño de la estructura formal se concreta a través de organigramas y manuales de organización.

Los *organigramas* representan gráficamente a las estructuras organizacionales. A tal efecto, las posiciones de las mismas se simbolizan mediante rectángulos, que se unen por líneas que indican las relaciones de autoridad-dependencia. El organigrama constituye así un modelo analógico bidimensional de la estructura organizacional.

Su utilidad principal radica en que permite visualizar y apreciar fácilmente su configuración. Esta también podría describirse en forma literal, pero debe admitirse que el modelo gráfico proporciona una apreciación más rápida y clara.

Las convenciones más usuales para la confección de organigramas son las siguientes:

- * La dirección se dibuja en la parte superior.
- * Los niveles de igual jerarquía se ubican a igual altura.
- * En general, se trata que el tamaño de los rectángulos que representan las distintas posiciones sea uniforme, aunque, a veces, al descender en la jerarquía y aumentar consecuentemente la cantidad de sectores, suele reducirse el de los niveles inferiores.
- * En cada rectángulo se escribe la denominación de la posición o cargo, siendo deseable que la misma designe la jerarquía y la función (v.g.: gerente de finanzas); en tal sentido, debe tratarse de evitar las denominaciones ambiguas (v.g.: oficina técnica, registraciones, gestión financiera, etc.).
- * A veces, en la parte inferior del rectángulo se menciona el nombre de la persona que ocupa el cargo.
- * Las líneas de autoridad-dependencia se dibujan en forma horizontal y vertical, trabajándose en base a ángulos rectos. No se utilizan líneas oblícuas.
- * Siempre se trata que la distribución de los rectángulos correspondientes a las posiciones de un nivel se halle simétricamente dispuesta con respecto de la posición



11.4. Ejemplos de organigramas

del nivel superior del cual dependen, de manera que el gráfico tenga un aspecto equilibrado o balanceado.

- * Las relaciones de autoridad funcional se dibujan con líneas punteadas.
- * En términos generales y para mayor claridad, se debe tratar que el dibujo sea resuelto con la mayor sencillez, evitando en lo posible las complejidades.

Como las pautas que se utilizan para la graficación son convencionales y no responden a una regla universalmente aceptada, FRISCHKNECHT³⁴⁾ señala que "lo importante es interpretar la posición resultante de acuerdo al código adoptado y no dejar organizar la empresa al dibujante".

En la ilustración 11.4 se muestran dos ejemplos de organigramas. En el primero de ellos, a la izquierda se indica el nivel, observándose que los departamentos, por falta de espacio, se han alineado en forma vertical, para resolver el problema de la graficación. El segundo se ha alineado horizontalmente, diseñándoselo –como puede advertirse– en base a otro tipo de convenciones.

Con respecto del organigrama que se muestra en la parte superior de la ilustración 11.4, cabe puntualizar que fue preparado como ejemplo, y que en la práctica difícilmente se presente una estructura de este tipo, que responde virtualmente a una clasificación de las funciones.

Los *manuales de organización* son cuerpos sistemáticos que describen la estructura de la organización, incluyendo para ello las pautas seguidas para su diseño, el organigrama y, para cada posición, la definición del nivel, dependencia, autoridad, responsabilidades y funciones de la misma. Pueden incluir también un detalle de los recursos, personas integrantes, información que emite y recibe cada una y contribución a los objetivos organizacionales de la posición.

Para dar una idea de su elaboración, manejo y contenido, incluimos a continuación el sector introductorio de un manual de organización, donde se detallan sus objetivos, contenido, utilización, difusión y procedimiento de actualización y revisión; y luego, la terminología utilizada en la asignación de funciones y responsabilidades, y la descripción de una posición específica (la de gerente general).

(34) FRISCHKNECHT, op. cit. en (13), pág.219.

CAPITULO INTRODUCTORIO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION

| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO I/I HOJA 1 |
|--|----------------------|
| <p>1. OBJETIVOS</p> <p>El Manual de Organización tiene por objeto instrumentar por escrito la estructura organizativa de la empresa, a efectos de:</p> <ul style="list-style-type: none">○ (1) Constituir un marco de orden que coadyuve al éxito de su gestión y desarrollo, mediante la integración racional de los sectores que la componen, de manera tal de posibilitar el cabal cumplimiento de las funciones que permitan alcanzar sus objetivos.○ (2) Coordinar adecuadamente las capacidades e iniciativas individuales del personal.○ (3) Definir formalmente la estructura organizativa.○ (4) Definir los principios y criterios que sustentan la organización y en base a los cuales ella se ha de desarrollar.○ (5) Compendiar con claridad las interrelaciones estructurales de autoridad y dependencia.○ (6) Compendiar las disposiciones que regulan el funcionamiento de sus órganos básicos.○ (7) Especificar las responsabilidades y funciones de cada sector. | |

| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO I/2 HOJA 1 |
|---|----------------------|
| <p>2. CONTENIDO</p> <p>El Manual de Organización está constituido por cuatro capítulos.</p> <p>○ El primer capítulo se refiere al Manual en sí. Por tal motivo, en sus puntos se definen sus objetivos, se describe sucintamente su contenido, se mencionan las pautas generales a ser tenidas en cuenta para su utilización y difusión, y se detallan los procedimientos y criterios a aplicar para su revisión y actualización.</p> <p>○ El segundo capítulo se refiere a la organización volitiva de la empresa, constituida por la Asamblea de Accionistas. Por su naturaleza, este capítulo se basa fundamentalmente en las disposiciones estatutarias al respecto y contiene, por ello, dos puntos: el primero, atingente a las Asambleas, y el segundo, a los accionistas.</p> <p>○ El tercer capítulo trata de la organización directiva, basándose también en el estatuto. Tres puntos forman este capítulo, a saber: Directorio, Presidente y Sindicatura.</p> <p>○ El cuarto capítulo describe la organización ejecutiva y es, por tal motivo, el más extenso, dado que en ella se halla comprendido todo el personal que trabaja en la empresa. Este capítulo está formado por tres puntos: El primero se refiere a los criterios aplicados para la constitución de la organización ejecutiva, los que comprenden los principios básicos que orientan la labor de definición de la estructura y los criterios de descentralización, departamentalización, diseño, dimensión, costo, planeamiento, control, aspectos sociológicos y dinámica de la organización. El segundo punto contiene el organigrama, el que sintetiza gráficamente la totalidad de la estructura ejecutiva. El tercer punto describe, para cada posición de la estructura ejecutiva (Gerencia, Departamento o Sector), los siguientes aspectos: nivel, dependencia, autoridad, responsabilidad principal y funciones.</p> | |

| | |
|--|------------------------------------|
| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO 1/3 HOJA 1 |
| <p>3. UTILIZACION Y DIFUSION</p> <p>La utilización del Manual de Organización ha de estar condicionada por sus objetivos. En consecuencia, resultará un elemento de información y orientación para los responsables de la conducción de la empresa respecto de la estructura organizativa de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none">○ La difusión del Manual de Organización será selectiva. Los gerentes y jefes de departamento dispondrán de un ejemplar y recibirán copia de los comunicados que introduzcan modificaciones al mismo. Los supervisores de sector dispondrán sólo de las páginas donde se describan el nivel, dependencia, autoridad, responsabilidad y funciones, tanto de la oficina a su cargo como del jefe y de las restantes oficinas del mismo departamento.○ Estará expresamente prohibida a las personas que lo reciban total o parcialmente, su distribución, difusión o exposición más allá de los límites autorizados. En tal sentido, el Manual debe ser considerado como una herramienta útil para definir los alcances de la labor de cada sector, para delimitar responsabilidades, etc., pero no como un elemento informativo masivo e indiscriminado.○ Cuando se presenten situaciones no previstas en el Manual de Organización, como por ejemplo la necesidad de llevar a cabo una función o asumir una responsabilidad nueva, deberá cuidarse que el mismo no resulte una limitante que impida desarrollar una acción rápida y eficiente. Esto podría suceder si se desnaturalizara el papel que el Manual debe desempeñar y se pasase a considerarlo como un texto taxativo o un encasillamiento absolutamente restrictivo. A efectos de evitar este tipo de actitudes, que en nada favorecerían al normal ritmo de las actividades ni a la imagen de la empresa, se considera preferible que cualquier jefe de departamento, ante una situación imprevista o cambiante, asuma la | |

| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO I/3 HOJA 2 |
|--|----------------------|
| <p>responsabilidad que por su investidura y nivel le corresponde en la forma más conveniente para la organización, consultando al gerente del cual depende y/o coordinando con sus pares si ello es posible. Esta coordinación implicará la canalización del asunto hacia aquel sector cuyas tareas son más afines a la situación presentada. Luego de resuelto el problema con la urgencia que el caso requiera y si la nueva situación tiende a hacerse permanente o repetitiva, se dará parte al Gerente Administrativo a efectos de establecer la conveniencia de introducir modificaciones al Manual, procedimiento que ha de desarrollarse de acuerdo a lo que se establece en el punto siguiente.</p> <p>○</p> <p>○</p> | |

| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO I/4 HOJA 1 |
|--|----------------------|
| <p>4. REVISION Y ACTUALIZACION</p> <p>Para ajustarse a la dinámica que es característica de toda organización, este Manual deberá ser periódicamente revisado y actualizado.</p> <p>Este proceso podrá ser iniciado porque se producen circunstancias nuevas o cambiantes -como las que se mencionan en el punto anterior-, o innovaciones o modificaciones en las políticas y los planes de la empresa, o bien como resultado de una rutina periódica de revisión para controlar que su contenido se encuentre debidamente actualizado.</p> <p>La rutina de revisión y actualización será de directa responsabilidad del Gerente Administrativo, quién será receptor de las iniciativas o problemas que se presenten y puedan derivar en cambios. Asimismo, con una frecuencia no menor de seis meses y también cuando las circunstancias lo hicieren aconsejable, procederá a la revisión integral del Manual. A tales efectos, deberá estar permanentemente al tanto de la filosofía con que el mismo ha sido elaborado y de su contenido. Preparados los proyectos de modificaciones, éstos deberán ser aprobados por el Gerente General si sólo introducen cambios en la asignación de funciones, y por éste en primera instancia y luego por el Directorio si se trata de cambios en los criterios, la estructura y/o las responsabilidades principales.</p> <p>Aprobado un cambio, el Gerente Administrativo dispondrá su inmediata comunicación a todos aquellos que tengas en su poder ejemplares del Manual de Organización o partes del mismo (siempre y cuando la modificación afecte la parte pertinente).</p> <p>La comunicación de los cambios se instrumentará mediante "Comunicados de organización interna", que se numerarán correlativamente. Los mismos irán acompañados de las hojas a reemplazar. A ese efecto, el Manual ha sido preparado e impreso en</p> | |

| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO I/4 HOJA 2 |
|---|----------------------|
| <p>forma modular, de manera de facilitar estos reemplazos parciales que se producen a raíz de su actualización, en forma práctica y sencilla.</p> <p>Los cambios comenzarán a tener vigencia luego de comunicados.</p> <p>○ Finalmente, con respecto del proceso de actualización cabe hacer énfasis en la necesidad de que las modificaciones resulten congruentes con los criterios en base a los cuales la organización ha sido definida y diseñada, salvo que se introduzca asimismo un cambio en tales criterios. Cuando ésto último suceda, es decir, que se opte por innovar en cuanto a los principios fundamentales de la organización, debe tenerse presente la importancia de encarar una detenida revisión de los restantes, a fin de establecer si el cambio a introducir tiene repercusión en ellos, de manera de poder así mantener una configuración consistente y equilibrada tanto en el Manual como en la organización en sí.</p> <p>○</p> | |

| | |
|--|-------------------------------------|
| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO IV/3 HOJA 1 |
| <p>3. ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</p> <p>En el presente capítulo se incluye la descripción de las responsabilidades y funciones de todos los sectores que componen la organización ejecutiva de la empresa, detallando, para cada uno de ellos, la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none">○ a) <i>Denominación del sector</i>: es la designación que se da al mismo.○ b) <i>Nivel</i>: indica la posición jerárquica que posee el sector referido dentro de la estructura de la organización.○ c) <i>Dependencia</i>: señala la unidad de la organización de la cual depende jerárquicamente en forma directa el sector referido.○ d) <i>Autoridad</i>: indica las unidades de la organización sobre las cuales ejerce su autoridad en forma directa el responsable del sector referido, o bien, de no existir aquellas, el personal sobre el cual ejerce supervisión directa.○ e) <i>Responsabilidad principal</i>: sintetiza el alcance de la gestión por la cual es responsable el sector referido.○ f) <i>Funciones</i>: comprende el detalle de las funciones que debe desarrollar el sector referido, debiendo interpretarse básicamente las mismas con un criterio enunciativo y no como estrictamente limitativas. | |

| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO IV/3.1 HOJA 2 |
|--|-------------------------|
| <p>3.1. GERENCIA GENERAL</p> <p><i>Nivel</i> Gerencia General.</p> <p><input type="radio"/> <i>Dependencia</i> Depende del Directorio.</p> <p><i>Autoridad</i> Tiene autoridad sobre las siguientes Gerencias:</p> <ul style="list-style-type: none">- Administración.- Agro-Forestal.- Explotación Industrial.- Comercialización.- Planeamiento y Mantenimiento.- Departamento de Compras. <p><i>Responsabilidad principal</i> Ejercer la administración general de las actividades de la empresa, por delegación del Directorio.</p> <p><input type="radio"/> <i>Funciones</i></p> <p>(1) Dirigir las actividades de la empresa de acuerdo con las políticas fijadas por el Directorio con el objeto de lograr la máxima eficiencia en producción y prestación de servicios.</p> <p>(2) Mantener debidamente informado al Directorio con respecto de las condiciones operativas de la empresa y de todos aquellos factores importantes que pudiesen afectar su marcha.</p> <p>(3) Coordinar la actuación de las distintas Gerencias y delinear los planes de trabajo y objetivos a alcanzar por cada una, conjuntamente con el respectivo Gerente.</p> | |

| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO IV/3.1 HOJA 3 |
|--|-------------------------|
| <p>(4) Controlar si las Gerencias desarrollan su gestión de acuerdo con las pautas y objetivos establecidos.</p> <p>(5) Evaluar los requerimientos de personal y medios que le formulan las distintas Gerencias y adoptar una decisión al respecto.</p> <p>○ (6) Aprobar o desaprobar los proyectos y planes propuestos para la realización de los objetivos de explotación, financieros y administrativos, en particular los presupuestos anuales, elevados por las Gerencias.</p> <p>(7) Evaluar la actuación de las distintas Gerencias y departamentos de la empresa, a través del control presupuestario y de reuniones, discusiones, estudio de informes y todo otro modo conveniente, disponiendo las medidas correctivas que las circunstancias pudieran exigir.</p> <p>(8) Considerar los proyectos relativos a las políticas a seguir por la empresa, elevados por las Gerencias y que emanen de su propia iniciativa, analizarlos y someterlos, acompañados de su opinión fundada, a la consideración del Directorio, para su posterior aprobación.</p> <p>○ (9) Dar las instrucciones a efectos de implantar las políticas aprobadas por el Directorio.</p> <p>(10) Considerar y aprobar, o elevar al Directorio en caso que la cuestión exceda sus facultades, todas las operaciones inherentes a los servicios prestados que por su naturaleza no encuadren dentro de las reglamentaciones vigentes, así como todas las situaciones de carácter excepcional o no reglamentadas que se le presenten.</p> <p>(11) Instruir a las Gerencias bajo su dependencia sobre la forma de encarar la tramitación de las operaciones de excepción.</p> | |

| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO IV/3.1 HOJA 4 |
|---|-------------------------|
| <p>(12) Mantener un contacto permanente con las Gerencias, informándose diariamente sobre la actividad desarrollada por cada una de ellas, y disponiendo medidas que aseguren un máximo de coordinación entre los distintos sectores, procurando que se mantengan los intereses empresarios por encima de las cuestiones individuales.</p> <p>○ (13) Considerar los proyectos relacionados con el análisis y evaluación de la factibilidad y conveniencia de las iniciativas tendientes a modificar procedimientos y planes operativos -estén o no contenidos en reglamentaciones vigentes-, analizarlos conjuntamente con las Gerencias afectadas, y tomar una decisión en caso de tratarse de cambios en los procedimientos o someterlos a la consideración del Directorio, para su aprobación, cuando se trate de planes.</p> <p>(14) Mantener y hacer cumplir el Manual de Organización.</p> <p>○ (15) Considerar los proyectos de cambios a introducir en el Manual de Organización, aprobándolos por sí en caso de tratarse de modificación de la asignación de funciones, y someterlo a la consideración del Directorio, para su aprobación, cuando impliquen cambios en los criterios, la estructura y/o las responsabilidades principales.</p> <p>(16) Instruir a la Gerencia de Administración a efectos de implementar las modificaciones del Manual de Organización que resulten aprobadas.</p> <p>(17) Velar por el cumplimiento de las reglamentaciones y los procedimientos en vigencia, por parte de todos los sectores de la empresa.</p> <p>(18) Aprobar los balances anuales y sus estados complementarios, las síntesis informativas mensuales y toda información docu-</p> | |

| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO IV/3.1 HOJA 5 |
|---|-------------------------|
| <p>mentada de cualquier naturaleza, antes de que sean sometidas a la consideración del Directorio.</p> <p>(19) Aprobar los planes de las áreas productivas, y toda información proveniente de ellas, antes de ser sometida a consideración del Directorio.</p> <p>(20) Tomar conocimiento de los resultados de las revisiones de auditoría realizadas y adoptar las decisiones que puedan corresponder.</p> <p>(21) Aprobar las sanciones a aplicarse a los trabajadores, elevadas por las Gerencias, en los casos de:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Sanciones a los Jefes de Departamento.b) Sanciones de extrema gravedad.c) Cuando se le proponga aplicar una sanción innovatoria de las establecidas por las reglamentaciones. <p>(22) Decidir, con acuerdo del Directorio, sobre las operaciones de crédito sometidas a su consideración.</p> <p>(23) Estar informado acerca del estado y evolución de los juicios en los que la empresa sea parte interesada y disponer las medidas que correspondan.</p> <p>(24) Dar las pautas a los respectivos Gerentes con referencia a la utilización de los créditos bancarios y financieros obtenidos, y a la aplicación de los fondos disponibles en general.</p> <p>(25) Decidir sobre la apertura y cierre de cuentas bancarias.</p> <p>(26) Conducir y asesorar a los Gerentes para que cumplan con las responsabilidades asignadas y procurar su plena capacitación, a efectos de que puedan llevar a cabo responsabilidades mayores.</p> | |

| MANUAL DE ORGANIZACION | CODIGO IV/3.1 HOJA 6 |
|--|---------------------------------------|
| <p>(27) Evaluar el desempeño de los Gerentes y hacerles conocer las pautas que deben guiar su actuación futura.</p> <p>(28) Aprobar, a propuesta de los Gerentes, las designaciones de los reemplazantes de los jefes de departamento, a efectos de cubrir los períodos de ausencia transitoria.</p> <p>○ (29) Decidir, a propuesta de los Gerentes, el nombramiento del adscripto de cada Gerencia, que habrá de reemplazar al respectivo Gerente durante sus períodos de ausencia transitoria.</p> <p>(30) Considerar los antecedentes de trámites inherentes al reclutamiento de personal, las recomendaciones sobre ascensos y remociones, y todos los aspectos atingentes a las remuneraciones del personal, aprobarlos y someterlos a la consideración del Directorio para su resolución definitiva. Una vez aprobado por el Directorio, disponer las medidas necesarias para su cumplimiento.</p> <p>○ (31) Considerar los proyectos de innovaciones en cuanto a las normas que regulan las relaciones con el personal, y aprobarlos por sí o someterlos, si corresponde, a la consideración del Directorio, para su posterior resolución definitiva. Una vez aprobados, instruir a los sectores responsables de su puesta en marcha.</p> <p>(32) Coordinar las vacaciones del nivel gerencial de la empresa.</p> <p>(33) Llevar a cabo un adecuado manejo de las relaciones públicas vinculadas con su investidura y funciones, dirigiendo o participando en toda actividad por medio de la cual pueda realzar el prestigio de la empresa.</p> <p>(34) Asistir a las reuniones del Directorio con voz pero sin voto.</p> | |

Las modernas tendencias en materia de manuales de organización tratan de evitar descripciones tan minuciosas y formales como la del ejemplo precedente, que muchas veces no son siguiendo leídas, recurriendo en cambio a formularios que sintetizan cada posición en una página, como el que se incluye en la ilustración 11.5.

| <i>MANUAL DE ORGANIZACION</i> | |
|---|------------|
| <i>Posición:</i> Gerente Comercial | |
| <i>Nivel:</i> Gerencia | |
| <i>Dependencia:</i> Gerencia General | |
| <i>Autoridad:</i> Personal a su cargo | |
| <i>Misión:</i> Difusión y comercialización de los servicios del Instituto | |
| <p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Estrategia de comercialización * Investigación del mercado * Propuesta de nuevos servicios * Difusión y promoción de los servicios * Publicidad * Planeamiento y control de ventas * Selección y administración de canales de comercialización | |
| <p><i>Requisitos para ocupar el cargo:</i></p> <p>* <i>Educación:</i> Nivel terciario. Graduado de Licenciado en Administración, Licenciado en Comercialización o título equivalente</p> <p>* <i>Experiencia:</i> Seis años en funciones afines a las de su cargo</p> <p>* <i>Personalidad:</i> Creativo. Innovador. Ductil. Dinámico. Buenas relaciones interpersonales. Inteligente. Tenaz. Identificado con los objetivos institucionales. Mentalidad estratégica. Obsesivo de la calidad de servicio. Capacidad organizativa. Habilidad negociadora. Poder de convicción.</p> | |
| Parte: IV | Punto: 2.1 |
| | Hoja: 1 |

***11.5. Modelo de formulario de manual de organización
que sintetiza cada posición en una página***

Otras de las herramientas para la descripción de la estructura son los *diagramas de responsabilidades*, menos usuales en nuestro medio que los organigramas y manuales de organización.

HIJMANS, consultor holandés al que ya hiciéramos referencia, es quizás el tratadista que más utiliza estos diagramas, que cumplen parcialmente las funciones de los manuales de organización, con las ventajas que les otorga la representación gráfica.

En general, los diagramas de responsabilidades constituyen tablas de doble entrada, donde se ubican las posiciones o cargos de la estructura en un sentido y las funciones en el otro, señalándose en las intersecciones –mediante símbolos convencionales– el tipo de relación de autoridad o función ejercida.

En las ilustraciones 11.6 y 11.7 se incluyen sendos ejemplos de estos diagramas, extraídos de la obra del autor mencionado³⁵.

Mucho se ha escrito sobre las ventajas y limitaciones de estas herramientas de definición y análisis de la estructura organizacional. Al respecto, SAROKA y GAITAN³⁶ hacen la siguiente recopilación referida a los manuales de organización:

* Ventajas:

- Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los procedimientos; las normas no escritas son en general de difícil institucionalización. En cambio no ocurre lo mismo si están incluidas en el manual ya que nadie puede aducir desconocimiento.
- Facilitan la fijación de estándares.
- Posibilitan la normalización de actividades.
- Evitan discusiones y malentendidos, hechos frecuentes en aquellas organizaciones en las cuales no se ha establecido por escrito la versión oficial de la organización, sobre los temas susceptibles de entrar en conflicto.
- Aseguran continuidad y coherencia en las prácticas y normas a través del tiempo, ya que los procedimientos aceptados por la organización son definidos por el manual y no por las personas que los efectivizan; el cambio de éstas no afecta la vigencia de aquéllos.
- Uniforman la terminología técnica básica del trabajo administrativo.
- Son herramientas útiles en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Son una guía de trabajo efectivo y un valioso elemento de consulta.
- Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas institucionalizadas.

(35) HIJMANS, op. cit., pág. 43 y 48.

(36) SAROKA, Raúl H. y GAITAN, Pablo A., *Manuales administrativos*, revista Administración de Empresas N°16, año 2º, Buenos Aires, 1971, pág. 337/375.

- Son un freno importante para la improvisación en sus distintas manifestaciones.
 - Posibilitan un ahorro real de tiempo, al evitar las preguntas de rutina, ya que la respuesta rápida a las mismas se obtiene a través de la lectura del manual.
- * Limitaciones:
- Son herramientas pero no la solución para todos los problemas administrativos que se pueden presentar.
 - Si no se los actualiza permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
 - Son en general poco flexibles.
 - Muy sintéticos, carecen de utilidad; muy detallados, pequeños cambios los convierten en obsoletos.

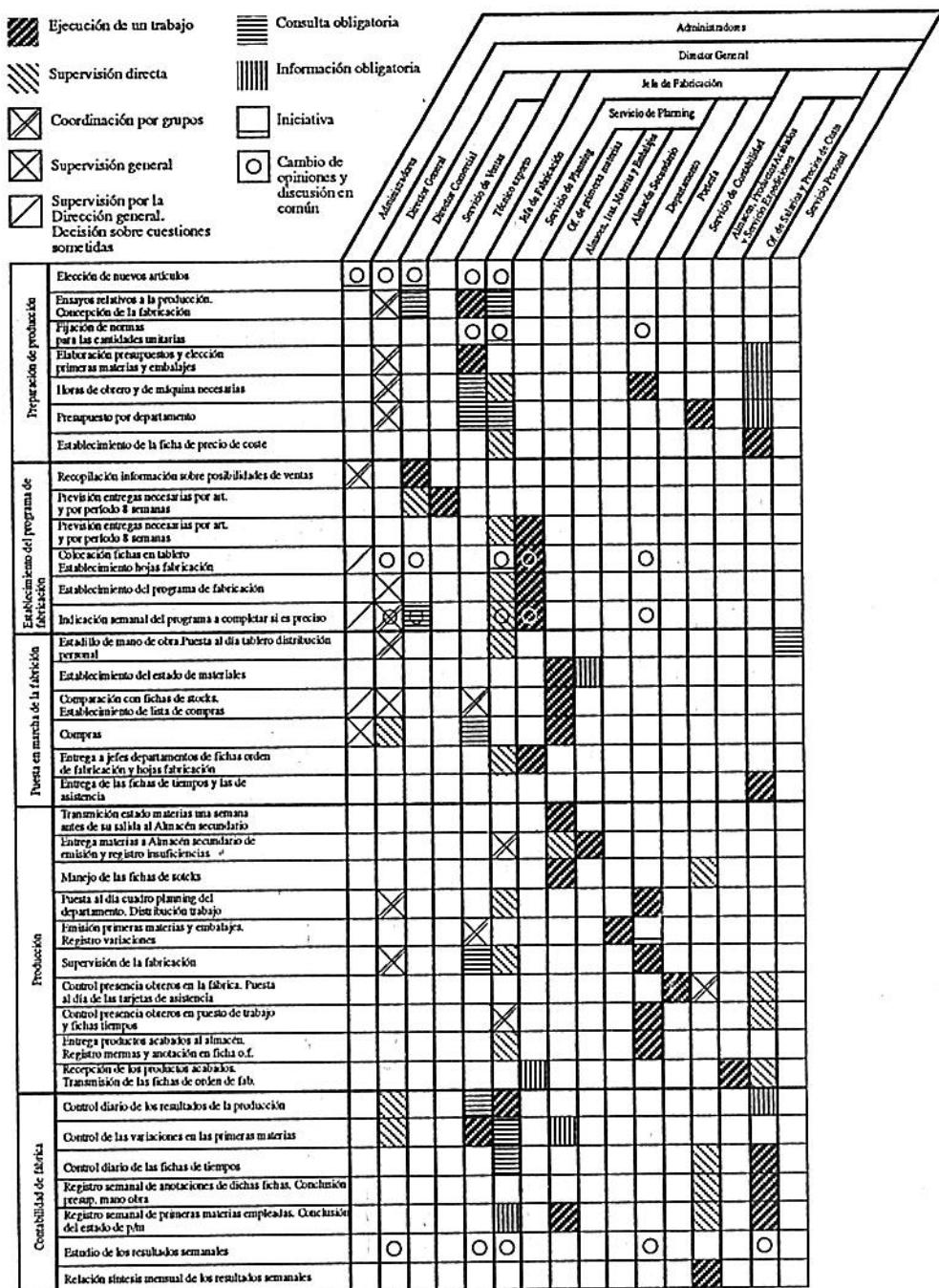
Otros autores son mucho más contundentes con respecto de las limitaciones y desventajas de estas herramientas. TOWNSEND⁽³⁷⁾, con su característico pragmatismo, escribe:

"Descripción de tareas: Chalecos de fuerza bárbaros para operadores de equipos de perforar tarjetas y otras tareas donde la rotación es alta y el trabajo extensamente repetitivo. Insanas para tareas por las que se paga U\$S 150 a la semana o más. Las tareas de índole mental se hallan en constante cambio en su naturaleza y a la gente buena debiera permitírsele usar sus trabajos para corroborar cuán buena es. En el mejor de los casos, la descripción de una tarea es esquematizada por el manual tal como el que lo escribió pudo entenderla en un instante determinado del pasado. En el peor, estas descripciones son preparadas por gente de personal que no se encuentra en condiciones de escribir y entender las tareas de todos los sectores.

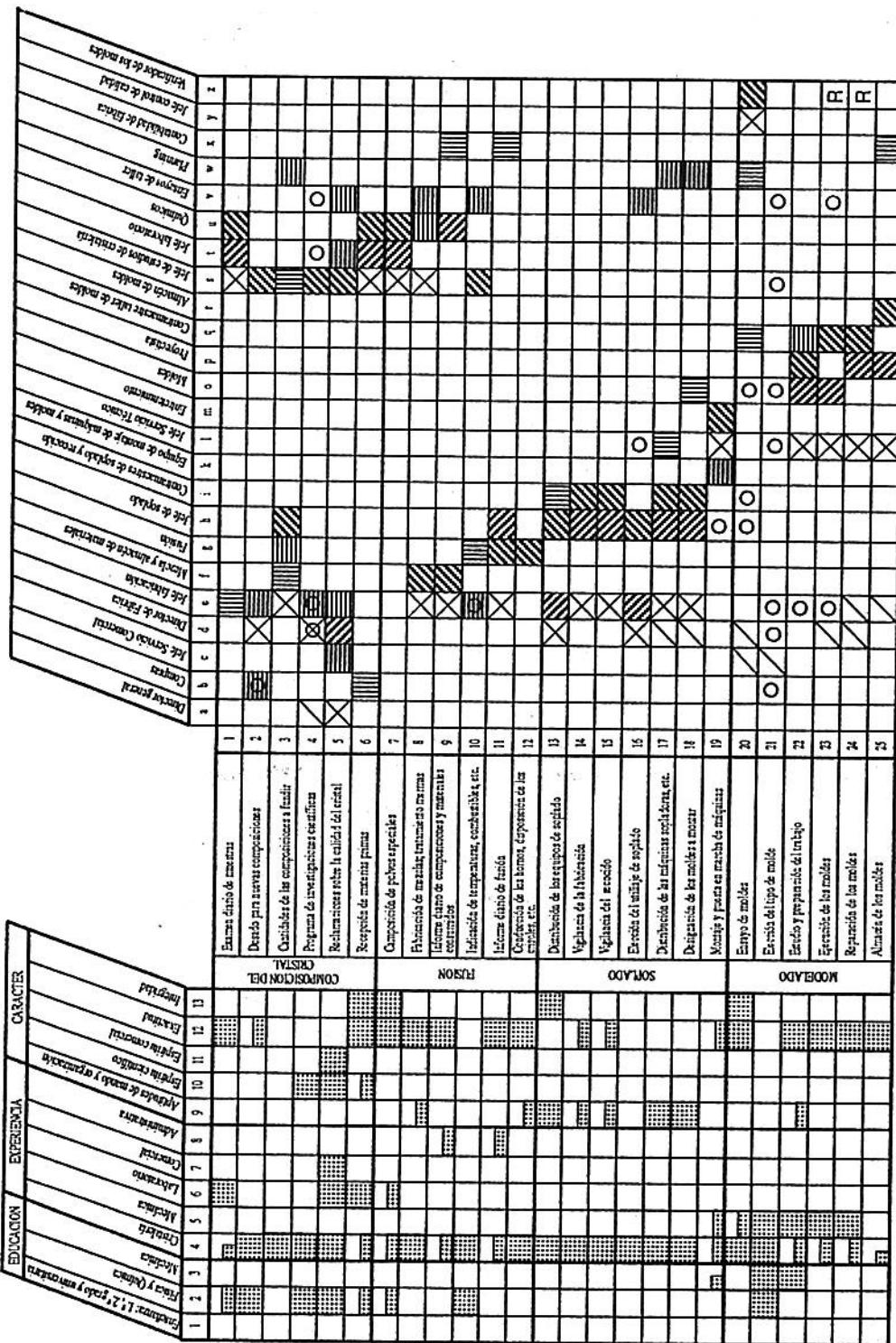
Organigramas: rigor mortis. Tienen usos: para la revisión anual de remuneraciones; para enseñar a inversores sobre cómo funciona la organización y quién hace cada cosa. Pero dibújelos en lápiz. Nunca los formalice, ni los imprima, ni los circule. Las buenas organizaciones son cuerpos vivientes que desarrollan nuevos músculos para afrontar desafíos. Un organigrama desmoraliza a la gente. Nadie piensa en sí mismo como ubicado *debajo* de otra gente. Y en una buena compañía no lo está. Ni aún en el papel. Si usted tiene que circular algo, use una lista de los integrantes de la organización en lugar de un diagrama con la gente en pequeñas cajas. Use el orden alfabético por nombre y por función si es posible. En las mejores organizaciones la gente se ve a sí misma trabajando en un círculo como si estuviera alrededor de una mesa redonda."

Estos duros golpes de TOWNSEND a las descripciones de funciones y los organigramas son tal vez exagerados, pero tienen en gran medida su razón de ser. Se ha abusado del uso de estos elementos, considerándolos perennes e impersonales, olvidando el carácter dinámico y humano de la organización. Así, de útiles herramientas de análisis y manejo, se han convertido muchas veces en elementos nocivos, que generan conflictos o fomentan una postura parasitaria de quienes se escudan tras ellos.

(37) TOWNSEND, op. cit., págs. 85 y 123.



11.6 Diagrama de responsabilidades de una fábrica de productos alimenticios



11.7. Diagrama de responsabilidades correspondiente a una cristalería. Diagrama de detalle

Un uso razonable, una circulación selectiva, la observancia de los principios básicos que hacen a su diseño, son todos aspectos fundamentales para que adquieran el valor que esencialmente tienen y puedan capitalizarse sus ventajas instrumentales.

e) Las corporaciones o grupos de empresas

En el mundo moderno de los negocios, las integraciones de empresas son características de los países de mayor desarrollo. Estas integraciones implican el control de empresas por otras empresas, constituyendo verdaderas estructuras donde las posiciones están formadas por organizaciones íntegras. A estos conjuntos suele llamarlos corporaciones o grupos.

A veces se los organiza compartiendo servicios entre varias de sus empresas constitutivas; pueden existir líneas de autoridad-dependencia que exceden los límites de una empresa y alcanzan a otras del grupo o de la corporación; etc. Y todo esto suele abarcar organizaciones que actúan en distintos países y/o que se desenvuelven en diferentes ramos de actividad.

Las definiciones de estructuras organizacionales se extienden entonces al grupo o corporación, y su planificación y desarrollo adquiere una mucho mayor relevancia, por su dimensión y complejidad y por la constante metamorfosis que caracteriza a estas integraciones.

f) La dirección o comando de la organización

Aunque definamos a la organización como una coalición de participantes, no cabe duda del papel principalísimo que juegan en ella quienes tienen la responsabilidad formal de su conducción, aquellos que delegan y dan origen así a la estructura, esto es, el nivel superior o dirección o comando.

"El sistema de dirección es el *cerebro* de la organización. Los datos que en él se procesan constituyen la *conciencia* que la organización tiene de sí misma y de su estado, la apreciación de la situación, la confrontación simultánea de abstracciones de la realidad operativa proyectada hacia la acción futura".³⁸⁾

Las grandes organizaciones empresariales se constituyen como sociedades anónimas, y éstas formalmente (legalmente) se gobiernan a través de un escalonamiento de órganos, que son denominados: *volitivo* (asamblea de accionistas), *directivo* (directorio) y *ejecutivo* (la organización ejecutiva).

Independientemente de la influencia decisoria que en sus actuaciones esporádicas tiene el órgano volitivo, podemos decir que, operativamente, el sistema de comando comienza a partir del directorio. Este, según las empresas, puede ser un cuerpo realmente

(38) FRISCHKNECHT, op. cit. en (6), pág.206.

ejecutivo o meramente consultivo. Se dan inclusive combinaciones en la formación del directorio entre directores que ejercen funciones ejecutivas y otros que no. Este último tipo de constitución parece haber adquirido un cierto predicamento en tiempos recientes.

Señala al respecto NEWMAN³⁹: "Un consejo de directivos compuesto de unos pocos ejecutivos de la empresa y algunos individuos extraños a la misma puede desempeñar una función muy útil en la resolución de las cuestiones, en la aportación de un consejo constructivo, en la confirmación de las decisiones principales de la dirección y en la selección de los ejecutivos claves... Sin embargo, la iniciativa y la dirección dinámica exigen que en la empresa estén presentes ejecutivos dedicados todo el tiempo a la misma. A fin de asegurar que se preste adecuada atención a esta programación general de la empresa, hay que tener especial cuidado en su organización directiva... La línea de análisis en este capítulo cambia completamente el papel que tradicionalmente se ha asignado a un consejo de directivos. En vez de un grupo representativo de propietarios que rigen los destinos de la empresa, el consejo se ha tratado aquí como un órgano semiautónomo que, si está adecuadamente constituido, puede prestar una valiosa ayuda a los directivos empleados durante todo el tiempo en la empresa."

Como se advierte, en diversos casos los directores forman parte de la organización ejecutiva, teniendo a su cargo áreas de la misma, circunstancias en que es usual que el presidente del directorio sea la máxima autoridad ejecutiva.

Cuando no es así, este cargo lo desempeña un gerente general, dándose también algunos casos de conducción ejecutiva a través de cuerpos colegiados, como los *comités ejecutivos*.

(39) NEWMAN, op. cit., pág.297.

Capítulo 12

LA FUNCION COMERCIAL

12.1. Alcance de la función Comercial

La función Comercial es identificada indistintamente en las organizaciones como *Comercialización* o con el término inglés *Marketing*. Sus subfunciones -que delimitan su alcance- han sido enumeradas y descriptas sucintamente en el capítulo anterior. Precisamente, una de las formas de conceptualizarla consiste en establecer tal alcance; así es que ha sido definida como: "Función empresaria que involucra la investigación de mercados, desarrollos de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios".¹

"El marketing es un sistema de pensamiento y es un sistema de acción", ha escrito JEAN-JACQUES LAMBIN². Por lo tanto, comprende:

- * *Medios de venta*, destinados a accionar sobre el mercado, como la publicidad, la promoción y la venta.
- * *Herramientas de análisis*, orientadas a la comprensión de los mercados, consistentes en métodos de estudio y previsión que se utilizan con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades de los consumidores.

PHILIP KOTLER³, por su parte, define al marketing como "una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio". Y, para clarificar adecuadamente esta definición, conceptualiza de la siguiente manera los términos que le son conexos:

- (1) Asociación de Marketing Directo de Argentina, *Glosario del Marketing Directo*, Buenos Aires, 1992, pág. 55.
- (2) LAMBIN, Jean-Jacques, *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill, Naucalpán de Juárez, 1988, pág. 1.
- (3) KOTLER, Philip, *Mercadotecnia*, Prentice Hall, Naucalpán de Juárez, 1989, pág. 4 a 10.

- * *Necesidad*: Sentimiento de privación que siente una persona con respecto de una satisfacción general ligada a su condición humana.
- * *Deseo*: Forma que adopta una necesidad, de acuerdo con la cultura y la personalidad individual. Los deseos se convierten en *demandas* cuando están respaldados por poder adquisitivo.
- * *Producto*: Cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo capaces de satisfacer una necesidad o un deseo.
- * *Intercambio*: Acto de obtener un objeto deseado que pertenece a una persona, ofreciéndole a ésta algo a cambio (la definición se refiere, obviamente, tanto a personas físicas como jurídicas).
- * *Mercado*: Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

Por supuesto que, cuando el cliente es una persona jurídica (una organización), el proceso de comercialización tiende a hacerse mucho más profesional que lo que estas definiciones sugieren.

Pueden distinguirse dos dimensiones de la comercialización o marketing:

- * Estratégica.
- * Táctica.

LAMBIN⁴ proporciona las siguientes precisiones con respecto de estas dimensiones:

"El marketing operacional... es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios *tácticos* basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación..."

El *marketing estratégico* se apoya de partida en el análisis de las *necesidades* de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el *servicio* que el producto es susceptible de ofrecerle... La función del marketing estratégico es seguir la evolución del *mercado de referencia* e identificar los diferentes *productos-mercados* y *segmentos* actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades y funciones a encontrar. Los productos-mercados identificados representan una oportunidad económica cuyo *atractivo de mercado* es preciso evaluar. El atractivo de un producto-mercado se mide en términos cuantitativos por la noción de *mercado potencial* y en términos dinámicos y por la duración de su vida económica, representada por su *ciclo de vida*. Para una empresa determinada, sin embargo, el atractivo de un producto-mercado depende de su competitividad, es decir, de su capacidad para hallar mejor que sus competidores la demanda de los compradores."

El marketing tiene dos papeles fundamentales en la actividad económica, consistentes en la concreción de:

(4) LAMBIN, op. cit., págs. 3 a 6.

- * El *intercambio de productos*, ya sean bienes o servicios, que implica la implementación de su flujo desde las organizaciones que los producen o prestan hasta los compradores/consumidores finales.
- * La *comunicación*, que se desarrolla a través de los flujos de información que preceden, acompañan y siguen al intercambio, con el objeto de hacer posible la vinculación entre la oferta y la demanda.

Obsérvese que hemos hecho la distinción entre compradores y consumidores. En cada caso específico, ambos pueden ser o no la misma persona. Cuando una madre compra el alimento para su bebé o un cuaderno para su hijo escolar, no es la consumidora pero sí la que toma la decisión de compra y elige el producto. Esto, obviamente, reviste suma importancia para la función de comercialización, dado que condiciona la comunicación, la cual, por lo tanto, puede dirigirse hacia un consumidor-comprador o bien hacia el comprador que decide por el consumidor o hacia un consumidor que elige pero no es el que compra.

Cuando –en el capítulo 5– comentamos el pensamiento de THEODORE LEVITT y su contribución al avance de la Administración, pudimos apreciar cómo, a mediados del siglo XX, se experimentó una transición desde el *enfoque de ventas* (cuyo propósito consistía en colocar los productos fabricados en el mercado) hacia el *enfoque de comercialización* (que busca detectar las necesidades del consumidor para construir toda la estrategia empresaria en función de ellas).

Se establece así un *blanco de mercado* constituido por aquéllos consumidores (con sus necesidades específicas) a los que dedicará sus esfuerzos la organización. Interesarán entonces conocer el comportamiento de estos consumidores –y/o el de los eventuales compradores-, lo que lleva a investigar sus preferencias, hábitos, reacciones, etc., así como los competidores por cuyos productos pueden optar.

Este criterio de observar permanentemente las necesidades del consumidor y organizar la actividad empresarial a partir de éstas, no puede ser tomado, sin embargo, al pie de la letra, como algo absoluto y exclusivo. En efecto, la tecnología incorpora permanentemente importantes aportes (en especial en las industrias denominadas *dinámicas*, por su acelerado avance tecnológico, como la electrónica, la aeronáutica-espacial, etc.) y se convierte también en un punto de partida. Porello, lo más prudente es integrar los enfoques de comercialización (que parte de las necesidades del consumidor) y producción (que parte de la tecnología), integración que deriva en el llamado *enfoque interfuncional*, que hoy es aceptado en forma generalizada.

Más allá de estas consideraciones, a partir de LEVITT la comercialización ha sido concebida como un proceso configurado por círculos concéntricos que rodean al blanco de mercado (el consumidor), al que la organización accede a través de variables controlables y no controlables.

Las *variables controlables* que intervienen en el proceso de comercialización, conocidas originariamente como *las 4 Ps*, son:

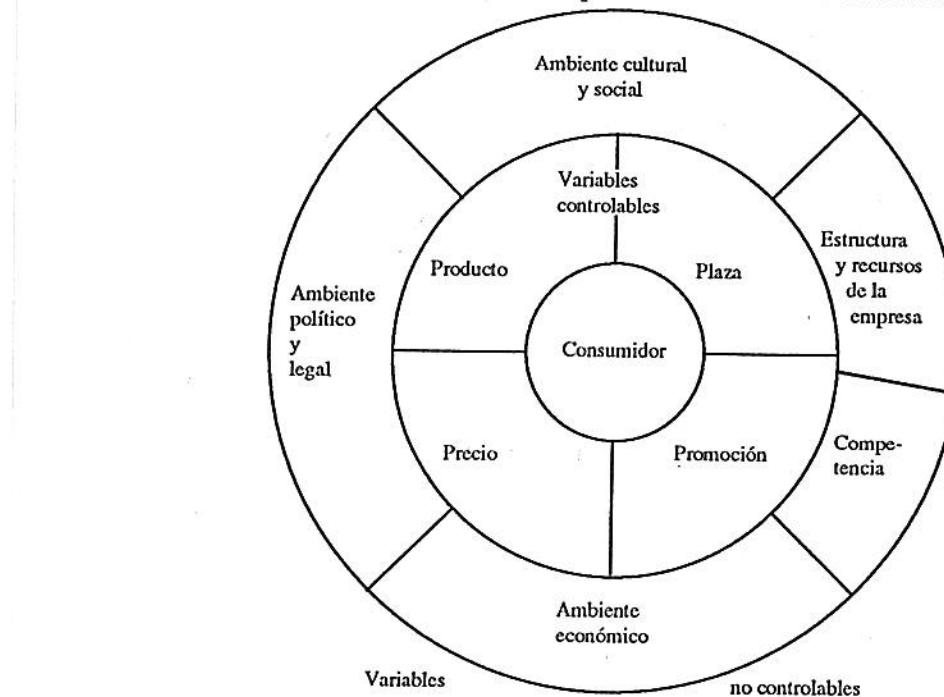
- * Producto.
- * Precio.
- * Plaza (canales de distribución).
- * Promoción (comunicación + venta).

A ellas dedicaremos los puntos 12.3 a 12.7 de este capítulo.

Las *variables no controlables*, inherentes al contexto donde se desarrolla la actividad comercial, son:

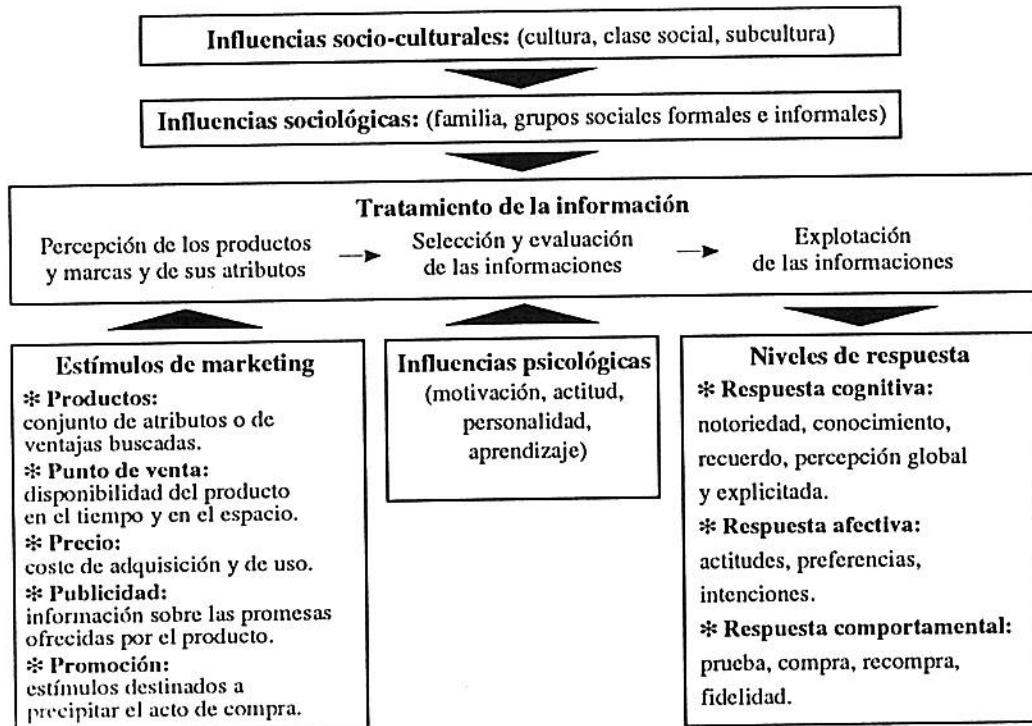
- * El ambiente social y cultural.
- * El ambiente político y legal.
- * El ambiente económico.
- * La estructura y los recursos de la empresa.
- * La competencia.
- * Etc.

El gráfico incluido como ilustración 12.1 esquematiza la concepción descripta del fenómeno de comercialización o marketing, y el de la ilustración 12.2 -propuesto por LAMBIN⁵- los campos de estudio del comportamiento de los consumidores.



12.1. Configuración de la actividad de comercialización

(5) LAMBIN, op. cit., pág. 37.



12.2. Campos de estudio del comportamiento de los consumidores

12.2. Investigación de mercado

Existen múltiples razones para investigar un mercado. El cuadro inserto como ilustración 12.3 contiene una enumeración propuesta por MURRAY CARLEY⁶ que reseña exhaustivamente tales razones, en tanto detalla los distintos tipos de información que puede desearse obtener al efectuar estas investigaciones.

Los métodos a aplicar para investigar el mercado varían en función de los propósitos y circunstancias de cada caso en particular. Los más corrientes -que pueden ser utilizados en forma aislada o combinándoslos entre sí- son los siguientes:

- * Investigación de antecedentes.
- * Investigación cuantitativa.
- * Investigación cualitativa.
- * Investigación motivacional.
- * Investigación experimental.

La investigación de antecedentes es la que recurre a los denominados *datos secundarios*, que consisten en informaciones y estadísticas que existen en algún sitio (cámaras,

(6) CARLEY, Murray A., *Marketing Research Planning and Evaluation*, The Business Quarterly, primavera de 1975.

TIPOS DE INFORMACION NECESARIA PARA PLANEACION Y CONTROL

I Análisis situacional

A Análisis de la demanda

1 Características y comportamiento del comprador:

- a ¿Que compran?
- b ¿Quien compra?
- c ¿Dónde compran?
- d ¿Por que compran?
- e ¿Cómo compran?
- f ¿Cuándo compran?
- g ¿Que cantidad compran?
- h ¿Cómo cambiarán las características y el comportamiento del comprador en el futuro?

2 Características del mercado:

- a Tamaño potencial de mercado
- b Segmentos
- c Demanda selectiva
- d Futuras tendencias del mercado

B Competencia

1 ¿Quienes son los competidores?

2 Características del competidor

- a Programas de mercadeo
- b Comportamiento competitivo
- c Recursos

3 Principales fuerzas y debilidades

4 Futuro ambiente competitivo

C Medio ambiente general

1 Condiciones económicas y tendencias

2 Regulaciones gubernamentales y tendencias

3 Contaminación, seguridad, intereses del consumismo

4 Tendencias tecnológicas

5 Clima político

D Medio ambiente interno

1 Recursos y habilidades de mercadeo

2 Recursos y habilidades de producción

3 Recursos y habilidades financieros

4 Recursos y habilidades tecnológicos

5 Tendencias futuras en el medio ambiente interno

II Mezcla de mercadeo

A Producto

1 ¿Que atributos/beneficios del producto son importantes?

2 ¿Cómo deberá diferenciarse el producto?

3 ¿Que segmentos atraerá?

4 ¿Que tan importantes son el servicio, la garantía y demás?

5 ¿Hay necesidad de una variación en el producto/línea de producto?

6 ¿Que tan importante es el empaque?

7 ¿Cómo se percibe el producto con relación a lo que ofrece la competencia?

B Lugar

- 1 ¿Qué clase de distribuidores deben manejar el producto?
- 2 ¿Cuáles son las actitudes y motivaciones del canal para el manejo del producto?
- 3 ¿Qué intensidad de ventas al por mayor/por menor se necesitan?
- 4 ¿Cuáles son los márgenes adecuados?
- 5 ¿Qué formas de distribución física son necesarias?

C Precio

- 1 ¿Cuál es la elasticidad de la demanda?
- 2 ¿Qué políticas de precio son adecuadas?
- 3 ¿Cuál debe ser el precio de la línea de productos?
- 4 ¿Cómo establecemos variaciones de precio para un producto?
- 5 ¿Cómo debemos reaccionar ante la amenaza de un precio competitivo?
- 6 ¿Qué tan importante es el precio para el comprador?

D Promoción

- 1 ¿Cuál es el presupuesto promocional óptimo?
- 2 ¿Qué tan importantes son la promoción de ventas, la publicidad, la venta personal en la estimulación de la demanda?
- 3 ¿Cuál es la mezcla promocional adecuada?
- 4 ¿Cómo se mide la efectividad de las herramientas promocionales?
- 5 ¿Qué texto es más efectivo?
- 6 ¿Qué medios son más efectivos?

III Medidas de desempeño

- 1 ¿Cuáles son las ventas actuales por línea de producto?
- 2 ¿Cuál es la participación del mercado actual por línea de producto?
- 3 ¿Cuáles son las ventas/participación de mercado actuales por tipo de clientes, región de ventas y demás?
- 4 ¿Cuál es la imagen de nuestro producto/empresa entre los consumidores, distribuidores y público?
- 5 ¿Cuál es el nivel de conciencia para nuestra promoción?
- 6 ¿Cuál es el nivel de recordación de nuestra marca?
- 7 ¿Qué porcentaje de distribución tenemos en los detallistas grandes, medianos y pequeños? ¿De acuerdo con la distribución geográfica y tipo de cliente?
- 8 ¿Qué porcentaje del canal vende por debajo del precio sugerido? ¿Cuál es el precio promedio de venta al por menor de nuestro producto?

12.3. Reseña de los distintos tipos de información que puede desearse obtener al efectuar investigaciones de mercado

publicaciones, oficinas gubernamentales, empresas o bases de datos de cualquier índole) y que pueden ser utilizadas para tomar conocimiento del fenómeno comercial en cuestión. Por tal motivo, este tipo de investigación suele ser denominado *desk research* (investigación de escritorio). Aunque su costo es reducido, como es obvio, la información que es posible obtener por esta vía es muy general y sirve sólo como una primera aproximación

al tema. De todos modos, es importante que el investigador cuide que la misma resulte confiable, actualizada, imparcial y pertinente a los fines perseguidos.

La investigación cuantitativa apunta, en cambio, a la obtención de *datos primarios*, recurriendo generalmente a la realización de encuestas a los involucrados en el proceso comercial (en especial, los consumidores actuales y potenciales). Tanto su costo como su utilidad son, entonces, mucho mayores que en el método anterior. Se recurre a procedimientos estadísticos para obtener muestras representativas del universo a investigar, de modo de lograr que los resultados tengan una razonable validez. El diseño de los cuestionarios, el de la muestra, el entrenamiento de los encuestadores, la supervisión y control del trabajo de campo, el procesamiento de la información, su análisis, así como la formulación de las conclusiones emergentes, constituyen todos factores que en este caso adquieren fundamental relevancia para el éxito del esfuerzo emprendido. El método es uno de los más usualmente empleados para investigar el mercado.

La investigación cualitativa guarda analogías con la cuantitativa en cuanto al procedimiento, pero se diferencia de ella en que profundiza más en cada encuesta, con vistas a obtener información más precisa y detallada, aunque abarcando una mucho menor cantidad de casos. Desde luego, de esta forma es posible justipreciar mejor los aspectos cualitativos del fenómeno investigado, aún cuando los resultados no alcancen, desde el punto de vista estadístico, el grado de validez de la investigación cuantitativa.

La investigación motivacional consiste en sesiones de grupos reducidos de personas (entre 8 y 12) que son conducidas por un psicólogo especializado en indagaciones de tipo comercial. Este trabaja en base a una *guía de pautas*, diseñada para orientarlo acerca de los aspectos a investigar. Obviamente, la información que es posible conseguir de esta manera es de mucha mayor profundidad que en los métodos anteriores. Tanto la motivacional como la cualitativa se suelen combinar con la cuantitativa a efectos de conferirle al estudio validez estadística. También suelen ser utilizadas como etapas preliminares de aquélla, para orientar su diseño (principalmente en lo que a confección de cuestionarios se refiere).

La investigación experimental, como su nombre lo indica, implica efectuar un experimento con los consumidores a efectos de apreciar su reacción ante una determinada acción comercial. Un ejemplo es cuando, en la introducción de un nuevo producto, se realiza un lanzamiento piloto en algunas plazas o zonas geográficas o negocios que se consideran representativos del mercado. El costo de este método de investigación es elevado y, si bien suele suministrar datos convincentes, es menester ser muy cuidadosos en la selección de las unidades en las que se habrá de efectuar la experiencia, pues, si no son representativas o si los consumidores ocasionales reaccionan frente a la novedad de distinta forma de lo que lo harán ante una oferta sostenida del producto, se puede arribar a conclusiones engañosas o distorsionadas.

Las investigaciones de mercado también pueden ser categorizadas en función de la fase del proceso de comercialización en la que es recabada la información. Desde este punto de vista cabe identificar tres tipos:

- * Investigación exploratoria.
- * Investigación concluyente.
- * Investigación de monitoreo del desempeño.

KINNEAR y TAYLOR⁷, en su clásica obra sobre investigación de mercados, caracterizan a estos tres tipos de la manera que se describe en los párrafos siguientes.

La investigación exploratoria es apropiada en las etapas iniciales del proceso. Generalmente, está diseñada para obtener una noción preliminar de la situación con costo y tiempo mínimos. El diseño de la investigación se caracteriza por su flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y para descubrir otros puntos de vista no reconocidos previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con personas especializadas y casos.

La investigación concluyente suministra información que ayuda a los gerentes a evaluar y seleccionar un curso de acción. Su diseño se caracteriza por centrarse en procedimientos formales. Esto incluye objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos. Generalmente se redacta un cuestionario detallado junto con un plan formal de muestreo. La información a recolectar estará relacionada con las alternativas en evaluación. Los posibles planteamientos de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulaciones.

El monitoreo del desempeño es un elemento esencial para controlar programas de marketing de acuerdo con los planes trazados. La desviación del plan puede resultar de una ejecución inadecuada del programa y/o cambios no anticipados de los factores del contexto. En consecuencia, el monitoreo efectivo del desempeño incluye las variables de la mezcla de marketing y las correspondientes al contexto, junto con las medidas de desempeño tradicionales, tales como: ventas, participación de mercado, utilidades y retorno de la inversión.

Los distintos tipos de investigación de mercado reseñados pueden ser efectuados por equipos de trabajo de la empresa, pero, en la mayoría de los casos, son confiados a firmas especializadas.

12.3. Desarrollo de productos

En un sentido amplio, el producto puede ser identificado como *un paquete de satisfacciones*. Así concebido, comprende -tal como señaláramos- tanto los bienes físicos como los servicios.

El desarrollo de productos ha pasado a ser una actividad fundamental en las organizaciones a partir de la segunda guerra mundial y, en particular, como consecuencia de los

(7) KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R., *Investigación de Mercados - Un enfoque aplicado*, McGraw-Hill Latinoamericana, Bogotá, 1989, pág. 98 a 100.

acelerados procesos de cambio operados en los mercados y en la tecnología desde la década del 60. Estos procesos inciden a través de distintos factores:

- * Consumidores que exigen productos nuevos, mejores y más variados.
- * Mercados más complejos e incentivadores de los nuevos requerimientos.
- * Agudización de esta problemática en el caso de productos de avanzada tecnología (como ocurre con las industrias dinámicas).
- * Imperiosa necesidad de innovar, consecuencia de una actitud estratégica cada vez más generalizada.
- * Globalización de los mercados, con todas sus implicancias.
- * Realimentación de estos procesos, produciendo una verdadera revolución en los hábitos de los consumidores.

a) La innovación: Punto de partida del desarrollo de productos

La profesionalización de la innovación, pasando del tallercito del inventor en el fondo de su casa y la *mano invisible* de los tiempos de los clásicos a estructuras empresariales muy complejas, ha implicado una correlativa asunción de mayores riesgos. Así es que, según un estudio realizado en Estados Unidos, que abarcó 366 nuevos productos en 54 importantes empresas, un tercio de los lanzamientos no estuvieron acompañados por el éxito (10 % fueron fracasos absolutos y 23 % dudosos). En el área de productos de consumo masivo, este porcentaje de fracasos es aún más alto (del 50 al 60 %). En los países de menor desarrollo económico, dado que se copia en una mayor medida, dicho porcentaje de fracasos es más bajo.

La innovación es, en consecuencia, importante pero riesgosa. No obstante ello, la introducción de nuevos productos constituye una actividad imprescindible para la supervivencia y el desarrollo de la mayor parte de las organizaciones.

MARCH y SIMON⁴ analizan el comportamiento innovador puntuizando que "para explicar las ocasiones de innovación debe explicarse por qué un programa de acción que se ha considerado satisfactorio para algún criterio, deja de serlo... La noción de criterio de satisfacción está estrechamente relacionada con la noción psicológica de niveles de aspiración... Con el tiempo, el nivel de aspiración tiende a ajustarse al nivel de realización. Es decir, el nivel de realización satisfactoria se hallará probablemente muy cerca del nivel obtenido de realización reciente... El darse cuenta de la existencia de un camino definido de acción que dará resultados sustancialmente mejores que el programa actual, o el darse cuenta de que alguna otra persona u organización está obteniendo mejores resultados -aún si el método exacto no es conocido- nos conducirá a la revisión de los estándares de satisfacción... Alguna innovación será la consecuencia de encuentros accidentales con oportunidades".

(8) MARCH, James G. y SIMON, Herbert A. *Teoría de la Organización*. Madrid, 1967, p. 201-202.

Las organizaciones, sobre todo las más grandes, que van perdiendo -salvo contadas excepciones- la fuerza de sus pioneros, encuentran difícil vencer la inercia para tomar con convicción el camino de la innovación.

Cabe preguntarse entonces, desde el punto de vista del comportamiento organizacional: ¿Cuándo se presentan las condiciones más aptas para innovar?

Según MARCH y SIMON, "la innovación será más rápida y vigorosa cuando la tensión en la organización no es ni demasiado alta ni demasiado baja. Por tensión se entiende la discrepancia entre el nivel de aspiración y el nivel de realización. Según esta hipótesis, si la realización excede fácilmente la aspiración, se produce la apatía; si la aspiración está muy por encima de la realización se produce la frustración o el desespero, con el consiguiente estancamiento. En el primer caso, no hay motivación para la innovación; en el segundo caso, las reacciones neuróticas interfieren con la innovación efectiva. La tensión óptima se produce cuando la zanahoria está justo un poco por delante del burro, cuando las aspiraciones exceden de la realización en poca cantidad".

Pero, además, la innovación puede impulsarse en las organizaciones a través de su institucionalización. En efecto, "todas estas hipótesis acerca de la innovación descansan en la suposición de que el proceso de innovación no está programado. Los estímulos de innovación en este modelo son externos". Empero, "los estímulos naturales para la innovación... pueden ser suplementados con estímulos adicionales programados". Así, "podremos esperar que el promedio de la cantidad de innovación sea más alto cuanto mayor sea la institucionalización de la innovación".

Ello evidencia, una vez más, el carácter crucial del comportamiento organizacional innovador y la necesidad de una cultura estratégica acorde con tal enfoque.

PETERS y WATERMAN⁹ dedican un capítulo de su obra "En busca de la excelencia" al tema de la institucionalización de la innovación. Advierten, no obstante, que "el hecho más desalentador en la vida de las grandes empresas es la pérdida de lo que las colocó en el primer lugar: la innovación". Citan, para corroborarlo, estudios que han demostrado "que las empresas pequeñas produjeron aproximadamente cuatro veces más innovaciones por dólar invertido en investigación y desarrollo que las empresas de tamaño mediano, y alrededor de veinticuatro veces más que las grandes". Por el contrario, mencionan casos ejemplares de grandes corporaciones que, brindando autonomía a su personal, lograron -aunque parezca contradictorio- institucionalizar los procesos informales de innovación y alentar a los llamados campeones de la innovación.

Pocas empresas, sin embargo, están preparadas para asimilar debidamente, en sus estructuras organizacionales formales e informales, a estos campeones. PETERS y WATERMAN citan en este punto a JAMES BRIAN QUINN, quién observa que "la mayoría de las empresas no tolera al fanático creativo que ha sido la fuerza motriz de casi todas las innovaciones importantes. Las innovaciones que no están en la línea mayoritaria del negocio, no prometen mucho en las primeras etapas de su desarrollo. Además, el campeón es

(9) PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H., *En busca de la excelencia*, Atlántida, Buenos Aires, 1982, cap. 7.

detestable, impaciente, egoísta y quizás irracional, en términos de la organización. Como consecuencia, no lo contratan. Y si lo contratan, ni lo promueven ni lo recompensan. Se le considera como *persona no seria, molesta o perturbadora*".

Otra seria limitación para el éxito de la innovación -a la que nos refiriéramos al tratar los procesos de influencia y ejecución- radica en la dificultad para pasar de las ideas a la acción. En otras palabras: una cosa es ser creativos y otra muy distinta es ser innovadores.

THEODORE LEVITT¹⁰ se refiere a esta cuestión en los siguientes términos: "El problema con la mayorsa de los consejos que en el momento actual reciben las empresas sobre la necesidad de ser fuertemente creadoras es que sus defensores no hacen la distinción entre creatividad e innovación. Creatividad es imaginar cosas nuevas. Innovación es hacer cosas nuevas... Una nueva y poderosa idea puede circular en una compafía sin ser utilizada durante años, no porque no se le reconozcan sus méritos sino porque nadie ha asumido la responsabilidad de pasarla de la teoría a la práctica. Las ideas son inútiles si no se usan. La única prueba de su valor está en su realización. Hasta entonces, permanecen en el limbo".

b) Ciclo de vida del producto

A partir de la innovación, el desarrollo del producto ha sido corrientemente representado -en una manera que podemos calificar hoy ya como clásica- mediante la *curva de ciclo de vida del producto*.

Esta curva tiene la forma que se muestra en la ilustración 12.4 e identifica las sucesivas etapas por la que transita un producto, a través de su volumen de ventas, divididas habitualmente en:

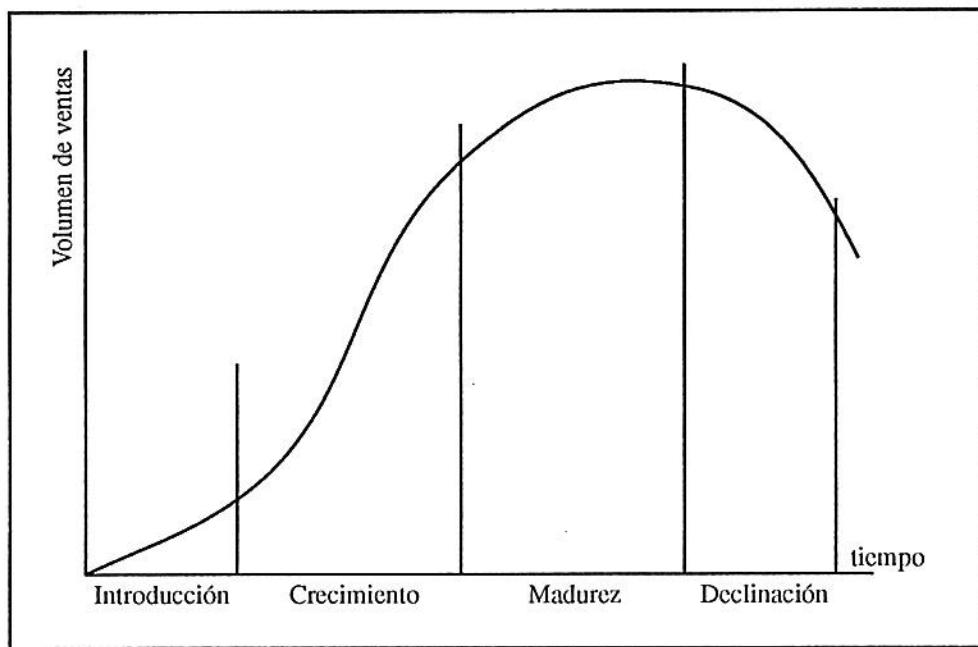
- * Introducción.
- * Crecimiento.
- * Madurez.
- * Declinación.

La introducción comienza con el nacimiento del producto y comprende el lapso inicial de ventas bajas con tendencia creciente. La inversión en publicidad es alta y el ritmo al que las ventas crecen depende de la adecuada resolución de los problemas de producción (principalmente de capacidad), comercialización (sobre todo de distribución) y resistencia de los clientes a adoptar el producto.

El crecimiento implica la suba de las ventas que se origina si el producto tiene éxito. Esta etapa suele caracterizarse por un aumento de la competencia, introducción de mejoras al producto, producción masiva, etc.

Durante la madurez -considerada como un lapso prolongado- el producto se ha

(10) LEVITT, Theodore, *Ideas Are Useless Unless Used*, Inc, febrero 1981, pág. 96.



12.4. Ciclo de vida del producto

asentado y las ventas tienden a estabilizarse. La mayor parte de los productos se encuentra en esta etapa, por lo que la misma requiere especial atención. Las empresas suelen tratar de lograr nuevos usos para sus productos maduros, buscan perfeccionarlos y hallarles nuevos mercados, todo ello con vistas a perpetuar este estado en el que se obtienen buenos beneficios.

Con la declinación, el producto es abandonado gradualmente por el consumidor hasta que la empresa lo discontinúa y muere.

Este análisis del ciclo de vida ha sido utilizado como modelo de pronóstico, de control y de guía para el manejo de la mezcla de productos y de la asignación de recursos.

c) Proceso de desarrollo de productos

El proceso de desarrollo de productos es aquél a través del cual una oportunidad de satisfacer a consumidores se concreta, mediante el estudio, investigación y diseño del producto y su lanzamiento al mercado.

En la realidad de las organizaciones es frecuente observar cómo muchos de estos desarrollos de productos desembocan en el fracaso debido a que se abrevian inapropiadamente los plazos, se saltean etapas imprescindibles o se procede en forma

desordenada. Grandes empresas se han visto relegadas en su posición en el mercado o han caído en urgencias financieras por imprecisiones de esta índole.

Si bien la bibliografía y la experiencia empresaria proponen distintos enfoques metodológicos para llevar a cabo el desarrollo de productos, en lo fundamental no difieren demasiado unos de otros. Una secuencia razonable a tal efecto podría estar constituida por las siguientes etapas:

- 1º) Identificación de oportunidades.
- 2º) Diseño.
- 3º) Prueba.
- 4º) Especificación.
- 5º) Introducción.

Ya sea que el gatillador del desarrollo de un producto sea el consumidor, la tecnología o cualquier otro, su secuencia comienza con una fase de *identificación de oportunidades*, cuyo primer paso consiste en la generación de una idea. Esta concepción inicial del producto puede resultar de procesos muy diferentes en cuanto a su gestación y espontaneidad, tales como: investigaciones del mercado, estudios de comercialización, procedimientos destinados a forzar la producción de ideas (como el denominado *brainstorming* o *tormenta sobre el cerebro*), iniciativas de directivos y gerentes, desarrollos producidos en otros países, investigación tecnológica, emulación de productos de la competencia, etc. Generada la idea, habitualmente se requieren dos pasos más: el desarrollo conceptual (definición preliminar mínima con vistas a caracterizar el producto y determinar sus ventajas y limitaciones) y la tamización (filtro, por lo general empírico, para seleccionar aquéllos productos con los que se seguirá adelante, dado que hacerlo con todos los imaginados resulta antiético).

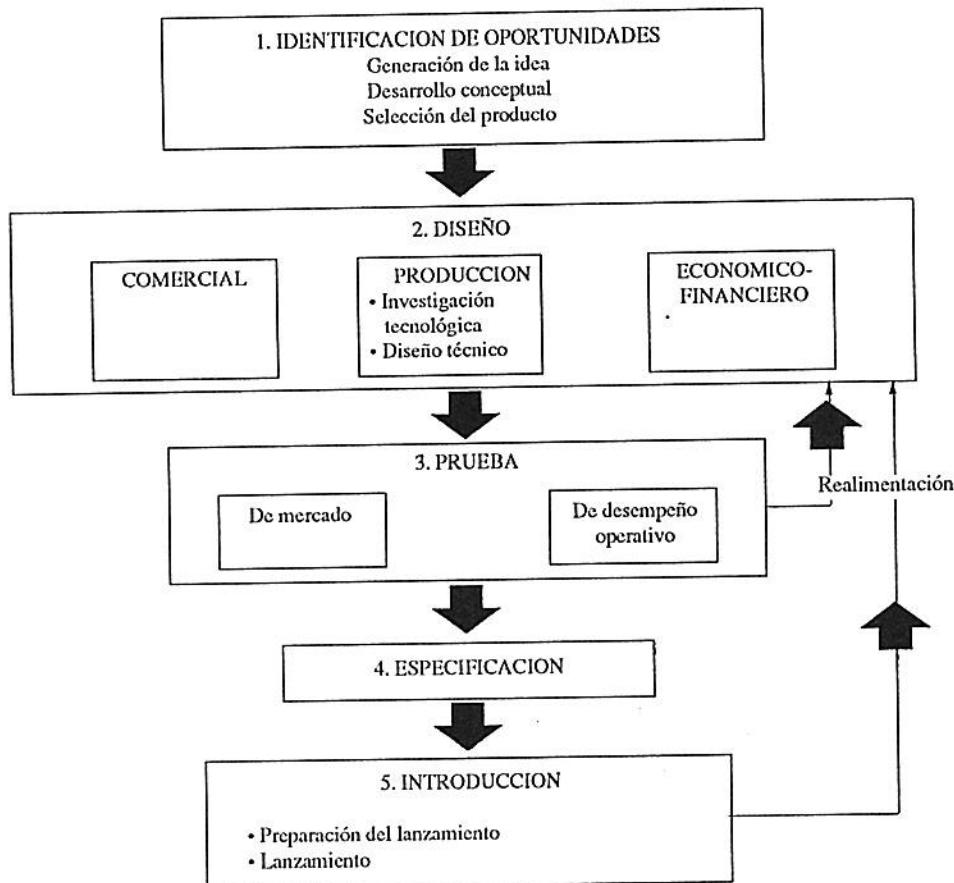
El *diseño* se divide en tres partes, las que -si bien se nutren recíprocamente de información- son llevadas a cabo por distintas áreas funcionales de la organización o por profesionales de diferentes disciplinas: comercial, producción y económico-financiera. La cuantificación de la demanda potencial, la fijación del precio, la táctica de lanzamiento, el desarrollo técnico, los costos involucrados, la construcción y evaluación de los flujos de fondos resultantes, etc., son realizados en esta etapa.

La *prueba* comprende el análisis de la reacción de los consumidores y del desempeño operativo del producto.

La *especificación* consiste en documentar en planos, listas de materiales, archivos de despiece, fórmulas, etc., todos los aspectos inherentes al producto.

Finalmente, en la etapa de *introducción* se adoptan las medidas necesarias para el lanzamiento del producto al mercado y, concretadas éstas, se lo lanza, comenzando así su ciclo de vida.

En la ilustración 12.5 se sintetiza el proceso descripto.



12.5. Secuencia metodológica para el desarrollo de productos

d) Marca

La marca es el nombre del producto. Con relación a ella, interesan particularmente dos aspectos: el promocional y el legal.

Desde el punto de vista promocional, en la selección de la marca se deben tener en cuenta cuestiones tales como: su pronunciación, su relación con el producto, si se identifica con la empresa o no, etc. El hecho es que la marca juega un rol clave en la identificación del producto y su posicionamiento, especialmente en los de consumo masivo.

En cuanto al aspecto legal, implica al mismo tiempo una restricción y una protección de derechos condicionando la elección de la marca cuando existen otras iguales o

similares registradas, con lo que se reduce el campo de alternativas para el que tiene que tomar la decisión.

e) Envase

Envasar suele parecer muy simple: poner una caja alrededor del producto.

Sin embargo, un nuevo envase puede dar lugar a la creación de un nuevo producto. Por ejemplo: si se envasa cemento en bolsas de papel de 50 kg para la industria de la construcción, éstas pueden resultar útiles aún cuando, si el material tuviese que estar mucho tiempo en ellas, se pueda endurecer o deteriorar, porque los que las emplean -arquitectos, ingenieros o constructores- saben que deben usarlas en seguida. Pero, si se saca al mercado un tamaño reducido del tipo *Hágalo usted mismo*, el envase deberá ser otro, porque probablemente habrá de permanecer mucho más tiempo en él. Como puede advertirse, al cambiar el tamaño y el envase, se está frente a un nuevo producto.

No existen reglas precisas para la toma de decisiones sobre envase. A lo sumo, es menester observar los atributos requeridos en cada circunstancia específica:

- * Protección del producto.
- * Adecuado tamaño y cantidad.
- * Bajo costo.
- * Que sea vendedor (sobre todo si habrá de ser exhibido en una vidriera o en la góndola de un supermercado).
- * Brindar información al comprador.
- * Ayudar a la venta de otros productos de la misma línea.
- * Etc.

f) Estrategia de producto

Tradicionalmente, las obras que se han ocupado de la estrategia de producto lo han hecho -valga la paradoja- con un enfoque táctico, enumerando las acciones posibles que se pueden adoptar al respecto y puntuizando las circunstancias en que ellas son viables o convenientes. Acciones tales como: expandir o contraer la línea de productos, alterar los productos existentes, introducir nuevos productos, variar la mezcla (es decir, la composición y/o el peso relativo de la variedad de productos que se ofrece al mercado), desarrollar nuevas aplicaciones para productos existentes, planificar o no la obsolescencia, reemplazar o eliminar productos, etc.

Todos estos cursos de acción tienen sin duda significativos efectos en la estrategia empresaria, pero no pasan de ser meras medidas tácticas si se las aisla de una concepción de conjunto. No se trata de acciones astutas o caprichosas del empresario. Tienen que definirse en función de la misión y los objetivos de la organización, en el marco de una

estrategia empresaria y competitiva de alcances integrales, que además prevea la necesidad de cambio que puede sobrevenir en cualquier momento. En caso contrario podrá ocurrir, por ejemplo, que se construyan grandes estructuras fabriles para responder a ellas, con el alto riesgo de que queden obsoletas de la noche a la mañana y lleven la empresa a la bancarrota.

El comportamiento estratégico de la organización en cuanto al desarrollo de productos puede ser -al igual que lo vimos en el capítulo 6- innovador, anticipativo o adaptativo.

Según URBAN y HAUSER¹¹, autores por excelencia en este tema, una estrategia adaptativa o reactiva en materia de desarrollo de productos puede enfocarse de cuatro maneras distintas:

- * Defensiva.
- * Imitativa.
- * Segundo pero mejor.
- * De respuesta.

Las dos primeras se definen por sí mismas.

La estrategia denominada *segundo pero mejor (second but better)* es la de la empresa que aguarda hasta que el competidor da a conocer su producto y entonces no sólo lo copia sino que también lo mejora.

La estrategia *de respuesta (responsive)* es la basada en el propósito de reaccionar a los requerimientos del consumidor.

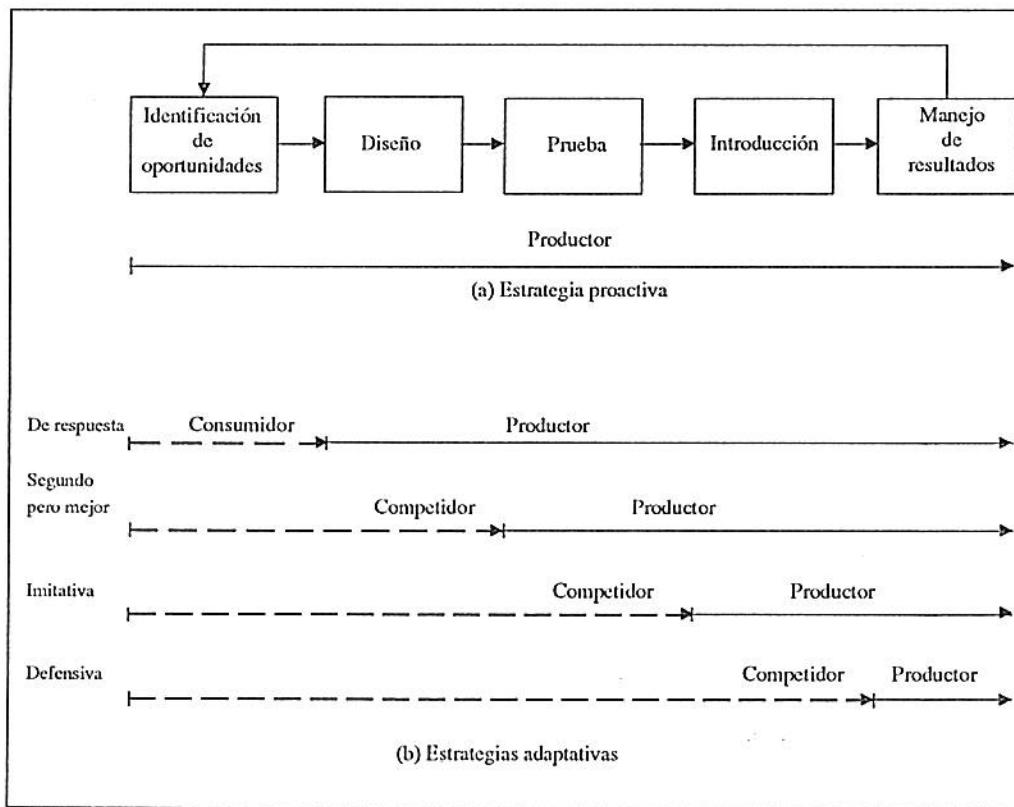
El cuadro de la ilustración 12.6 pone de manifiesto el alcance secuencial de cada uno de estos enfoques estratégicos en el proceso de desarrollo de nuevos productos, a cuyo efecto muestra en la parte superior las sucesivas instancias de una estrategia proactiva (concepto que combina los comportamientos innovador y anticipativo) y, en la inferior, cada uno de los cuatro enfoques adaptativos citados.

Con respecto de la conveniencia y oportunidad del comportamiento estratégico a adoptar, URBAN y HAUSER¹² señalan que una estrategia proactiva es apropiada cuando la empresa:

- * Tiene una política agresiva de crecimiento.
- * Es propensa a introducir nuevos productos y penetrar en nuevos mercados.
- * Puede proteger su innovación mediante patentes o posicionamiento en el mercado.
- * Apunta a grandes volúmenes o mercados de alto margen de contribución.
- * Tiene los recursos financieros, humanos y de tiempo requeridos.
- * Puede prevenir que su innovación no sea anticipada por la competencia.

(11) URBAN, Glen L. y HAUSER, John R., *Design and Marketing of New Products*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1980, pág. 20 y 574.

(12) URBAN y HAUSER, op. cit., pág. 25.



12.6. Comparación entre estrategias proactivas y adaptativas en el desarrollo de productos

Cuando la organización enfrenta una situación diferente, entonces la mejor estrategia puede ser la adaptativa o reactiva, que responde a las presiones de la competencia o a los requerimientos del consumidor.

En particular, la selección un determinado enfoque de estrategia adaptativa depende de una cantidad de factores, pero, en general, este tipo de estrategias son convenientes cuando:

- * La organización se ve fuerte en el manejo de sus productos actuales.
- * Los mercados son muy pequeños como para recuperar los costos de desarrollo.
- * No hay forma de proteger la innovación en esos mercados.
- * La organización no cuenta con recursos suficientes para el desarrollo.

Como todas las recetas en materia estratégica -por más que sean formuladas en un sentido amplio-, estas orientaciones hacia el tipo de enfoque que conviene adoptar dadas por URBAN y HAUSER resultan muy discutibles. En particular, parecen olvidar el principio de masa crítica (asumiendo en cambio el de *economía de escala*), al no tener en cuenta que

no siempre se requieren grandes volúmenes o recursos para vencer la inercia y producir la innovación, sino, por el contrario, las proporciones adecuadas de ellos. De todos modos, entendemos que la categorización presentada resulta de utilidad para un mejor entendimiento de los comportamientos estratégicos alternativos en materia de desarrollo de productos.

g) Los servicios como productos

Las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios comprenden actividades variadas que van desde el transporte (como: compañías aéreas, ferrocarriles, empresas de ómnibus, etc.) hasta la educación (universidades, escuelas, academias), pasando por las comunicaciones (empresas telefónicas, canales de televisión, sistemas de cable, diarios, editoriales de revistas), las finanzas, los seguros, la hotelería, los restaurantes, las actividades profesionales, el suministro de energía eléctrica, las organizaciones dedicadas a la salud, etc., incluyendo algunas a las que los clientes no acceden voluntariamente, como las prisiones.

Un sistema de prestación de servicios transforma -al igual que uno que produce bienes físicos- insumos en productos, que en este caso son intangibles.

Los servicios generalmente se concretan a través de un *paquete* constituido por: servicios explícitos, servicios implícitos, bienes coadyuvantes e instalaciones de apoyo.¹³

Los *servicios explícitos* son los beneficios directamente relacionados con la esencia de la actividad: la calidad de la enseñanza de un establecimiento educacional, la puntualidad y seguridad en una línea aérea, la celeridad de un cuartel de bomberos, etc.

Los *servicios implícitos* son los beneficios psicológicos que el consumidor puede llegar a percibir y que normalmente hacen que valore más el servicio aunque no varíe la esencia de su prestación: la privacidad de una oficina de selección de ejecutivos, el status de una universidad, la copa de bienvenida en un hotel, etc.

Los *bienes coadyuvantes* son materiales comprados o consumidos por el cliente o provistos por éste, que se requieren para que el servicio pueda ser llevado a cabo: las raquetas y pelotas de tenis, los esquíes, los medicamentos, la comida y diarios suministrados en un vuelo, etc.

Las *instalaciones de apoyo* son los recursos físicos que deben hallarse emplazados antes que el servicio pueda ser ofrecido: un campo de golf, un medio de elevación en un centro de esquí, un hospital, un avión y la pista de aterrizaje, etc.

Si bien la producción y comercialización de servicios guarda una considerable analogía con la de bienes físicos, existen entre ambos diferencias que es menester tener en cuenta.

(13) FITZSIMMONS, James A. y SULLIVAN, Robert S., *Service Operations Management*, McGraw-Hill, Nueva York, 1982, pág. 26.

En efecto, los servicios presentan las siguientes características:

- * Imposibilidad de almacenamiento (se dice, por ello, que son los productos más perecederos que existen).
- * Consecuentemente, su problemática logística se centra en la distribución.
- * Por tales razones, son extremadamente sensibles a las fluctuaciones en la demanda.
- * Atención personal intensiva.
- * Derivado de lo anterior, dificultad de estandarización, dado que los desempeños y comportamientos humanos varían considerablemente entre una persona y otra, y aún en una misma persona en diferentes momentos.
- * Papel activo del consumidor en el proceso de prestación.
- * Necesidad de suministrarlo en el sitio donde se encuentra el consumidor o que es accesible a él.
- * Problemas derivados de su intangibilidad, dado que los seres humanos somos proclives a valorar más los bienes físicos que aquello que no podemos tocar o guardar.

Por todo lo cual, teniendo en cuenta que los servicios cumplen un rol fundamental en la *sociedad post-industrial* en la que nos estamos adentrando aceleradamente (en tanto reúnen progresivamente, en los países de mayor desarrollo, un mayor porcentaje del producto bruto y de la mano de obra ocupada que la industria y las actividades económicas primarias), es importante no olvidar que requieren una apreciación específica en cada caso, en virtud de sus características distintivas.

12.4. Las decisiones de precios

Todas las cosas tienen precio. El precio se convierte así en una de las variables claves de la comercialización.

Generalizadamente, la bibliografía caracteriza al precio como una *variable controlable*. Quienes tenemos alguna experiencia en la vida empresaria no sabemos si tomar esta apreciación como una ironía o una simplificación teórica. Pues, si bien el que decide sobre el precio es el gerente de la empresa que comercializa sus productos, en la mayoría de los casos, para hacerlo, está precisado a sujetarse a condiciones y/o situaciones que escapan totalmente a su control, cuando no son francamente adversas a sus propósitos.

Por ello es que, si bien vamos a referirnos -aunque en forma muy general- a la teoría de la formación de los precios, deseamos caracterizar antes que nada a este proceso que nos ocupa, como un arte y como un ejercicio marcadamente pragmático, pues si no lo hicieramos, estaríamos engañando al lector.

REWOLDT, SCOTT y WARSHAW¹⁴⁾ advierten al respecto: "Los diferentes matices de la

(14) REWOLDT, Stewart H., SCOTT, James D. y WARSHAW, Martin R., *Dirección Comercial*, El Ateneo, Buenos Aires, 1973, pág. 359.

fijación de precios configuran más un arte que una ciencia, pero así como un artista perfecciona su trabajo mediante el estudio de los principios de la composición, la perspectiva y el color, el ejecutivo puede mejorar la calidad de sus decisiones de fijación de precios mediante una comprensión más integral de las fuerzas económicas, psicológicas y legales que actúan sobre la determinación y la administración de los precios".

En una línea similar de pensamiento, ALBERTO WILENSKY¹⁵ remarca que "el precio es... uno de los conceptos más pragmáticos de la política de negocios y, aunque muchas veces se lo olvida, siempre reaparece como problema central".

Y, corroborando aquéllo que señalábamos en el sentido de que todo tiene precio, el mismo autor acota: "El precio recibe diferentes nombres (marcas) según el negocio en el cual participa. *Interés* es la marca del precio de usar capital financiero y *Alquiler* el de usar autos o departamentos. *Entrada* es el precio de ver espectáculos y *Cuota*, el de pertenecer a un club deportivo. *Pasaje* es el precio del transporte; *Peaje* el de puentes y autopistas, y *Tarifa* el de servicios públicos. *Comisión* es el precio de intermediación comercial y *Soborno* el de recibir alguna ayuda adicional. *Salario* es el precio de los servicios de los operarios, *Sueldo* el de los empleados y *Honorarios* el de los directores y síndicos. Más allá de estas denominaciones es posible distinguir tres conceptos diferentes, aunque relacionados: *Utilidad* es la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo; *Valor* es la medida cuantitativa del intercambio de un producto con otros y *Precio* es ese valor expresado en unidades monetarias".¹⁶

a) El precio en la teoría económica

Si bien el comercio existía mucho antes que los economistas se ocuparan del precio, no es menos cierto que ellos fueron los primeros en construir una teoría sobre el tema, previo al nacimiento del marketing como una disciplina reconocida.

La ciencia económica identifica cuatro tipos básicos de mercados, para cada uno de los cuales se dan distintos procesos de formación de los precios:

- * Competencia perfecta.
- * Monopolio.
- * Competencia monopolística.
- * Oligopolio.

La *competencia perfecta* reúne las siguientes características:

- * Homogeneidad del producto, es decir que el producto ofrecido por cualquier vendedor es igual al que ofrecen todos los restantes.
- * Ningún participante en el mercado, ya sea vendedor o comprador, puede influir por

(15) WILENSKY, Alberto L., *Política de negocios en mercados competitivos*, Tesis, Buenos Aires, 1991, pág. 243.

(16) WILENSKY, op. cit., pág. 278.

sí solo en el precio, dado que cada uno individualmente es tan pequeño con relación al mercado en su conjunto que su accionar no puede afectar a éste.

- * Movilidad de los recursos, lo que implica, por ejemplo, que los trabajadores pueden mudarse de una región a otra, las materias primas están accesibles a todos en igualdad de condiciones, las empresas pueden entrar al mercado o salir de él, etc.
- * Transparencia de la información de los mercados, tal que los consumidores, las empresas y los propietarios de los recursos tengan un perfecto conocimiento de los datos económicos y tecnológicos relevantes para su actividad.

Es obvio que, asumida la exigencia de respetar estos requisitos, resulta difícil imaginar -hoy en día- un sector de la actividad económica que se desenvuelva en un mercado de competencia perfecta. A lo sumo, podría darse el caso de algunos mercados de productos agrícolas u otros *commodities* que se acerquen al modelo.

En competencia perfecta hay un precio normal, básico o de equilibrio, que es el que corresponde a la igualación de la cantidad ofrecida y la demandada. Señala BOULDING¹⁷ que "en una sociedad capitalista libre esta igualación de los ritmos de producción y consumo se consigue mediante el efecto de los *precios* sobre estas cantidades. Es evidente que, en forma general, un precio alto fomentará la producción y desalentará el consumo, mientras que un precio bajo desalentará la producción y fomentará el consumo. Por lo tanto, en determinadas condiciones debe haber para cada mercancía un precio que haga que el ritmo de producción y el de consumo sean iguales. Este precio se denomina precio *normal*, y no tiene que estar necesariamente presente en ningún intercambio; es decir, no tiene que coincidir con el *precio de mercado*. Sin embargo, si el precio de mercado es tal que, en igualdad de las restantes condiciones, el ritmo de producción de una mercancía es persistentemente superior al de consumo, entonces el precio de mercado es *superior* al normal. A este precio, la producción recibe exceso de estímulo y el consumo no, por lo que habrá una tendencia persistente a acumular existencias. Por el contrario, si el precio de mercado es tal que, en igualdad de las restantes condiciones, el ritmo de producción de una mercancía es persistentemente *inferior* al de consumo, entonces el precio de mercado es menor que el normal. A tal precio, la producción se desalienta con exceso mientras que el consumo se fomenta demasiado, y las existencias de la mercancía muestran una persistente tendencia a disminuir. Por último, si el precio de mercado fuese igual al normal y todas las demás condiciones permaneciesen iguales, no habría tendencia durante un período de años a que las existencias de la mercancía aumentasen o disminuyesen, aunque, desde luego, pudiera haber variaciones estacionales y de otras clases, de corta duración".

En el largo plazo, las cosas pueden cambiar, pues -más allá de la interacción descripta entre la oferta y la demanda- existe la posibilidad de que se produzcan alteraciones estructurales, como que las empresas cambien el tamaño de sus plantas, o decidan abandonar el mercado o entrar en él.

KOTLER¹⁸ puntualiza que "en estos mercados, los compradores y los vendedores son

(17) BOULDING, Kenneth E., *Análisis Económico*, Revista de Occidente, Madrid, 1959, pág. 117.

(18) KOTLER, op. cit., pág. 360.

aceptadores de precios en vez de hacedores de precios. Si los vendedores no pueden establecer características diferenciales en su oferta, no pueden vender sus bienes por nada más que el precio de mercado. Los vendedores en estos mercados no dedican mucho tiempo a la estrategia de marketing, ya que el papel de la investigación de mercados, desarrollo de producto, fijación de precios, publicidad y promoción de ventas es mínimo, siempre y cuando el mercado permanezca puramente competitivo".

El *monopolio* podría ser caracterizado, de una manera elemental, como el modelo opuesto a la competencia perfecta. En efecto, existirá monopolio cuando una empresa sea el único vendedor del mercado por encontrarse en situaciones como las siguientes:

- * Control total de la oferta de un producto.
- * Posibilidad de producir a un costo muy bajo el volumen suficiente para abastecer a todo el mercado a un precio rentable e inferior al de cualquier competidor.
- * Disposición exclusiva de patentes inherentes al producto y/o al proceso de producción.
- * Exclusividad otorgada por el gobierno para elaborar un producto o prestar un servicio, o bien, ejercicio del monopolio directamente por una empresa del Estado.

La lógica del razonamiento económico indica que, en estos casos, el oferente monopolista, cuando es una empresa privada, tratará de mantenerse en el nivel de actividad que optimice su relación costo-volumen-utilidades. En cambio, si se trata del Estado puede perseguir distintos objetivos políticos, sociales y/o económicos (como por ejemplo: tornar accesible el producto o servicio a consumidores que no pueden pagar un precio mayor, compatible con su estructura de costos).

Cabe señalar que las legislaciones nacionales generalmente sancionan el ejercicio del monopolio por considerarlo una práctica desleal y nociva para la economía, pero los gobiernos han mostrado históricamente una fuerte tendencia a llevarlos a cabo.

La *competencia monopolística* o *competencia imperfecta* se ubica entre los dos modelos descriptos y surge a partir de los desvíos que se producen en las condiciones competitivas puras.

Se trata del caso más frecuentemente observable en los mercados, en el que la mayoría de las empresas enfrentan a competidores que comercializan sustitutos similares a su producto, pero diferenciables, debido a lo cuál no existe homogeneidad entre los productos de los distintos oferentes. "Cada empresa tiene un monopolio sobre la venta de su propio producto, pero las diversas marcas son sustitutos cercanos".¹⁹

EDWARD CHAMBERLIN²⁰, profesor de la Universidad de Harvard y principal constructor de la teoría de la competencia monopolística, identificó tres características concurrentes a la existencia de este modelo:

(19) MANSFIELD, Edwin, *Microeconomía*, Tesis, Buenos Aires, 1987, pág. 312.

(20) CHAMBERLIN, Edward, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1933.

- * Productos diferenciados que compiten en el mercado constituyéndose en sustitutos similares entre sí.
- * Gran número de oferentes, sin que ninguno sea tan importante como para que sus acciones produzcan reacciones contrapuestas de sus rivales.
- * Reacción de la demanda frente a modificaciones del precio y estructuras de costos idénticas para todas las empresas oferentes.

Es obvio que, en los mercados actuales de este tipo, los dos últimos supuestos no se cumplen en la forma estricta en que los formulara CHAMBERLIN al desarrollar su teoría en 1933. Esta comprendió el análisis de los desplazamientos de las curvas de la oferta y la demanda ante distintas situaciones y la consecuente formación de los precios en el corto y largo plazo.

La realidad presente muestra, en este tipo de mercado, reacciones de variada naturaleza y medidas destinadas a triunfar sobre la competencia, muchas veces dirigidas a obtener ventajas sobre ciertos competidores puntuales que se ubican en una franja de rivalidad que afecta el desenvolvimiento o el desarrollo comercial de la empresa. En consecuencia, "bajo la competencia monopolística, el mercado consta de muchos compradores y vendedores que hacen transacciones dentro de una escala de precios en vez de un solo precio de mercado. La razón para la escala de precios es que los vendedores son capaces de diferenciar sus ofertas para los compradores. El producto físico o los servicios integrantes pueden variarse en calidad, características o estilo. Los compradores ven diferentes ofertas y pagarán diferentes cantidades. Los vendedores intentarán desarrollar ofertas diferenciadas para cada segmento de clientes y usar libremente la adopción de marcas, la publicidad y las ventas personales, además del precio, para distinguir sus ofertas. Los vendedores que pueden mantener sus ofertas ganan tasas de rendimiento por encima del promedio. Su éxito continuo depende de los obstáculos para la entrada, como la publicidad, la buena voluntad, patentes, procedimientos de licencia y altos requerimientos de capital".²¹

El *oligopolio* es un mercado en el que actúa un reducido número de oferentes que tienen una gran interdependencia entre sí. El motivo de que sean pocos radica en las barreras de entrada (fuerte inversión, patentes, etc.). Sus decisiones de precios pueden ser tomadas independientemente o realizando acuerdos entre ellos.

En la realidad existe una gran tendencia a promover acuerdos -dando lugar a los llamados *clubs* de tal o cuál ramo- con vistas a obtener mayores utilidades, a asegurar la posición de cada uno, a disminuir la incertidumbre, a controlar la entrada de nuevos oferentes al mercado, etc. Estos acuerdos tienen dos características que es menester resaltar:

- * Son básicamente ilegales.
- * Generan una fuerte tendencia a no respetarlos (a la *traición*), cuando así conviene a uno u otro participante.

(21) KOTLER, op. cit., pág. 360.

También suele suceder en el oligopolio que una empresa sea líder en precios y los demás se vean precisados a seguirlo. O bien que se concerten acuerdos parciales entre sólo algunos de los oferentes.

Una forma particular del oligopolio es el *duopolio*, en el que hay únicamente dos oferentes. Las modalidades que se presentan en este caso son análogas a las comentadas, pero con las particularidades propias del menor número para generar arreglos o enfrentamientos.

En este tipo de mercado, el producto puede ser un *commodity* (acero) o diferenciarse por su marca y demás atributos comerciales (automóviles).

b) La elasticidad-precio de la demanda

La elasticidad mide la sensibilidad de la demanda a los cambios de precio. Es decir, en qué medida aumentará la demanda si se disminuye el precio y viceversa. Por ello, se la denomina con mayor propiedad: *elasticidad-precio de la demanda*.

Consecuentemente, puede expresársela de la siguiente manera:

$$\text{Elasticidad} = \frac{\text{Variación porcentual de la cantidad demandada}}{\text{Variación porcentual del precio}}$$

dónde el precio es la variable independiente controlable, la cantidad demandada es la variable independiente no controlable y la elasticidad es la variable dependiente.

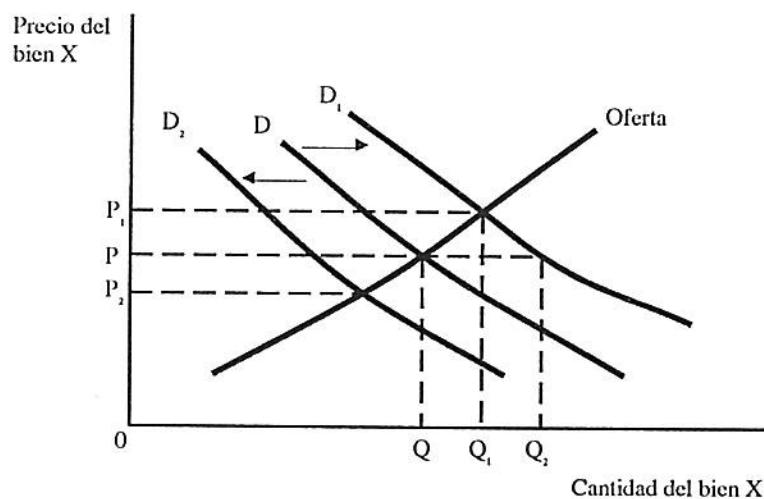
La denominación elasticidad-precio (en lugar de elasticidad, a secas) se justifica porque hay otras elasticidades de la demanda: a la publicidad, a los canales de distribución, al nivel de ingresos de los compradores, etc.

La elasticidad-precio puede ser graficada de la forma que se muestra en la ilustración 12.7. La curva que la representa no es otra que la *curva de la demanda*, elemento básico del análisis económico.

Cuando la incidencia en el volumen demandado de un cambio en el precio es pequeña, se dice que la demanda es *inelástica*. En cambio, cuando es significativa, se la califica como *elástica*. Gráficamente, esto puede ser representado como se muestra en la ilustración 12.8.

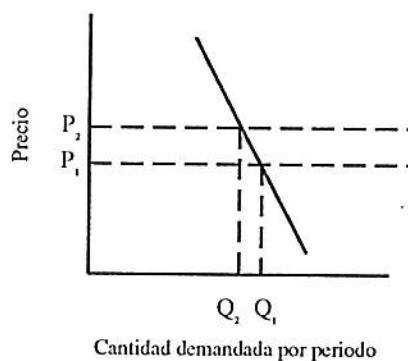
En general, la demanda es más inclástica en los productos de primera necesidad (como el pan o la electricidad, por la dificultad de sustituirlos), y para los de extremo lujo (en los que un mayor precio puede connotar prestigio e impulsar así su compra).

Se dà también el caso de interdependencia entre productos complementarios o sustitutivos, lo que deriva en la llamada *elasticidad cruzada*, que se produce cuando la variación del precio de un producto origina variación de la cantidad demandada de otro.

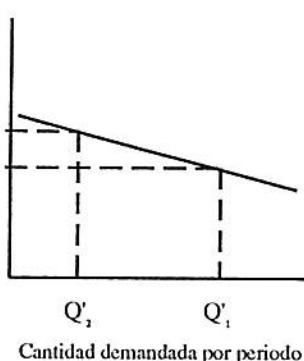


12.7. Elasticidad-precio de la demanda

demanda inelástica



demanda elástica



12.8. Demanda inelástica y elástica

O sea:

$$\text{Elasticidad cruzada} = \frac{\% \text{ de variación de la demanda de A}}{\% \text{ de variación del precio de B}}$$

- Puede ocurrir que la elasticidad cruzada sea:
 - * Positiva, en cuyo caso hay sustitución entre los productos.
 - * Negativa, en que existe complementariedad.
 - * Nula o próxima a cero, en que los productos son independientes.

Sobre la utilización del concepto de elasticidad en la práctica, escribe CARSBERG²²: "No es muy corriente utilizar explícitamente el concepto de elasticidad de la demanda en el análisis de las decisiones en el mundo real de los negocios. Sin embargo, la respuesta del volumen de ventas frente a los cambios en el precio es considerada sin duda informalmente por los administradores: más bien de una forma cualitativa que cuantitativa. La falta de utilización explícita del concepto es quizás debida a las dificultades para asignar valores numéricos en los problemas de la realidad. En cualquier caso, se puede defender la deseabilidad de considerar de una forma explícita alguna medida de la respuesta del volumen de ventas frente a los cambios del precio. Es una consideración importante en la toma de decisiones y puede recibir insuficiente atención si permanece implícita. En efecto, la justificación de hacer una estimación explícita de la elasticidad es la misma que la de cualquier estimación de un suceso incierto hecha con propósitos decisorios. La atención de la persona que adopta las decisiones se centra en las variables relevantes y le ayuda a explorar su interrelación en la estructura del problema".

La estimación de la elasticidad puede hacerse mediante alguno de los métodos de investigación de mercado (principalmente investigaciones cuantitativas o pruebas piloto) o formando paneles de consumidores al efecto.

c) La decisión de fijación del precio en la práctica

Los aspectos económicos que hemos reseñado en los acápite anteriores influyen, desde luego, en la determinación de los precios que se efectúa en el mundo empresario.

No obstante, existen algunas cuestiones en la realidad de los negocios que -sin ser contradictorias con todo lo expuesto- merecen ser tenidas en cuenta.

En efecto, la decisión de fijación de precios se caracteriza porque:

- * *Debe guardar coherencia interna* en la organización, considerando la estructura de costos del producto y las utilidades esperadas.
- * *Debe guardar coherencia externa*, observando la realidad del mercado en cuanto a capacidad de compra de los clientes y precios de la competencia.
- * *Constituye un proceso esencialmente dinámico*, pues tiene que ajustarse permanentemente a las nuevas circunstancias que se vayan presentando en ambos contextos (el interno y el externo).

(22) CARSBERG, Bryan, *Teoría económica de las decisiones empresariales*, Alianza Universidad, Madrid, 1977, pág. 137.

- * *Depende en gran medida del poder de que disponga la empresa para establecerlo*, el cual es una función de una serie de factores, tales como: su posición en el mercado, el ciclo de vida del producto, la durabilidad del producto (si es perecedero, por ejemplo, se ve urgida a venderlo y debe hacerlo entonces al precio que le permita el mercado en ese momento; al respecto, debe tenerse en cuenta que los productos más perecederos son los servicios, dado que es imposible desplazar cronológicamente el uso de las camas de un hospital o los asientos de un avión), su ubicación en el canal de distribución (generalmente, el minorista es el más débil), el tipo de clientes (cuando éstos son empresas, suelen ser más racionales y rigurosos en la evaluación de ofertas de distintos vendedores), etc.

Estas características son fundamentales para elegir el método que se habrá de aplicar para fijar el precio. BRAIDOT²³ identifica seis métodos, los cuales -por lo común- no son utilizados aisladamente sino combinando más de uno de ellos de algún modo:

- * *Método de costo más un plus*, que es el más tradicional, pero también el más obsoleto desde la óptica moderna del marketing, por su insensibilidad a la realidad del mercado.
- * *Margen flexible*, análogo al anterior, pero adecuándose a las cambiantes circunstancias del mercado y la empresa.
- * *Precios imitativos o según la competencia*.
- * *Precios experimentales*, que se utilizan especialmente en el lanzamiento de nuevos productos.
- * *Precios de mercado*, que se basan, principalmente, en lo que los consumidores están dispuestos a abonar por el producto.
- * *Precios según el ciclo de vida del producto*.

Finalmente, en los negocios son habituales las prácticas de diferenciación específica de los precios a través de la aplicación de descuentos y bonificaciones, basados en distintos puntos de referencia:

- * Descuentos comerciales a mayoristas o distribuidores.
- * Descuentos por cantidad o volumen de compra.
- * Descuentos por pronto pago.
- * Descuentos por temporada baja (típicos del turismo) o cambio de temporada (como en la industria de la vestimenta).
- * Diferenciales geográficos.
- * Diferenciales horarios (por ejemplo: las tarifas especiales de los vuelos nocturnos).
- * Diferenciales en función de la novedad del producto (alquiler de películas en los video clubs).

(23) BRAIDOT, Néstor, *Marketing Total*, Macchi, Buenos Aires, 1992, pág. 277.

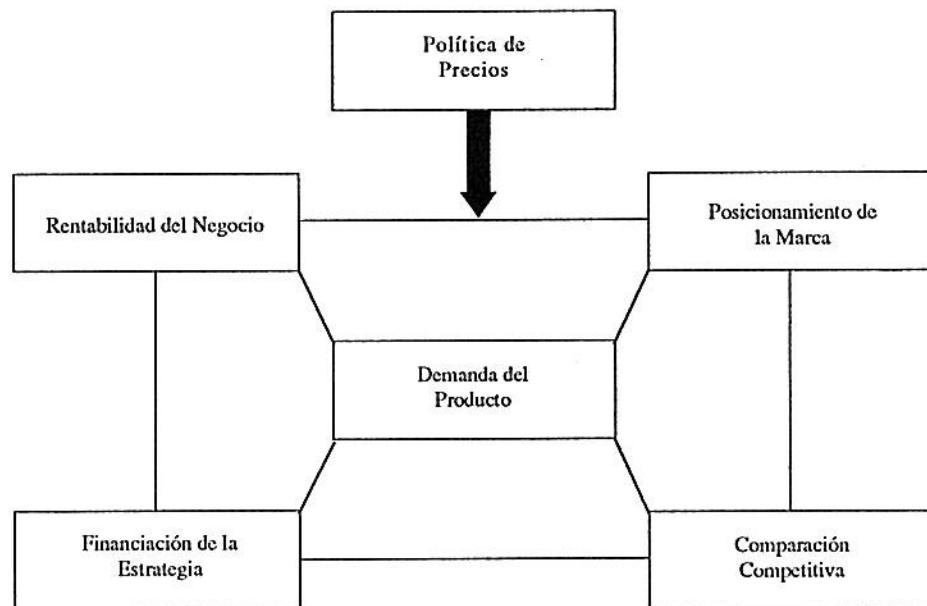
- * Bonificaciones por promoción de un producto.
- * Etc.

d) Estrategia de precios

La fijación del precio constituye una decisión estratégica, en tanto:

- * Estimula o desanima la demanda, por lo que habrá que tener en cuenta el valor que el consumidor y/o comprador asigna al producto y lo que está dispuesto a pagar por él.
- * Influye en el posicionamiento de producto y marca, determinando -junto con otras variables- cómo es percibido por el mercado, por cuánto connota atributos como: accesibilidad, prestigio, etc.
- * Es un arma competitiva en cualquier tipo de mercado.
- * Incide relevantemente en la rentabilidad de la empresa.
- * Integra la estrategia de marketing como una variable clave.

WILENSKY²⁴ sintetiza todo esto en el esquema inserto como ilustración 12.9.



12.9. Relaciones de la política de precios

(24) WILENSKY, op. cit., pág. 267.

Algunos aspectos inherentes a la estrategia de precios requieren ser tenidos especialmente en cuenta:

- * No hay reglas generalizables para elegir una determinada estrategia de precios, dado que ésta varía en función de un cúmulo de factores, tales como: el tipo de mercado, la etapa del ciclo de vida en que se halle el producto, las características de los segmentos a los que se pretenda acceder, la estrategia de la empresa, etc.
- * Debe distinguirse si el comprador decide solamente por *precio* (optando por el producto más barato) o si lo hace teniendo en cuenta otros atributos del producto (calidad, plazo de entrega, confiabilidad del proveedor, financiación, recepción en su domicilio, servicio de post-venta, etc.).
- * En ciertos casos, la decisión reviste particular relevancia; como por ejemplo: fijación del precio de un producto nuevo, variación del precio de un producto existente, fijación del precio de un producto que se incorpora a una línea de productos.²⁵

En conclusión, "los precios deben examinarse dentro de un contexto estratégico. Los diferenciales sostenibles entre los desempeños son resultado de una ventaja competitiva que el líder ha establecido sobre el resto de la industria. Para un mismo negocio, esto puede variar de una empresa a otra y en el transcurso del tiempo. La política de precios debe integrarse a todas las demás consideraciones estratégicas generales encaminadas a lograr y conservar esa ventaja competitiva. Si no es posible establecer una ventaja competitiva significativa, la política de precio deberá dirigirse a la extracción de recursos, es decir, de efectivo, de las áreas de negocios en las que los activos se encuentren comprometidos".²⁶

12.5. Canales de distribución

Los productos, principalmente los bienes físicos, no son vendidos y entregados directamente -en su gran mayoría- por los productores a los consumidores. Lo más frecuente es que pasen por las manos de uno o varios intermediarios. Mientras los productores confieren al producto sus valores intrínsecos y extrínsecos, los distribuidores crean utilidad con el tiempo, el lugar, la posesión, etc.

La función básica de los canales de distribución es, entonces, concretar el encuentro de la oferta y la demanda.

La concepción tradicional consideraba miembros de un canal de distribución sólo a aquéllos que intervienen en la compraventa: distribuidores, mayoristas, minoristas. En el caso de servicios, estos tienen distintas denominaciones, como los agentes de viajes y turismo, las agencias de publicidad, etc.

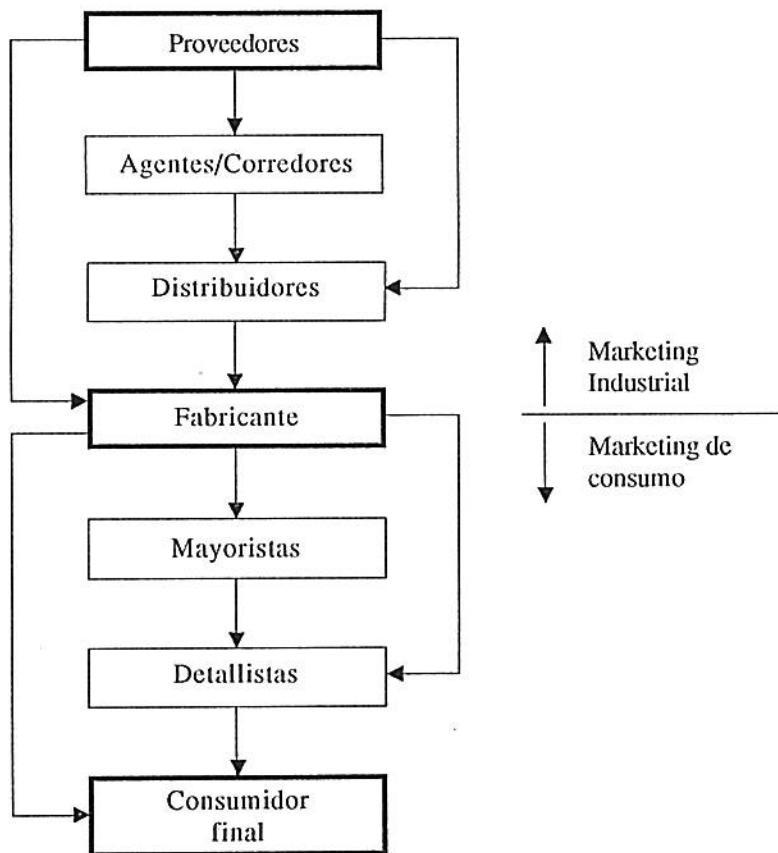
(25) REWOLDT, SCOTT y WARSIAW, op. cit., pág. 321.

(26) LIENHARD, Robert E., *Políticas y estrategias de precios*, en: ALBERT, Kenneth J., *Manual de Administración Estratégica*, Naucalpán de Juárez, 1984, pág. 12-16.

Con un criterio más actualizado, compatible con el enfoque de sistemas, se entiende que también forman parte del canal: los transportistas, los inventarios, los depósitos zonales de distribución del productor, los depósitos o barracas independientes, los representantes comerciales, las organizaciones de marketing directo, las asociaciones de comerciantes, los organismos que testifican la calidad del producto, las asociaciones de consumidores, las agencias de informes crediticios, las entidades de crédito comercial, los procedimientos administrativos y sistemas de información de la distribución, etc.

Un aspecto importante a tener en cuenta al analizar la situación imperante en un canal de distribución es la posición de liderazgo que suele alcanzar en él alguno de sus miembros, que es llamado habitualmente *capitán del canal*, como ocurre con los supermercados en el ramo comestibles.

LAMBIN²⁷ esquematiza en forma simplificada la estructura de canales de la manera que se muestra en la ilustración 12.10.



12.10. Estructura vertical convencional de un canal de distribución

(27) LAMBIN, op. cit., pág. 244.

a) Funciones de la distribución

La distribución cumple una amplia gama de funciones en el proceso de comercialización, entre ellas:

- * Transporte.
- * Fraccionamiento.
- * Almacenamiento.
- * Promoción.
- * Búsqueda y localización de clientes.
- * Contacto con los compradores.
- * Negociación de las condiciones de venta.
- * Preparación de los pedidos.
- * Transferencia de la propiedad (compraventa).
- * Financiación de la venta.
- * Cobranza.
- * Información del productor al consumidor y viceversa.

b) Estructura de los canales de distribución

Hemos visto, en el diagrama ejemplificativo incluido como ilustración 12.10, una estructura convencional típica de un canal de distribución. Pues bien, casi ningún canal tiene en la realidad todos los eslabones o niveles teóricamente posibles. Así es que pueden identificarse, desde este punto de vista, distintas categorías de estructuras verticales:

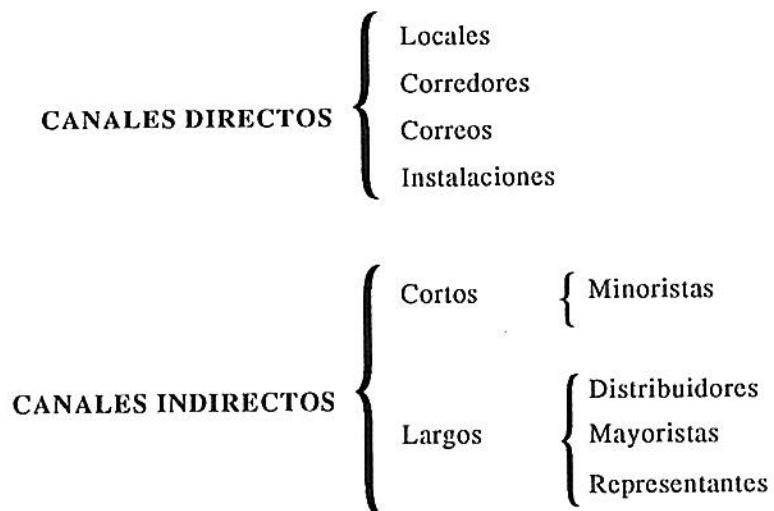
- * Canales de cero nivel o canales directos.
- * Canales de un nivel o canales indirectos cortos.
- * Canales de varios niveles o canales indirectos largos.

BRAIDOT⁽²⁸⁾ resume esta categorización a través del cuadro sinóptico incluido como ilustración 12.11.

Los canales directos posibilitan un mayor control de la comercialización por parte de la empresa productora, confieren más efectividad a sus esfuerzos promocionales y son más flexibles frente a los cambios del mercado. Como contrapartida, requieren una mayor inversión en bienes de uso, bienes de cambio y créditos (por la financiación de las ventas), al tiempo que implican un esfuerzo más significativo para lograr una cierta cobertura.

Los indirectos facilitan la cobertura y requieren una menor inversión, pero, correlativamente, son más débiles en control, promoción y flexibilidad.

(28) BRAIDOT, op. cit., pág. 232.



12.11. Categorización de los canales de distribución según su estructura vertical

A mediados de la década de los 80, comenzó a desarrollarse una fuerte tendencia hacia el denominado *marketing directo*, "sistema de comercialización que utiliza uno o más medios para lograr una respuesta y/o transacción medible en cualquier lugar"²⁹.

Se procura con él un mejor contacto con el consumidor, a través de una comunicación más frecuente, con el propósito de conocer sus preferencias y poder seguir vendiéndole. El avance de las comunicaciones y las bases de datos en computador han sido elementos fundamentales para el desarrollo de este tipo de marketing, que en los países más evolucionados del mundo ha adquirido una creciente importancia.

c) Cobertura del mercado

En función de la cobertura del mercado, la distribución puede ser:

- * Intensiva.
- * Selectiva.
- * Exclusiva.

Distribución intensiva es aquella que trata de lograr la máxima cobertura, llegando al mayor número posible de puntos de venta y utilizando todo intermediario que, con buen

(29) Asociación de Marketing Directo de Argentina, op. cit., pág. 55.

crédito y prestigio, resulte compatible con las características de la empresa. Es típicamente aplicable en el caso de artículos de consumo masivo.

Distribución selectiva es la que recurre a ciertos intermediarios escogidos por su calidad de servicio, aptitud técnica, orientación comercial, etc. Por ejemplo, en el caso de productos especializados, de elevado precio, etc., se opta por quienes están mejor habilitados para acceder con éxito al segmento de mercado respectivo: consumidores de alto poder adquisitivo (el denominado nivel socioeconómico ABC1), profesionales de una determinada rama (médicos, odontólogos, contadores, abogados, arquitectos, etc.), coleccionistas o hobbistas, etc. Otro caso que se generaliza cada vez más es el del *franchising*, que implica el otorgamiento de franquicias a una determinada cantidad de comercios con los que la empresa productora o entidad licenciataria contrata al efecto, les vende y les establece ciertas condiciones de decoración o diseño de sus locales, uso de marca o nombre, precios, etc., además de participar en sus ingresos.

Distribución exclusiva implica vender a un único intermediario, en razón de las ventajas que de ello se derivan para la empresa productora. La cobertura, en este caso, puede ser amplia o restringida.

d) Selección de los canales de distribución

La selección de los canales de distribución a emplear no sólo depende de lo explicado en los puntos anteriores (tipo de estructura vertical y cobertura del mercado por los que se opte), sino también de otros factores, tales como:

- * Naturaleza del producto (perecedero o no, grado de complejidad técnica, estandarización, ciclo de vida, valor unitario, etc.).
- * Características del mercado.
- * Características de los consumidores y/o clientes (cantidad, grado de concentración geográfica, modalidades de compra, plazo de entrega, etc.).
- * Características de la empresa oferente (solvencia financiera, variedad o surtido de productos que ofrece, liderazgo, prestigio, etc.).
- * Características de los intermediarios.
- * Disponibilidad de intermediarios.
- * Costo de la distribución.
- * Márgenes de ganancia.
- * Volumen de ventas que es posible lograr.
- * Servicio brindado al cliente.
- * Celeridad en la entrega.
- * Regulaciones y restricciones legales.

Si bien generalmente las empresas utilizan los canales corrientes en su ramo, muchas

veces se innova o se generan nuevos canales o intermediarios como consecuencia de la entrada al mercado de un oferente o el cambio de su sistema de distribución. También es frecuente que una empresa opte por una nueva modalidad que se introduce o desarrolla en la plaza, como ha ocurrido con el franchising y el marketing directo.

Otra cuestión a tener en cuenta en la selección de canales, es que suelen producirse conflictos entre las distintas firmas intermedierias, en la medida que cada una tiende a perseguir sus propios intereses. Estos conflictos pueden ser horizontales (entre miembros del mismo nivel del canal) o verticales (entre miembros de distintos niveles). Va de suyo que lo ideal para la empresa productora es tratar de minimizar los conflictos a toda costa, dado que ellos son contraproducentes para la sinergia de la totalidad del sistema de distribución. Habrá de ser cuidadosa, entonces, en la selección de los intermediarios, para evitar la coexistencia de eventuales generadores de conflictos.

e) Estrategia de distribución

Señala LAMBIN³⁰ que "tres son las decisiones de importancia estratégica a considerar:

- * Determinar la estructura vertical del canal de distribución a adoptar, y en caso de que el canal escogido no sea el directo, definir el tipo de relaciones a mantener con los intermediarios.
- * Precisar la intensidad buscada de la cobertura del mercado.
- * Determinar el tipo de estrategia de comunicación a adoptar frente a los intermediarios y los usuarios finales."

Un aspecto estratégico fundamental en materia de canales de distribución -que ha sido puntualizado al referirnos a la selección de canales, pero que no siempre es comprendido cabalmente por las empresas- es que la efectividad y costo de las distintas alternativas suele cambiar en forma frecuente, substancial y a veces imprevisible. "Ocasionalmente, tales cambios pueden ser descriptos con toda propiedad como revoluciones, pero con mayor frecuencia reflejan un proceso gradual y continuado de evolución en el sistema económico... Muy a menudo, una decisión, una vez adoptada, no es objeto de revisión hasta que las condiciones han cambiado en tan elevada medida que la necesidad de dicha revisión se hace obvia. Todo esto sugiere que una revisión frecuente es a la vez deseable y razonable".³¹

12.6. Organización de ventas

La venta personal (llamada también *venta cara a cara*) es una herramienta de comercialización mediante la cual la empresa llega, sobre la base de un contacto directo, hasta sus compradores/consumidores finales y/o sus canales de distribución.

(30) LAMBIN, op. cit., pág. 239.

(31) MATTHEWS, John B., BUZZELL, Robert D., LEVITT, Theodore y FRANK, Ronald, *Marketing*, Hispano Europea, Barcelona, 1973, pág. 426.

Con respecto de ella, en el marco de la comercialización, interesa caracterizarla como función y proceso, establecer qué tipo de aptitudes deben tener y qué papel juegan los vendedores, así como precisar los aspectos inherentes a su organización.

a) La función de ventas

Escribe Bogo³², caracterizando a esta función: "La Dirección de Ventas... consiste en el planeamiento, dirección y control de las actividades de los vendedores de una empresa, y además el reclutamiento, selección, entrenamiento, equipamiento, asignación, ruteo, supervisión, compensación y motivación de la fuerza de vendedores..."

En muchas empresas la fuerza de ventas ocupa un lugar crucial en la mezcla de comercialización. Si los hombres no pueden vender sus productos por haber sido mal seleccionados, entrenados, compensados o supervisados, los esfuerzos dedicados a productos, promoción, publicidad, etc., no tendrán valor.

Otra razón que hace importante la buena administración de la fuerza de ventas es que el costo de operar una fuerza de vendedores es en muchas empresas el rubro preponderante de los gastos de comercialización".

Las funciones típicas de la fuerza de ventas son, a su vez, las siguientes:

- * Búsqueda de nuevos clientes.
- * Atención y retención de los clientes actuales.
- * Comunicación de información sobre los productos y servicios de la empresa.
- * Venta en sí.
- * Servicio al cliente, aspecto que resulta fundamental principalmente en los productos de tecnología más avanzada o compleja, como la de computadores, en que el cliente necesita asesoramiento acerca de la configuración, instalación, mantenimiento y otros aspectos de los equipos y el software, de manera análoga que un comprador de equipos industriales.
- * Obtención de información acerca del mercado.

b) Aptitudes y papel del vendedor

Tradicionalmente, en especial en los numerosos cursos de entrenamiento de vendedores desarrollados por doquier, se ha caracterizado el papel de éstos frente al cliente a través del enfoque o fórmula AIDA (sigla formada por las iniciales de las cuatro instancias del acto de la venta), que implica llevar a cabo los siguientes pasos para lograr que el cliente potencial compre el producto:

(32) Bogo, Héctor M., *Dirección de Ventas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1975, pág. 4.

- * Obtener Atención.
- * Despertar Interés.
- * Estimular Deseo.
- * Lograr Acción.

Otros enfoques se basan en la relación estímulo-respuesta y en diversas teorías sobre el comportamiento del consumidor.

Pero, en rigor, el acto de la venta constituye -al igual que el comportamiento organizacional descripto en el capítulo 2- una situación social, en la que las personalidades, actitudes, percepciones, expectativas y acciones que se desarrollan requieren de una adecuada integración entre el vendedor y el cliente potencial para concluir con éxito.

A fin de lograr una predisposición favorable del cliente objetivo, es menester que el vendedor cuente con los atributos necesarios para interactuar fluidamente con él. Y estos atributos no necesariamente son innatos, sino que pueden desarrollarse a través de la capacitación y el entrenamiento.

Por otra parte, como es obvio, cada tipo de cliente tiene un perfil diferente. No es lo mismo la venta puerta a puerta que la venta telefónica, o que la venta a minoristas, o a mayoristas, o a empresas industriales, o a agricultores, o a profesionales universitarios. Todos ellos reaccionan de distinta manera, tienen sus propias percepciones, predisposiciones, actitudes, creencias y opiniones. El típico vendedor dicharachero, charlatán, optimista y dinámico, en el que corrientemente se piensa como un arquetipo de la profesión, suele no ser el más indicado para la venta técnica, que requiere de aptitudes e idoneidad con respecto del producto y el proceso más afines a la formación del técnico o del ingeniero que a cualquier forma de histrionismo.

El común denominador es, tal vez, lo que el vendedor no debe ser: un receptor pasivo de pedidos.

c) El proceso de la venta

En la situación social que constituye el acto de la venta, el vendedor y el comprador pasan generalmente por varias instancias, configurando un proceso que es vivido por cada uno de ellos desde su propia perspectiva y que se integra a través de la interacción que le confiere a la venta el carácter de relación personal.

Para el vendedor, los pasos habituales a seguir son los siguientes:

- 1º) Identificación de clientes potenciales (esto puede venirle ya preparado por la administración de ventas de la empresa, con el respectivo ruteo).
- 2º) Preparación para la entrevista o contacto (obteniendo la información requerida, recopilando material de soporte y efectuando la coordinación que resultase necesaria).
- 3º) Visita y entrevista.

- 4º) Presentación y, eventualmente, demostración del producto, circunstancia crucial en la que deberá lograr la atención, el interés y/o el deseo del cliente potencial (como prescribe la fórmula AIDA).
- 5º) Manejo de las objeciones que pudiera presentarle el comprador potencial.
- 6º) Cierre o remate de la venta, destinado a lograr la acción o concreción de la compraventa (última fase del AIDA).
- 7º) Seguimiento, con el objeto de mantenerse informado acerca de la satisfacción o reparos del cliente y, asimismo, facilitar la realización de nuevas operaciones con él.

A su vez, "el cliente pasa por las siguientes etapas:

- 1º) Exposición selectiva: el cliente decide si aceptar la entrevista.
- 2º) Atención selectiva: el cliente escucha ciertos aspectos del mensaje de ventas.
- 3º) Retención selectiva: el cliente recuerda ciertos aspectos del mensaje de ventas.
- 4º) Convicción: si llega a esta etapa cambiará de actitud y comprará".³³

En todo este proceso, la habilidad de escuchar al cliente potencial y captar adecuadamente su predisposición y deseos, así como el conocimiento de las teorías de la interacción social y la comunicación, habrán de resultar de fundamental importancia para el vendedor, aún si el comprador es una empresa. La capacitación y el entrenamiento deben apuntar, entonces, a dotar a la fuerza de ventas de estos atributos.

d) Organización de la función de ventas

Según sea la gama de productos que comercialice la empresa, el grado de dispersión geográfica de sus clientes y la naturaleza de éstos, la actividad de ventas se organizará:

- * Por producto, o por línea o familia de productos, o por unidad de negocios.
- * Por zona geográfica.
- * Por tipo de clientes (mayoristas, minoristas, industrias).
- * Alguna combinación de los anteriores.

No consideramos necesario explayarnos sobre este tema, pues ya nos hemos referido a él al tratar los tipos de departamentalización en el capítulo precedente.

Otro aspecto inherente a la estructura organizacional es el relativo a la dimensión de la fuerza de ventas. Esta depende de:

- * La cantidad de clientes actuales y potenciales.
- * Su dispersión geográfica.

(33) Boco, op. cit., pág. 11.

- * La frecuencia con que es necesario visitarlos (que depende, a su vez, de los hábitos de compra del cliente, sus necesidades, políticas de inventarios, etc).
- * La cantidad promedio diaria de visitas por vendedor (que es una función de la longitud de los recorridos que debe efectuar, así como del tiempo que dedica a viajar, a hacer antesala, a redactar informes, a asistir a reuniones en la empresa, a atender reclamos, etc.).
- * Consecuentemente, la cantidad de clientes que puede atender cada vendedor.

Obviamente, el cociente entre la cantidad de clientes y los que puede atender cada vendedor dará el número de vendedores necesarios, ya sea para la fuerza de ventas en su conjunto o para cada departamento o sección. A las cifras resultantes habrá que introducirles las correcciones necesarias debidas a factores no contemplados en el análisis general, como: estacionalidad de las ventas, períodos de vacaciones de los vendedores, etc.

La remuneración de los vendedores y supervisores constituye un tercer punto relevante a tener en cuenta en la organización de ventas. Los métodos aplicados son: sueldo, comisión o una combinación de ambos, generalmente esta última.

Cualquiera sea el método por el que se opte, debe generar el incentivo de la fuerza de ventas, proporcionar una razonable regularidad en sus ingresos, ser equitativo, no producir desbordes inesperados que puedan afectar la economía de la empresa y estar dotado de las características de controlabilidad, flexibilidad y simplicidad (sobre todo para la liquidación de las remuneraciones) que faciliten su administración. Asimismo, habrá que tener en cuenta que la legislación laboral y las relaciones sindicales imponen frecuentemente severas restricciones para migrar de un método a otro, sobre todo si se perjudican los intereses de los empleados.

En el caso de aplicarse comisiones, las bases pueden ser el monto de ventas, los beneficios o recurrirse a algún sistema de puntos que considere diversos factores (como: incorporación de nuevos clientes, precio promedio, descuentos y bonificaciones otorgados, venta de productos en promoción, etc.). Las comisiones pueden además ser: uniformes, diferenciadas, grupales, progresivas, lineales, regresivas, etc., según los propósitos específicos de la política de ventas aplicada.

e) Estrategia de ventas

Por todo lo señalado, reviste fundamental importancia asignar a la venta el papel que le corresponde en la estrategia de comercialización. KOTLER³⁴ plantea el tema en los siguientes términos:

"Como un elemento de la mezcla de marketing, la fuerza de ventas contribuye ampliamente a la consecución de los objetivos y ejecuta ciertas actividades como la búsqueda de clientes potenciales, comunicación, ventas y servicio, recabación de información y asignación. Bajo

(34) KOTLER, op. cit., pág. 548.

el concepto de marketing, la fuerza de ventas necesita habilidades en análisis de marketing y planeación, además de las habilidades tradicionales de ventas.

Una vez que se hayan escogido los objetivos de la fuerza de ventas, la estrategia de esta última debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de venta dará mejores resultados (venta individual, venta en equipo, etc.)? ¿Qué clase de estructura de la fuerza de ventas es más conveniente (territorial, por producto, centrada en el cliente)? ¿Qué tamaño debe tener? ¿Cómo se remunerará a los vendedores en función del nivel de sueldos y de elementos como salario, comisiones, bonificaciones, gastos y prestaciones?".

Por su parte, MATTHEWS, BUZZELL, LEVITT y FRANK³⁵ señalan que "no existe un conjunto de objetivos que pueda calificarse de óptimo en los programas de venta personal. Lo que se necesita es, más bien, un análisis cuidadoso de:

- * Los objetivos corporativos generales de la firma.
- * La estrategia mercadológica de ésta.
- * Las estrategias mercadológicas de los competidores.
- * La naturaleza de los clientes potenciales.
- * Las relaciones más efectivas entre los elementos integrantes de la estrategia promocional de la firma.

Los objetivos de los programas de venta personal quedan típicamente expresados en términos del volumen de ventas, de la participación en el mercado, de los objetivos en cuanto a los beneficios, y del control de gastos o de la actividad."

La transformación de estos objetivos en metas se realiza, en cada caso, mediante cuantificaciones que habrán de permitir su cotejo ulterior con los resultados efectivamente alcanzados, tales como:

- * Volumen de ventas: cuotas o presupuestos en valores por sector de la estructura, vendedor u otra unidad de referencia.
- * Participación en el mercado: porcentaje de participación.
- * Beneficios: porcentaje o valor absoluto de ganancias brutas o netas sobre ventas.
- * Control de gastos: monto a gastar por concepto y responsable o porcentaje sobre las ventas.
- * Controles de actividad: medidas de desempeño como, por ejemplo, cantidad promedio de visitas o entrevistas a efectuar por vendedor.

12.7. Publicidad y promoción

Tanto la publicidad como la promoción son recursos de la comercialización que emplean la comunicación para impulsar la venta.

(35) MATTHEWS, BUZZELL, LEVITT y FRANK, op. cit., pág. 539.

La *publicidad* es una comunicación unilateral e impersonal dirigida a un determinado público con el propósito de incidir sobre sus actitudes. Ha sido definida también como la "emisión de comunicaciones a una audiencia anónima con la finalidad de informar, persuadir o recordar".³⁶

Dos son los elementos básicos que componen la estructura del fenómeno publicitario:

- * Uno dinámico, que viene a constituir su *flujo sanguíneo: la comunicación.*
- * Otro formado por los canales a través de los que fluye dicha comunicación: *los medios.*

La función de la publicidad radica en comunicar la aparición del producto, recordar su existencia y presentar sus ventajas diferenciales. Paralelamente, resulta una ayuda para modificar los procesos perceptivos básicos del consumidor, de forma que éste vea y sienta al producto de un determinado modo. Se trata así de establecer un vínculo entre el producto y el consumidor.

La experiencia demuestra que es posible lograr esto, a pesar del carácter impersonal de la publicidad y de que se dirige a una audiencia anónima. LEVITT³⁷ observa al respecto: "La publicidad juega en muchos aspectos el mismo papel que las comidas de negocios. Crea intimidad. Con la intimidad llegan la convicción y la confianza".

De tal manera, la publicidad apunta a construir una actitud favorable que incite a la compra del producto. En la generalidad de los casos, sus esfuerzos no son concebidos para lograr una respuesta inmediata. Existen circunstancias, sin embargo, en las que se busca un rápido efecto, como ocurre cuando se publicitan ventas estacionales y ofertas.

Cabe distinguir la publicidad del producto de la publicidad institucional. Esta última procura hacer conocer y/o crear una actitud positiva hacia la empresa que la realiza.

El alcance social de la publicidad se ha ampliado en las últimas décadas. BRAIDOT³⁸ señala que "la publicidad ha pasado a ser un fenómeno que excede la actividad de incentivación de venta de mercaderías. Se convirtió en uno de los mecanismos de regulación y fomento global del consumo, y a la vez en un complicado sistema de comunicación, receptor y transmisor de modos culturales, manipulando técnicas cada vez más especializadas y más ligadas a los factores económicos y políticos de poder".

La *promoción de ventas* consiste en una variada gama de estímulos orientados a fomentar la compra de un producto, apoyando las acciones de la fuerza de ventas y la publicidad en los momentos y lugares apropiados. En efecto, la promoción es habitualmente realizada durante ciertos períodos y se localiza en el sitio en que se desea llevar a cabo dicha gestión de refuerzo, ya sea en los puntos de venta o sus zonas adyacentes o bien allí donde se encuentra el consumidor (por ejemplo: lugares de veraneo).

Las acciones promocionales suelen incluir: instalación de stands en supermercados y

(36) Asociación de Marketing Directo de Argentina, op. cit., pág.63.

(37) LEVITT, Theodore, *La moda del marketing*, Grijalbo, Barcelona, 1975, pág. 244.

(38) BRAIDOT, op. cit., pág. 298.

plazas, demostraciones de productos, distribución de muestras, degustaciones, colocación de exhibidores en los comercios, cupones de descuentos o premios, ubicación del producto en cabecera de góndola en los supermercados, etc.

a) Decisiones de publicidad

Genéricamente, la publicidad persigue una amplia variedad de objetivos, entre ellos:

- * Lograr un adecuado conocimiento del producto y sus características.
- * Brindar información al cliente y/o consumidor (especialmente acerca de nuevos productos, ventajas y nuevos usos del producto, precio, servicios, lugares de venta, etc.).
- * Obtener una respuesta afectiva del consumidor, que genere en él una actitud de valorización del producto y preferencia de la marca.
- * Incitar a la compra.
- * Lograr fidelidad del cliente hacia el producto que ya usa.
- * Crear una imagen positiva de la empresa o mejorar la imagen actual.

En forma específica, los objetivos de la publicidad en un caso puntual habrán de depender de la estrategia y los objetivos de marketing. Tanto ellos como los recursos con que cuente la empresa serán determinantes y orientadores de las principales decisiones a adoptar en la materia:

- * Presupuesto de publicidad.
- * Medios.
- * Mensaje a comunicar.

La asignación presupuestaria para publicidad suele hacerse de acuerdo con alguno de los siguientes procedimientos:

- * Porcentaje sobre el monto de ventas (utilizado habitualmente por las empresas que comercializan productos de consumo masivo, con lo que logran convertir en costo variable al gasto publicitario).
- * Porcentaje sobre los beneficios de la empresa.
- * Cálculo en función del retorno estimado de la inversión publicitaria.
- * Comparación con lo gastado por los competidores (llamado *método de la paridad competitiva*).
- * Un monto determinado fijado por el directorio o la gerencia.
- * Suma asignada por el gerente de producto, del presupuesto correspondiente al mismo.

En todos los casos, el presupuesto publicitario dependerá de una serie de factores: la competencia existente en el mercado, el ciclo de vida del producto, si éste es o no de consumo masivo, la política de la empresa en materia de publicidad, etc.

La decisión inherente a medios debe tener en cuenta, en primer lugar, las características de cada uno de ellos, que se sintetizan a continuación:

- * Diarios:
 - oportunidad del mensaje,
 - frecuencia de circulación,
 - circulación localizada o nacional,
 - gran interés del lector,
 - penetración en todos los grupos socioeconómicos.
- * Revistas:
 - lectura profunda y detenida,
 - selección de los lectores de una clase o segmento,
 - distribución nacional o regional,
 - mayor permanencia que otros medios,
 - amplia circulación secundaria (mayor cantidad de lectores por ejemplar),
 - buena calidad gráfica,
 - mayores posibilidades para desarrollar explicaciones.
- * Radio, televisión y cine:
 - alto valor de entretenimiento,
 - capacidad de persuasión por la presencia humana,
 - penetración en todos los grupos socioeconómicos,
 - flexibilidad,
 - emotividad,
 - audiencia local, regional o nacional.
- * Vía pública y transportes:
 - oportunidad de grandes ilustraciones de marca y producto,
 - buena calidad gráfica,
 - permanencia del mensaje,
 - presentación del mensaje cerca del punto de venta.

Además, si bien se considera generalizadamente que la publicidad emplea medios masivos, es menester puntualizar algunas diferencias que existen entre éstos. Por ejemplo: la televisión abierta llega a la casi totalidad de los hogares con una programación única por canal destinada a todos los públicos; la televisión por cable -que se está desarrollando en forma explosiva- cuenta, en cambio, con numerosos canales destinados a cada tipo de audiencia (canales: infantil, de la mujer, de deportes, de noticias, médico, de cine, etc.), lo que permite orientar los mensajes a la audiencia o segmento del mercado al que está dirigido el producto.

El canadiense MARSHALL Mc LUHAN, un verdadero innovador en la materia, introdujo un enfoque que postula que lo prioritario en la publicidad es el medio, sosteniendo que *el medio es el masaje*. Según Mc LUHAN, "todos los medios nos vapulean minuciosamente. Son tan penetrantes en sus consecuencias personales, políticas, económicas, estéticas, psicológicas, morales, éticas y sociales, que no dejan parte alguna de nuestra persona sin modificar. El medio o el proceso de nuestro tiempo -la tecnología eléctrica- está remodelando y reestructurando los patrones de la interdependencia social y cada uno de los aspectos de nuestra vida privada". Esta alteración, modificación o modelación que provoca sobre el individuo la tecnología propia de cada medio es lo que Mc LUHAN denomina *el masaje*.

Y ello es así porque, según este autor, son las características de cada medio las que determinan las peculiaridades de los mensajes que emite. Un diario, por ejemplo, transmite mensajes de un modo muy distinto al de una radio, y esas diferencias son -para Mc LUHAN- independientes del contenido de los mensajes. Pues, sostiene, "no se puede silenciar automáticamente el sonido; simplemente no tenemos párpados en los oídos". Consecuentemente, propone una tipología que diferencia entre medios calientes (que casi no requieren participación del destinatario, pues lo saturan con información: la radio, los medios gráficos, el cine) y medios fríos (que requieren participación: el teléfono, la televisión).

Alternativamente elogiado y denostado, empírico con débil base científica, Mc LUHAN introdujo, no obstante, una serie de ideas en el mundo de la publicidad que constituyen un interesante aporte para reflexionar sobre el papel de medios y mensajes.

La empresa que desea hacer publicidad (el *anunciante*) debe afrontar, entonces, una decisión que no es sencilla a efectos de la elección de los medios a emplear. Los pasos para adoptarla, según KOTLER³⁹, son:

- 1º) Decidir el alcance, la frecuencia y el efecto.
- 2º) Escoger entre los principales tipos de medios.
- 3º) Seleccionar vehículos específicos de los medios.
- 4º) Decidir el momento oportuno de utilizarlos.

El alcance es la cantidad y tipo de personas a los que se espera llegar. La frecuencia es la cantidad de veces que éstos estarán expuestos al mensaje durante el lapso que dure la campaña publicitaria. Y el efecto es la repercusión esperada.

Definidos estos aspectos, se procederá a seleccionar los medios a emplear, decisión en la que se tienen en cuenta criterios cuantitativos y cualitativos.

Los *criterios cuantitativos* más comunes son:

- * Costo de llegada del mensaje, que se calcula -de acuerdo con las prácticas habituales- por cada mil personas.

(39) KOTLER, op. cit., pág. 501.

- * Porcentaje de clientes potenciales que el medio permite alcanzar.
- * Tiempo de exposición al mensaje.

Los *criterios cualitativos*, a su vez, son:

- * Tipo de consumidores o segmento del mercado al que llega el medio.
- * Compatibilidad del medio con el mensaje.
- * Ambiente en el que el cliente potencial recibe el mensaje.
- * Probabilidad de percepción del mensaje.
- * Posibilidades de expresión del medio (movimiento, color, sonido, etc.).
- * Grado de saturación publicitaria del medio, el cual, cuando es elevado, puede resultar contraproducente (por ejemplo: las tandas de avisos en la televisión, que producen hastío, enojo, desatención y, con la ayuda del control remoto, inducen a hacer *zapping*).

Desde luego que no hay un modelo o algoritmo que permita ponderar conjuntamente todos estos factores. En la práctica, para su evaluación, son justamente los que el decididor de acuerdo con sus propios puntos de vista.

Por último, el mensaje es obviamente un componente clave del proceso de comunicación. Fruto de la labor conjunta de creativos de arte y redactores publicitarios -muchas veces encarnados en la misma persona-, una larga polémica opone la claridad de lo que se desea expresar con el valor artístico de la producción publicitaria. Sin pretender dirimirla, lo que es necesario no olvidar es que la publicidad no debe pretender tener valor por sí misma (*ganar el premio al mejor aviso*) sino por el logro de los objetivos comerciales que persigue.

Si bien muchas empresas anunciantes cuentan con su propio departamento de publicidad, en su mayoría se manejan a través de *agencias de publicidad*, especializadas en administrar las complejas decisiones que estamos comentando. Las funciones de estas agencias son descriptas por la bibliografía en los siguientes términos: "Las agencias han sido históricamente expertas en mensajes publicitarios y medios de difusión. Así, preparan dichos mensajes y llevan a cabo la oportuna investigación, seleccionan los medios de difusión convenientes, contratan espacio o tiempo en ellos, coordinan los mensajes publicitarios con los correspondientes medios, y efectúan los pagos a éstos por cuenta de los clientes. La selección de los medios de difusión y la redacción de textos constituyen sectores altamente especializados y son muchos los anunciantes que deciden delegar buena parte o la totalidad de la labor vinculada a ellos a sus agencias".⁴⁰

b) Decisiones de promoción de ventas

Los principales objetivos de la promoción de ventas son los siguientes:

(40) MATTHEWS, BUZZELL, LEVITT y FRANK, op. cit., pág. 511.

- * Viabilizar la prueba del producto por el cliente.
- * Inducir a la primera compra, a su repetición, al aumento de la cantidad comprada y/o a lograr una mayor frecuencia en el consumo.
- * Llamar la atención e informar más efectivamente sobre mejoras introducidas al producto.
- * Mejorar la imagen del producto.
- * Neutralizar la fuga de clientes a la competencia.
- * Captar nuevos comercios minoristas, inducir a los que ya son clientes a incorporar nuevos productos, y alentar las compras de temporada o las de ciertos ítems o líneas que se deseen incentivar.
- * Complementar y reforzar a la publicidad y la venta personal.

En cada caso, los objetivos específicos buscados deben ser tenidos en cuenta en la programación de las actividades promocionales, al igual que otros aspectos, tales como: el momento y duración más adecuados de la campaña, los lugares elegidos para llevarla a cabo, las acciones a desarrollar, los elementos a utilizar, el presupuesto a invertir, etc.

c) Medición de la efectividad de la publicidad y la promoción

En publicidad, se suelen efectuar evaluaciones previas y posteriores destinadas a establecer la efectividad de una campaña o un anuncio puntual. A tal fin, se emplean:

- * *Evaluaciones previas:*
 - Mediciones de audiencia (conocidas corrientemente por la denominación inglesa *rating*), con el objeto de saber a cuántas personas llegará el mensaje.
 - Paneles de consumidores (actuales y potenciales), a los que se les pide opinión sobre los avisos o bien se analiza su recordación (*pre-test*).
- * *Evaluaciones posteriores:*
 - Pruebas de reconocimiento o identificación del aviso y/o del mensaje y/o del producto y sus atributos.
 - Pruebas de recordación.
 - Impacto sobre el volumen de ventas.

En la promoción de ventas, en general, no es corriente hacer evaluaciones de los resultados de las campañas. Existen, no obstante, varias formas de realizarlas (casi siempre *a posteriori*):

- * Impacto en las ventas del producto o zona promocionados.
- * Encuestas o estadísticas recopiladas durante la promoción.
- * Pruebas de reconocimiento y recordación análogas a las de la publicidad.

d) Estrategia de publicidad y promoción

Al igual que en el caso de las restantes variables controlables de la comercialización, el primer requisito esencial de las estrategias de publicidad y promoción es su adecuada integración con la estrategia de marketing.

En tal marco de referencia, una disyuntiva clave es la que opone: *venta directa versus publicidad*.

La venta directa es considerada más efectiva que cualquier comunicación impersonal, pero es mucho más costosa.

Por ello, la decisión acerca de cuál de estos recursos utilizar depende en gran medida de la cantidad de clientes y consumidores que se espera habrán de acceder al producto. Por ejemplo, a pesar del desarrollo explosivo del marketing directo, la mayor parte de los productos de consumo masivo siguen ajustándose más a los modelos de comunicación que brindan la publicidad y la promoción. La propia masividad potencia las ventajas del amplio alcance y el bajo costo por contacto de la publicidad.

En cambio, cuando se trata de vender un producto complejo a un reducido número de personas o un *commodity* a unos pocos distribuidores, no caben dudas sobre las ventajas de la venta personal.

No obstante que en cada circunstancia la opción parece evidente, es menester remarcar la cantidad de errores que la realidad pone de manifiesto en tal sentido, sobre todo cuando empresas acostumbradas a manejar *commodities* se lanzan -por imperativos del mercado, integración horizontal o vertical, etc.- al negocio de masivos. Su renuencia a utilizar publicidad por considerarla un gasto inútil es proverbial. Menos frecuentes pero igualmente proclives a la desubicación estratégica son los casos en que el tránsito se da en la dirección contraria.

12.8. La estrategia de comercialización

La formulación estratégica y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de comercialización. Señala al respecto KOTLER⁴¹: "Para tener éxito los mercadólogos deben formular estrategias que posicen fuertemente sus ofertas en comparación con las ofertas de los competidores en la mente del consumidor; estrategias que le den a la compañía, unidad de negocio o producto, la *ventaja estratégica* lo más fuerte posible".

Ahora bien, la estrategia de comercialización no se reduce a una mera agregación de las estrategias inherentes a sus variables controlables (a las que nos hemos referido), sino que constituye un todo con entidad propia, que parte de la misión y la estrategia de la organización para perfilar el rumbo comercial más compatible con ellas, a fin optar por él.

(41) KOTLER, op. cit., pág. 560.

Esta concepción requiere de una mentalidad amplia e innovadora, inclinada a la visión en perspectiva, que sitúe a la empresa y sus negocios en el contexto y, en particular, en el mercado.

Según WILENSKY⁴², "la Clave del Negocio es, en definitiva, muy simple. Es una *verdad* casi trivial. *Esmirar y ver a la empresa en el espejo del mercado*. ¿Existe alguna otra forma de verla? Muchas veces, y casi sin darnos cuenta, analizamos y operamos el Negocio mirando hacia *adentro*, o en el mejor de los casos mirando de *adentro hacia afuera*. Sin embargo, tanto los seres humanos como las empresas únicamente pueden verse y ser vistos de *afuera hacia adentro*. Marketing Estratégico es, por sobre todo, una filosofía empresaria: reconocer que el negocio está allá *afuera*. En un mundo muy distinto del mundo interno de las *duras y ordenadas maquinarias o de los programables y prolíficos cálculos*".

La estrategia de comercialización se formulará entonces a partir de interrogantes tales como:

- * ¿Qué segmentos de mercado debe atender la empresa y cuál es la lógica para seleccionar tales segmentos?
- * ¿Cómo deben posicionarse y diferenciarse los productos de la empresa con respecto de los de la competencia para lograr una ventaja competitiva?
- * ¿Cuál es la mezcla óptima entre las estrategias de precios, distribución y promoción, para cada oferta de productos de la empresa?
- * ¿Cuál es el ciclo de vida más probable del producto y cómo puede manejarse en provecho de la empresa?"

Al igual que lo que puntualizamos al abordar la Administración estratégica en el capítulo 6, no hay una estrategia de comercialización única que resulte la mejor para cualquier empresa o en todo tiempo y lugar. En cada caso, debe tenerse en cuenta la misión de la organización, su posición en el sector económico, las oportunidades que se le ofrecen, las amenazas que afronta, así como sus propios recursos, fortalezas y debilidades. Inclusive, en una empresa pueden requerirse diferentes enfoques estratégicos para distintos productos, unidades de negocios o mercados.

Somos conscientes que, a esta altura y con todo lo que ya hemos escrito, al lector le parecerán obvias las afirmaciones precedentes. Pero su reiteración no está de más, habida cuenta de los numerosos libros con verdaderos catálogos de recetas estratégicas que abundan en los estantes de las librerías y de los consejos de expertos -predesarrollados- que se escuchan por doquier. Precisamente a este tema se refieren con suma agudeza los dos autores que citamos a continuación, reconocidas autoridades en materia de comercialización estratégica. SALLENAVE⁴³ advierte que "una estrategia no es ni buena ni

(42) WILENSKY, Alberto L., *Marketing Estratégico*, Tesis, Buenos Aires, 1986, pág. 307.

(43) ROBERTSON, Thomas S. y WIND, Yoram, *Estrategia de Mercadotecnia*, en: ALBERT, Kenneth J., *Manual de Administración Estratégica*, McGraw-Hill, Naucalpán de Juárez, 1984, pág.11-8.

(44) SALLENAVE, Jean-Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Noma, Bogotá, 1985, pág. XI.

mala, solamente es mejor o peor que la de los competidores". LEVITT⁴⁵, por su parte, haciendo mención a los consejos de los expertos, escribe: "¿Con qué frecuencia hemos escuchado a ejecutivos de edad venerable y gran reputación, o a empresarios alentados por su reciente riqueza, decir con gran seguridad y rectitud imperial, exactamente lo que produce el éxito en los negocios? Sin embargo, todo lo que realmente dicen, en clara retrospección, es la historia de cómo lo hicieron. Escuche a diez y por lo general tendrá diez consejos diferentes".

Entre los factores que diferencian a las estrategias por las que optarán distintas empresas, uno de considerable relevancia radica en su papel o posición en el mercado, pues suelen ser muy distintos los enfoques estratégicos del *líder*, de los que adoptan el *retador* (su principal oponente), el *seguidor* (que generalmente trata de emular al líder o a otros competidores más poderosos que él) o el *especialista* (que busca diferenciarse ocupando un nicho del mercado y respetando la consigna de ser *cabeza de ratón* y no *cola de león*).

Clave en la formulación estratégica es la visión o percepción del consumidor; en otras palabras, *la estrategia vista desde el lado de la demanda*. Observa al respecto LEVY⁴⁶: "La estrategia es dirigida hacia un determinado consumidor con el objetivo de que ese consumidor, por formar parte del blanco de mercado (segmento o segmentos) elegido, elija el producto (marca) que la estrategia incluye... El consumidor produce una percepción de la estrategia en forma de estructura en la que arma una determinada configuración entre los diversos atributos que decodifica. La percepción, la Unidad Perceptual de cada marca no está integrada entonces por los atributos con que se ha armado la estrategia, sino por la decodificación que de los atributos percibidos realiza el consumidor, concientemente o no".

A través de la estrategia, la empresa se posiciona en el mercado. "El posicionamiento comienza en un *producto*. Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Quizás usted mismo. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. Por lo mismo, no es correcto llamar a este concepto *posicionamiento del producto*, como si se le hiciera algo al producto en sí... El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen".⁴⁷

De esta forma, la estrategia de comercialización apunta a *construir* en la mente y en el espíritu del consumidor. En tal cometido no puede, sin duda -como hemos visto-, asumir una postura *autista*, sino que debe tener en cuenta al mercado y la competencia. Y esta última es algo más sutil que una mera lucha contra los que producen los mismos artículos o satisfacen las mismas necesidades que la empresa. En efecto, *la competencia constituye*

(45) LEVITT , Theodore, *Comercialización Creativa*, CICSA, México, 1987, pág. 15.

(46) LEVY, Alberto R., *Estrategia Competitiva*, Macchi, Buenos Aires, 1983, pág. 88/90.

(47) RIES, Al y TROUT, Jack, *Posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid, 1992, pág. xviii y 1.

una puja por obtener la mayor porción posible de la capacidad de compra de los consumidores. Para ser bien concebida, empero, habría que agregar: *con una perspectiva de largo plazo.* La aclaración no está de más, pues la evidencia empírica muestra no pocos casos de triunfos efímeros basados en estrategias o tácticas válidas sólo para el momento, que luego resultaron contraproducentes para la continuidad exitosa del negocio.

La estrategia de comercialización resulta de hecho, entonces, una *estrategia competitiva*. Nada mejor para entenderlo claramente que recurrir a la siguiente enumeración que proporciona LEVITT⁴⁸:

- * El propósito de un negocio es crear y mantener un cliente.
- * Para lograr esto, se tienen que producir y entregar bienes y servicios que la gente desea y valúa a diferentes precios y bajo condiciones que sean razonablemente atractivas, en relación con lo que ofrecen otros a una proporción de clientes lo bastante grande como para hacer que esos precios y condiciones sean posibles.
- * Para continuar haciendo eso, la empresa debe producir ingresos mayores a sus costos en cantidad y con regularidad suficientes como para atraer y retener inversores, y debe igualar y a veces mejorar las ofertas de la competencia.
- * Ninguna empresa, no importa cuán pequeña sea, puede realizar todo esto por un mero instinto o accidente. Tiene que aclarar sus propósitos, estrategias y planes, y cuanto más grande la empresa, mayor la necesidad de ellos que sean claramente escritos, comunicados y revisados con frecuencia por los miembros más importantes de la organización.
- * En todos los casos, debe haber un sistema apropiado de premios, auditorías y controles para asegurar que lo que se trata de hacer se haga de manera apropiada y, en caso contrario, se rectifique con presteza.

Tanto la bibliografía como las empresas y las firmas consultoras han desarrollado una amplia variedad de propuestas estratégicas. La más tradicional es posiblemente la de ANSOFF⁴⁹ y la más difundida la de PORTER⁵⁰. A ambas nos referiremos sucintamente a continuación.

En momentos en que recién se iniciaba el tránsito hacia el enfoque de comercialización, ANSOFF sintetizó las oportunidades de crecimiento a través de una sencilla matriz (ilustración 12.12) que resume las estrategias de diversificación de producto y segmentación de mercado, como punto de partida de eventuales acciones tácticas. Ello implica optar entre:

- * Desarrollar nuevos productos.
- * Dirigirse a nuevos segmentos del mercado (*segmentar* significa categorizar el mercado

(48) LEVITT , op. cit. en (45), pág. 19.

(49) ANSOFF, H. Igor, *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, Cambridge, septiembre-octubre 1957; y *Strategic Management*, The MacMillan Press, Londres, 1979.

(50) PORTER, Michael E., *Estrategia Competitiva*, CECSA, México, 1982.

en función de sexo, edad, nivel socioeconómico, área geográfica o cualesquiera otros atributos).

- * Hacer ambas cosas.

| | PRODUCTOS EXISTENTES | PRODUCTOS NUEVOS |
|---------------------|---------------------------|----------------------------|
| MERCADOS EXISTENTES | 1. Penetración de mercado | 3. Desarrollo de productos |
| NUEVOS MERCADOS | 2. Desarrollo de mercado | 4. Diversificación |

12.12. Matriz de oportunidades (ANSOFF, 1957)

En 1980, PORTER publicó su famoso libro *Estrategia Competitiva*, que parte de interrogarse acerca de:

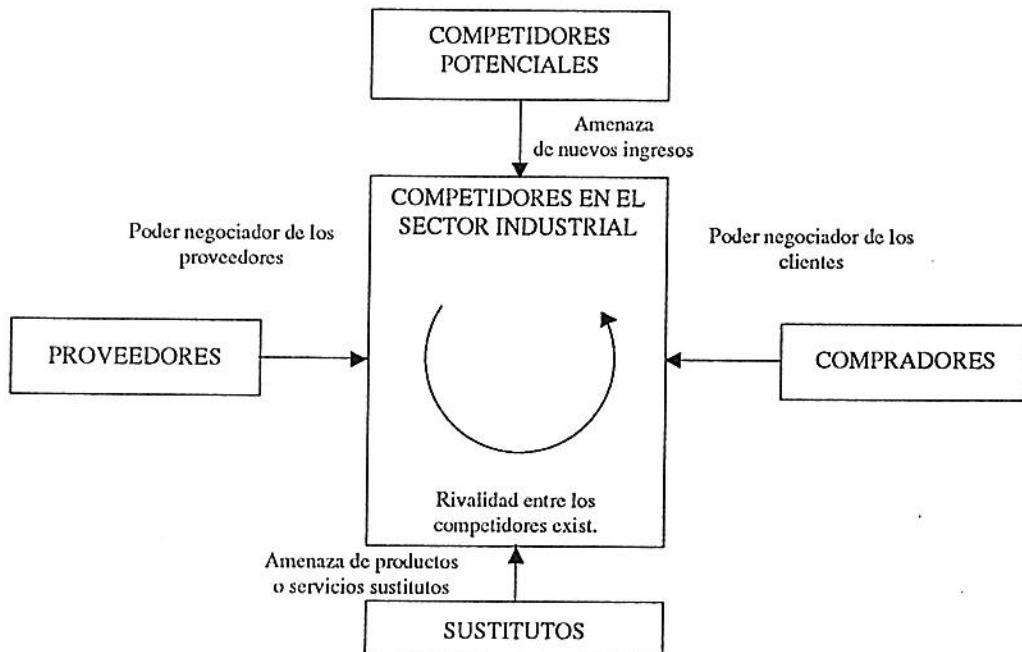
- * ¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?
- * ¿Qué está sucediendo en el entorno?
- * ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?

Afirma PORTER que "la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente", fundamentalmente con el sector de la actividad económica (el *sector industrial*) en el cual compite, y sintetiza las cinco fuerzas que movilizan la competencia en un sector, de la manera que se muestra en la ilustración 12.13. Tales son:

- * *Amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado.* Frente a éstas, además de la reacción que el que pretende ingresar debe esperar de los competidores actuales, existen barreras para el ingreso, como: economía de escala de los oferentes en actividad, productos y marcas ya acreditados (con la inherente lealtad de los clientes), requerimientos de inversión (para publicidad, investigación y desarrollo de productos, etc.), costos en que tiene que incurrir el comprador para cambiar de su proveedor habitual a uno nuevo, dificultades de acceso a las materias primas y a los canales de distribución establecidos, patentes, ubicaciones favorables ya ocupadas, subsidios o restricciones gubernamentales, curva de aprendizaje o experiencia correspondiente a la entrada al nuevo negocio o mercado, etc., barreras todas éstas cuyo grado de vulnerabilidad o inexpugnabilidad dependerá de cada caso en particular.
- * *Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes* (que se traduce en competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos,

incrementos en el servicio al cliente o de la garantía, etc.). Diversos factores inciden en la intensidad de la competencia. Entre los que la aumentan, se cuentan: gran cantidad de competidores y equilibrio entre ellos, estancamiento o crecimiento lento del sector (que hace que los que buscan expansión deban tratar de hacerlo a costa de la participación en el mercado de los restantes), productos perecederos o elevados costos de mantener inventarios (que obligan a venderlos rápido, aún a costa de hacerlo aceptando condiciones que no son las más convenientes), poca diferenciación entre los productos, incrementos importantes en la capacidad instalada (pues quienes los hicieron presionarán sobre el mercado para poder utilizarla efectivamente), fuertes barreras de salida (como: activos especializados, interrelaciones estratégicas entre productos o unidades de negocios, restricciones gubernamentales u otras), etc.

- * *Presión de productos sustitutos*, que -aún siendo de distinta naturaleza- satisfacen las mismas necesidades de los consumidores. Por ejemplo: los servicios ferroviarios y de ómnibus de larga distancia frente al transporte aéreo.
- * *Poder negociador de los clientes*, ya sea por su elevada participación en las ventas de la empresa, su gran volumen de compra, la facilidad para cambiar de proveedor, sus políticas de integración vertical hacia atrás, etc.
- * *Poder negociador de los proveedores*, por razones análogas a las del punto anterior, aunque en sentido inverso.

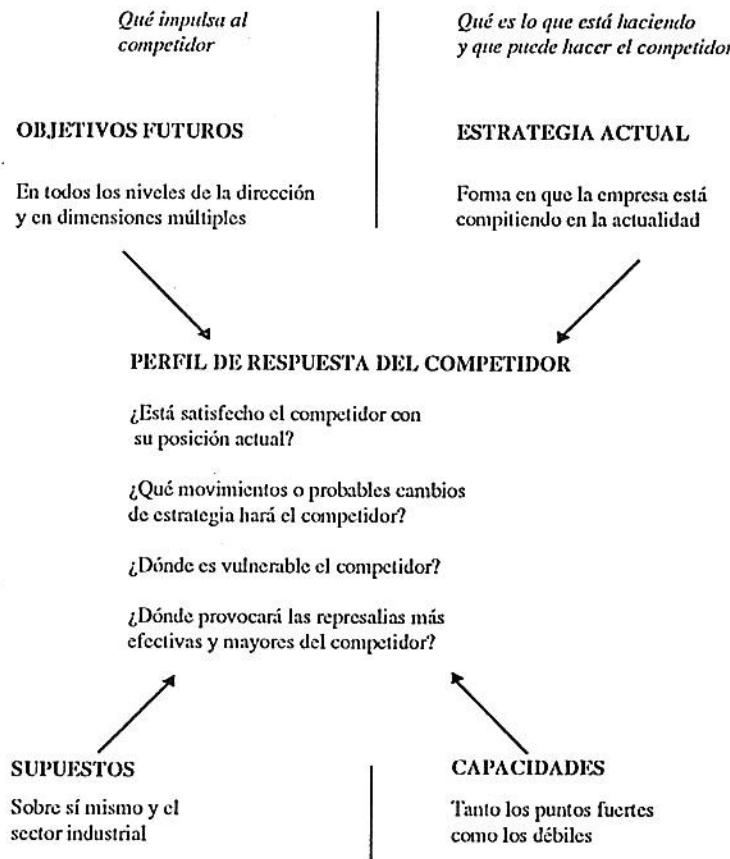


12.13. *Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial*
(PORTER, 1980)

Según PORTER, para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas mencionadas, hay tres estrategias genéricas:

- * Liderazgo en costo.
- * Diferenciación de productos.
- * Focalización o alta segmentación (orientación a un nicho de mercado).

"La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores". Para ello se requiere analizar a éstos, en función de distintos aspectos, que se sintetizan en la ilustración 12.14.



12.14. Componentes para el análisis del competidor (PORTER, 1980)

En función de los elementos enumerados, la empresa optará por las acciones competitivas a emprender:

- * Guerra competitiva.
- * Movimientos competitivos, que pueden ser: cooperativos (o no amenazantes), amenazantes o defensivos.
- * Asunción de un compromiso frente a los clientes.
- * Acción centrada en puntos focales (v.g.: precio).

Todo este enfoque de PORTER es aplicado extensamente por las empresas de nuestro tiempo y ha adquirido, para la Administración, un valor casi paradigmático. Los desarrollos en materia de estrategia de comercialización, no obstante, avanzan día a día, por lo que cabe esperar permanentes novedades sobre el tema.

12.9. Planeamiento y control comercial

El planeamiento y el control comercial deben integrarse con los correspondientes a la organización en su conjunto (que vimos en los capítulos 8 y 10).

Los planes presupuestarios suelen comprender, por mes:

- * Volúmenes de venta por producto, canal y/o zona.
- * Precios unitarios y ventas valorizadas.
- * Gastos variables y fijos de comercialización.

Para el planeamiento y el control, así como para todas las tareas inherentes a la administración comercial, es conveniente contar con una base de datos en computador y mantenerla debidamente actualizada. Bogo⁵¹ propone que ésta contenga los siguientes datos:

* Estadísticas de ventas en unidades y valores, clasificadas por:

- Productos.
- Líneas de productos.
- Tipo de envases.
- Tamaños de entrega.
- Zonas geográficas.
- Tipo de clientes.
- Vendedores.

* Participación en el mercado:

- Total país o mercado mundial.
- Por zonas.
- Por productos y líneas de productos.
- Por tipo de envases.
- Por tipo de clientes.

- * Esfuerzos de comercialización (clasificados de acuerdo a la apertura precedente), tales como:
 - Gastos de ventas.
 - Gastos de promoción.
 - Publicidad.
- * Uso del tiempo por parte de los vendedores:
 - Número de visitas a clientes.
 - Recorridos por zonas.
 - Obtención de nuevos clientes.
 - Pérdida de clientes.
 - Tareas administrativas y de asesoramiento.
 - Situación crediticia por tipo de clientes y productos.

En base a estos datos, es posible analizar: tendencias, regularidades estadísticas, correlaciones entre variables, estacionalidades, sensitividad de los resultados a decisiones y sucesos no controlables (tanto del contexto en general, como acciones de la competencia), costos de la actividad comercial, márgenes de contribución (por producto, familia de productos, canal de distribución, zona geográfica y otras categorizaciones), etc.

Con respecto del control, ya hemos hecho mención a algunos de los que se realizan habitualmente al referirnos a las ventas, la publicidad y la promoción. KOTLER² sintetiza los tipos de control de la comercialización en el cuadro que se incluye como ilustración 12.15.

| TIPO DE CONTROL | RESPONSABILIDAD PRINCIPAL | PROPOSITO DEL CONTROL | ENFOQUES |
|-----------------------------|--|--|--|
| I. Control del plan anual | Gerencia general Gerencia media | Examinar si se consiguieron los resultados planeados | Análisis de ventas Análisis de participación en el mercado Análisis de la razón gastos de mercadotecnia y ventas Investigación de la actitud del consumidor |
| II. Control de rentabilidad | Contralor de mercadotecnia | Examinar si la compañía está ganando o perdiendo dinero | Rentabilidad por: Producto Territorio Segmento del mercado Canal de distribución Tamaño del pedido |
| III. Control estratégico | Gerencia general Auditor de mercadotecnia | Examinar si la compañía está aprovechando sus mejores oportunidades de mercadotecnia y si lo hace bien | Auditoría de mercadotecnia |

12.15. Tipos de control que se efectúan en comercialización

Capítulo 13

LA FUNCION PRODUCCION

13.1. Alcance de la función Producción

Entiéndese por producción a la transformación o conversión de ciertos insumos en productos, ya sean éstos bienes físicos o servicios. Consecuentemente, todo fenómeno de producción puede ser concebido como un sistema, con sus insumos, su proceso de transformación y sus productos.

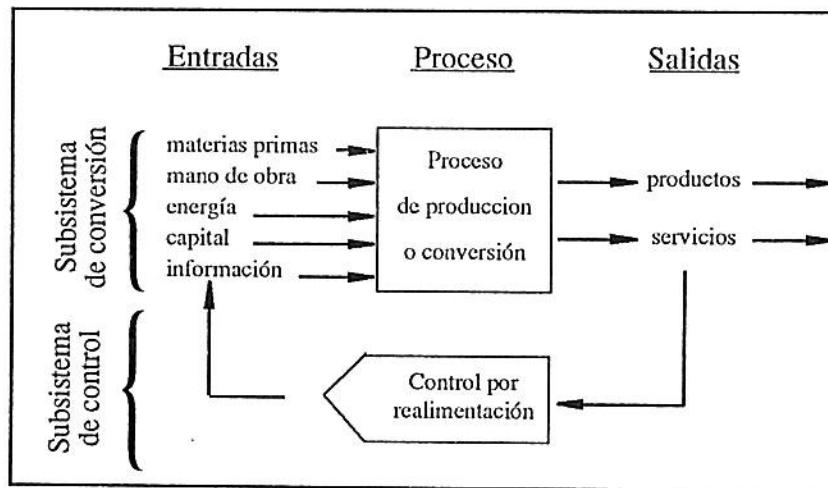
Este tratamiento de la producción como sistema es congruente con la generalización de los conceptos que le son aplicables, pues los sistemas de insumo-producto presentan una serie de similitudes entre sí, lo que permite que su estudio pueda independizarse de los aspectos particulares de cada ramo o actividad productiva, para plasmarse en lineamientos comunes y desarrollar modelos de aplicación general.

En tal sentido, debe tenerse presente que, hasta no hace mucho, el estudio de la producción se centraba casi con exclusividad en la actividad industrial, ocupándose solamente de la fabricación de bienes físicos. Desde el punto de vista de sistemas, en cambio, el concepto se extiende también a la prestación de servicios y a las explotaciones económicas primarias (agrícola, ganadera, minera, pesquera, forestal, etc.). No obstante esta generalización, cabe observar que, como es obvio, entre unos y otros existen diferencias que es menester tener en cuenta al profundizar en estos temas.

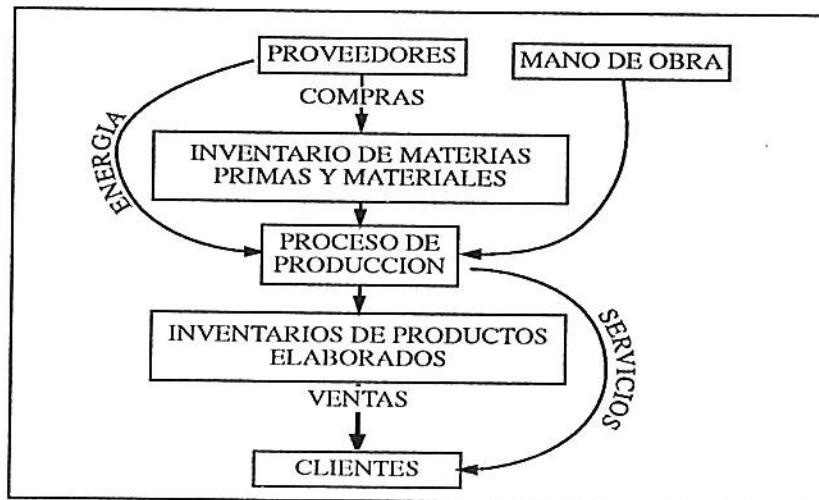
En las ilustraciones 13.1 y 13.2 se esquematiza el sistema de producción, en la primera de ellas en una versión simplificada y en la segunda introduciéndole inventarios (ya vista al ejemplificar el proceso presupuestario en el capítulo 8).

Pero, además del sistema de producción, interesa considerar aquél que se ocupa de manejarlo: el *sistema de Administración o dirección de la producción*, cuya secuencia tiene una configuración análoga a la descripta en el capítulo 6.

Los *objetivos* más corrientemente utilizados para medir su desempeño, son los siguientes:



13.1. Versión simplificada del sistema de producción



13.2. Versión simplificada del sistema de producción con introducción de inventarios

- * **Costo:** El total de las erogaciones en que debe incurrirse para obtener el producto.
- * **Calidad:** La medida en que el producto elaborado o servicio brindado satisface las necesidades del cliente.

- * *Flexibilidad*: Cómo el sistema de producción se adapta a los requerimientos cambiantes de la demanda y las estrategias de la organización.
- * *Entrega*: Aptitud para llegar al consumidor en el momento y lugar adecuados.

Tal como las decisiones en general, las de producción son susceptibles de ser categorizadas -según su naturaleza- en: estratégicas, tácticas y logísticas. En la ilustración 13.3 se enumeran las más significativas correspondientes a cada una de dichas categorías.

| Naturaleza de las decisiones | Grupos decisarios |
|------------------------------|--|
| DECISIONES ESTRATEGICAS | <ul style="list-style-type: none"> • Producto • Proceso y métodos de producción • Equipo • Tecnología • Disposición de planta • Capacidad y dimensión • Localización • Estructura de la dirección de producción |
| DECISIONES TACTICAS | <ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento de la producción, inventarios y mano de obra • Programación de la producción • Lanzamiento y monitorización de la producción • Conducción de la fuerza de trabajo |
| DECISIONES LOGISTICAS | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento • Abastecimiento • Expedición de productos • Manejo de materiales • Servicios auxiliares, medio ambiente y relaciones con el ecosistema • Sistemas y procedimientos administrativos de producción • Administración de personal (reclutamiento, capacitación, seguridad industrial, etc.) |

13.3. Categorización de las decisiones de producción según su naturaleza

En este sentido, cabe señalar que, durante décadas, el manejo de la producción se centró principalmente en las cuestiones tácticas, aislando de las estrategias generales de la organización. Ello llevó a WICKHAM SKINNER -profesor de la Universidad de Harvard- a calificar a la producción como *el eslabón perdido de la estrategia empresarial* (como vimos en el capítulo 5).

Si bien dicha postura ha ido modificándose, aún quedan resabios de ella en el espíritu de muchos gerentes de producción, que asumen el papel de *señores feudales* de sus fábricas. La mayoría, sin embargo, tiende hoy a integrarse a la estrategia empresarial y responde a los requerimientos de la de comercialización. De otro modo, es difícil que puedan tener éxito o simplemente sobrevivir en un mundo tan exigente y competitivo como el que vivimos.

Con respecto de las funciones de producción, ya las hemos reseñado sucintamente en el capítulo 11, al tratar el diseño de la estructura organizacional.

En los próximos puntos 13.2 al 13.8 nos referiremos a algunas de las decisiones más importantes inherentes a la función Producción, tanto estratégicas (tecnología, diseño del producto y del proceso, selección del equipamiento, dimensión y localización), como tácticas (planeamiento y control de la producción, control de calidad) y logísticas. Finalmente, en el punto 13.9 sintetizaremos los aspectos salientes de la concepción más actualizada en la materia: la llamada *producción de categoría mundial*.

13.2. La tecnología

La tecnología constituye una de las variables claves de la estrategia organizacional en general y de la estrategia de producción en particular.

La incidencia de la tecnología en la productividad, la calidad y otras cuestiones esenciales para el sistema de producción es algo aceptado en forma generalizada en el mundo actual. Pero, además, la tecnología ha tenido y tiene un impacto decisivo en la sociedad, a través de la generación de efectos como los que menciona el sociólogo DANIEL BELL¹:

- * Aumento del nivel de vida de la población.
- * Creciente relevancia del papel de técnicos e ingenieros.
- * Nuevas formas de racionalidad, preponderantemente cuantitativas, basadas en criterios que priorizan la eficiencia y la optimización.
- * Revolución en el transporte y las comunicaciones, acortando tiempos y distancias en los vínculos entre los pueblos.
- * Cambio en las percepciones estéticas, como la posibilidad de acceder a la perspectiva desde el aire, lo que proporciona una visión diferente de los paisajes urbanos y rurales.

(1) Bell, Daniel, *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, Alianza Universidad, Madrid, 1976, pág. 221/222.

La ilustración 13.4 aporta una original ejemplificación de la influencia de la tecnología en la producción y el trabajo.



13.4. Ejemplo del impacto de la tecnología en la producción y el trabajo

La tecnología puede ser definida como *el estado en que se encuentra el conocimiento aplicado acerca de una actividad*. Como tal, constituye un conjunto de posibilidades o alternativas de acceder a nuevos productos y nuevos procesos de producción.

Pero además de las tecnologías de producto y de proceso, la segunda mitad del siglo XX ha visto florecer una nueva *tecnología intelectual*, en la que se alinean desde disciplinas como la investigación operativa y la informática hasta aplicaciones logísticas (como la *producción justo a tiempo* de los japoneses).

La tecnología presenta en nuestro tiempo algunas características distintivas que es preciso remarcar:

- * Profesionalización del desarrollo tecnológico, basada en el trabajo de equipos interdisciplinarios, en reemplazo del modo espontáneo o *amateur* con que evolucionó la técnica hasta el siglo XIX.
- * Ritmo exponencial de cambio tecnológico.
- * Necesidad de que los gerentes sepan manejar las tecnologías aplicadas en sus empresas, aunque no las dominen como los especialistas.
- * Concepción del fenómeno tecnológico como un sistema, es decir, como un conjunto organizado de partes interrelacionadas funcionalmente con vistas a lograr ciertos objetivos.

a) Relación entre ciencia y tecnología

Una cuestión importante inherente al estudio de la tecnología radica en esclarecer su vínculo con la ciencia. En general, los autores se han alineado en dos posturas opuestas sobre el particular.

Unos, como JAY FORRESTER², sostienen que, "mientras no haya una base científica subyacente y ordenada, las experiencias persisten como casos especiales y los resultados obtenidos son muy difíciles de transmitir, tanto en el tiempo como en el espacio". En consecuencia: el progreso tecnológico se basa exclusivamente en el desarrollo de la ciencia.

Otros, como DEVENDRA SAHAL³, piensan que "el éxito en el desarrollo de nuevas técnicas deviene primariamente de ensuciarse las manos más que de la conceptualización abstracta. Al respecto, el progreso técnico es fundamentalmente diferente del avance en la ciencia pura. Esto no implica minimizar la importancia de los conceptos teóricos en la solución de los problemas técnicos... Obviamente, las nuevas técnicas son concebidas a la luz del conocimiento científico disponible de naturaleza teórica. Empero,... su desarrollo depende en gran medida de la experiencia práctica acumulada". Esta segunda posición implica entonces: la tecnología se desarrolla, en general, independientemente de la ciencia, aunque se nutre de los conocimientos teóricos de ésta.

Una postura ecléctica -y más pragmática- al respecto es la que asumen autores como PETER DRUCKER⁴ y SABATO y MACKENZIE⁵. Estos últimos sintetizan la dicotomía planteada en los siguientes términos: "Como es bien sabido, el viejo debate sobre las relaciones entre ciencia y tecnología está aún lejos de haber sido resuelto y las posiciones varían desde la de aquéllos que consideran a la tecnología simplemente como ciencia aplicada, hasta los que sostienen que la ciencia no tiene ninguna influencia sobre la tecnología". Y concluyen con las siguientes observaciones sobre las relaciones actuales entre ciencia y tecnología:

- * El conocimiento científico es uno de los principales componentes de los paquetes tecnológicos, pero no el único, ya que la tecnología utiliza también conocimientos empíricos.
- * Mientras la ciencia emplea exclusivamente el método científico, la tecnología usa cualquier método, científico o no, y su legitimidad es evaluada en relación con el éxito que con él obtiene.
- * La originalidad, en el sentido epistemológico, es crucial en el quiebrar científico, pero resulta irrelevante en los paquetes tecnológicos, para los que cuenta sólo su conveniencia económica.
- * La coherencia lógica es un requisito estricto de los desarrollos científicos, no así para la tecnología, en que importa más su performance en la estructura productiva.

b) Las leyes del progreso tecnológico

El progreso tecnológico se produce a través de procesos de cambio, cuyas características son heterogéneas según las circunstancias específicas que rodean cada caso.

(2) FORRESTER, Jay, *Dinámica Industrial*, El Ateneo, Buenos Aires, 1972, pág. 1.

(3) SAHAL, Devendra, *Patterns of Technological Innovation*, Addison-Wesley, Reading, 1981, pág.30.

(4) DRUCKER, Peter F., *Technology, Management and Society*, Harper & Row, New York, 1977, pág.65.

(5) SABATO, Jorge A. y MACKENZIE, Michael, *La Producción de Tecnología*, Nueva Imagen, México, 1982, pág. 14.

A lo largo de la historia, la técnica y la cultura han evolucionado siguiendo líneas paralelas, pero a distinto ritmo. En el Renacimiento, por ejemplo, el avance de la cultura fue extraordinario y aventajó substancialmente al de la técnica. En el siglo XX el fenómeno fue completamente distinto, con un crecimiento exponencial de la tecnología, al que la cultura ha tratado penosamente de seguirle el paso.

Esto da lugar, frecuentemente, a que al hombre le cueste mucho adaptarse a los adelantos técnicos y siga pensando en base a estructuras conceptuales perimidas. El fenómeno, si bien de diferente intensidad en distintas áreas del conocimiento, suele generar una verdadera obsolescencia humana en aquéllas en que el ritmo de cambio es más acelerado, que sólo la educación y la capacitación pueden contribuir a superar.

En un contexto tal, es frecuente que los más jóvenes logren estar mejor preparados que sus mayores para afrontar las sucesivas corrientes de cambio. Se configura así un conflicto generacional del tipo del que relata BATESON⁶ en uno de sus métalogos, cuando un niño le pregunta a su padre: -*¿Los padres saben siempre más que los hijos?*, y el padre le responde: -*Sí*. Sigue entonces una nueva pregunta del niño: -*Papá, ¿quién inventó la máquina de vapor?*, y el padre contesta: -*James Watt*; a lo que el niño replica: -*Por qué no la inventó el papá de James Watt?*.

A pesar de toda la problemática que rodea al proceso de cambio tecnológico, es posible identificar algunas *leyes* que le son características:

- * El progreso tecnológico evidencia dos modalidades distintas en su avance, que suelen presentarse en forma sucesiva:
 - *saltos estructurales*, que configuran verdaderas rupturas con el pasado y dan lugar al paso de una generación de tecnología a otra;
 - *periodos de evolución gradual*, en los que se produce un desarrollo por acumulación de conocimientos y experiencias.
- * Para viabilizar los saltos estructurales resulta fundamental el aporte de la ciencia.
- * La evolución gradual requiere, en cambio, de dos factores principales: *aprendizaje por experiencia* (el *ensuciarse las manos* a que alude SAHAL) y *masa crítica* (o sea, el conjunto de recursos -financieros, conocimientos, mercado, entre otros- cuya disponibilidad es necesaria para llevar a cabo una determinada innovación tecnológica: *la masa que se requiere para vencer la inercia*).

El entendimiento cabal de estas leyes es muy importante para los países en vías de desarrollo, en la medida que generalmente no cuentan con recursos para financiar avances autónomos de la ciencia, pero pueden progresar tecnológicamente en ciertos campos con sólo contar con un mínimo de experiencia y la masa crítica (aunque no una gran escala económica) para intentarlo. La elección de las áreas más apropiadas a las que habrán de aplicarse los esfuerzos en tal sentido, resulta entonces clave para el éxito.

(6) BATESON, Gregory, *Pasos hacia una ecología de la mente*, Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1972, pág. 47.

c) Producción de tecnología

La tecnología puede producirse internamente en la empresa o adquirirse.

Los proveedores de tecnología pueden ser otras empresas del ramo o entidades especializadas en la producción de los denominados *paquetes de tecnología*. Las formas habituales de retribución consisten en un precio por el paquete, una regalía sobre las ventas o una combinación de ambos.

La comercialización de tecnología se hace generalmente bajo la forma de tres productos distintos:

- * *Know-how*, que incluye solamente los datos y especificaciones necesarios para desarrollar, a partir de ellos, la ingeniería de la producción.
- * *Ingeniería básica*, que comprende diagramas de proceso, características de los equipos, especificaciones de los materiales, normas de diseño, etc.
- * *Ingeniería de detalle*, que llega ya hasta los cálculos detallados del diseño, los planos, las especificaciones precisas de los equipos y los materiales, así como toda la información necesaria para la construcción y el montaje de la planta.

d) Transferencia de tecnología

La transferencia de tecnología consiste en el traslado del conocimiento aplicado entre empresas, países, ramas de la actividad económica y/o campos del conocimiento.

La transferencia constituye un modelo idóneo para la innovación y el progreso tecnológico.

Todo paquete o sistema tecnológico es susceptible de ser transferido, aunque no siempre con éxito, pues puede tener validez bajo las condiciones en que se lo ha desarrollado, pero no necesariamente obtendrá resultados similares a los originariamente perseguidos al extrapolarlo a otro contexto.

Por ello, la transferencia de tecnología es limitada, lenta, costosa y debe ser estudiada cuidadosamente. Particularmente entre países, en que se transfiere desde los de mayor desarrollo económico (los llamados *centros cílicos*) hacia los de menor desarrollo (*países de periferia*), es menester tener en cuenta las diferencias de contexto imperantes entre ambos.

La tecnología puede ser transferida bajo dos modalidades distintas:

- * *Incorporada*, cuando se la vende junto con plantas, líneas de producción o equipos.
- * *Desincorporada*, cuando se la transfiere como un producto independiente, por separado de cualesquier bienes físicos.

El enfoque de sistemas que, por su naturaleza, ha dado lugar a la convergencia de las ideas y los avances científicos y técnicos especializados, ha facilitado consecuentemente la transferencia de tecnología de un campo del conocimiento a otros, fenómeno que es denominado *difusión lateral de tecnología*. Asimismo, al propender a la homogeneidad

semántica, ha contribuido a derribar muchas barreras que generaban el aislacionismo de distintas disciplinas, autolimitadas por encerrarse en sus propios lenguajes. No obstante la firmeza con que esta tendencia ha evolucionado, la evidencia empírica demuestra que la transferencia de tecnología de un campo del conocimiento a otro es siempre lenta y parcial, lo que confirma el llamado *principio de insularidad tecnológica*.

e) La tecnología y el ser humano

El progreso tecnológico nunca tiene un efecto neutro en la sociedad en general y en el ser humano en particular. Siempre hay quienes obtienen ventajas o sufren perjuicios, se replantean posiciones pre-existentes y se afecta el futuro de los involucrados. Cada innovación produce un impacto en el sistema de valores de la cultura y de la sociedad.

Entre los efectos negativos y argumentos en contra del progreso tecnológico, se cuentan:

- * *Tecnocracia*, o sea, esclavitud del hombre común frente a los tecnólogos, los instrumentos y los *cerebros artificiales*.
- * Desocupación, al reemplazarse al hombre por la máquina.
- * Recesión económica, derivada del desempleo.
- * Dificultad de adaptación y *obsolescencia humana*.
- * Estratificación del personal en dos categorías: el altamente calificado y el que desempeña tareas rutinarias, con la consiguiente desaparición progresiva de los niveles medios, lo que contribuye a agudizar la brecha entre ricos y pobres.
- * Anulación de la personalidad.
- * Transformación de las costumbres y de la visión del mundo, tornando al hombre más inseguro.
- * Enfasis en lo económico y el consumo, deterioro de los valores espirituales e impulso del materialismo, cuando es sabido que *las mejores cosas de la vida no se compran*.
- * Contaminación ambiental.

En sentido opuesto, los efectos positivos y argumentos en favor del progreso tecnológico que más corrientemente se esgrimen, son:

- * Contribución a que el trabajo deje de ser una carga pesada y deteriorante, al reemplazar al ser humano por máquinas y equipos cuando las condiciones son extremadamente exigidas, riesgosas o insalubres.
- * Posibilidad de que el hombre haga trabajos más interesantes y desarrolle así los mejores atributos de su personalidad.
- * Potencial reducción de la jornada laboral, con ayuda de la automatización.
- * Generación de nuevos puestos de trabajo, a raíz del impacto de la tecnología en el crecimiento económico.

- * Aumento del nivel de vida de la población.
- * Acceso a mejores productos a más bajo precio.

Como señalaba con precursora agudeza en 1873 el economista ALFRED MARSHALL en su discurso sobre *El futuro de las clases trabajadoras*: "La cuestión no consiste en si todos los hombres serán al final iguales -que sin duda no lo serán- sino en si no podrá avanzar el progreso de forma constante, aunque lentamente, hasta que, al menos en su ocupación, cada hombre sea un caballero". Y él mismo contestó a su pregunta: "Sostengo que es posible y que se producirá esto".

El mundo está entendiendo cada vez mejor que muchas de las cuestiones más importantes de la tecnología no son propiamente técnicas sino humanas; entonces, no se trata de repudiarla, sino que se halle al servicio del hombre. *Sólo el espíritu, si sopla sobre la arcilla, puede crear al Hombre.*⁷

f) Estrategia tecnológica

El aprovechamiento de los avances que la tecnología pone al alcance de la empresa resulta un imperativo en la actualidad y debe ser capitalizado sin inhibiciones ni tabúes sustentados por la resistencia al cambio. Una conducta activa o pasiva en tal sentido puede derivar en resultados extremos, que van desde el éxito hasta el peligro de comprometer la subsistencia.

"Los ganadores en la industria en esta era de desequilibrio económico y competencia creciente serán aquellas firmas que aprecien y exploten la tecnología como un recurso estratégico, un activo que puede ser manejado efectivamente para respaldar el negocio y la estrategia de la empresa", enfatiza un informe de la firma consultora Booz-Allen, que agrega: "La tecnología está ya transformando las industrias maduras, concebidas generalmente como estáticas y sobredesarrolladas.

En la industria automotriz, por ejemplo, es posible apreciar el uso generalizado del diseño y la fabricación ayudados por el computador (CAD-CAM, incluyendo robótica), la penetración de controles basados en microprocesadores y el reemplazo de materiales tradicionales por sintéticos.

Análogos tipos de desarrollos están replanteando la banca, la manufactura, la editorial, el menudeo y otras actividades, todas consideradas maduras y de escaso crecimiento por parte de la comunidad económica". Pero, además, "la tecnología está cambiando totalmente las definiciones de los negocios y la segmentación de los mercados, conduciendo a modificaciones radicales en la participación en los mercados mundiales. Al combinarse con otras fuerzas económicas, esto dislocará por entero a los mercados. Como consecuencia de ello, hasta los líderes en materia tecnológica enfrentarán una creciente agresión tecnológica y competencia comercial".⁸

En razón de esta importancia estratégica de la tecnología, resultan esenciales aspectos como:

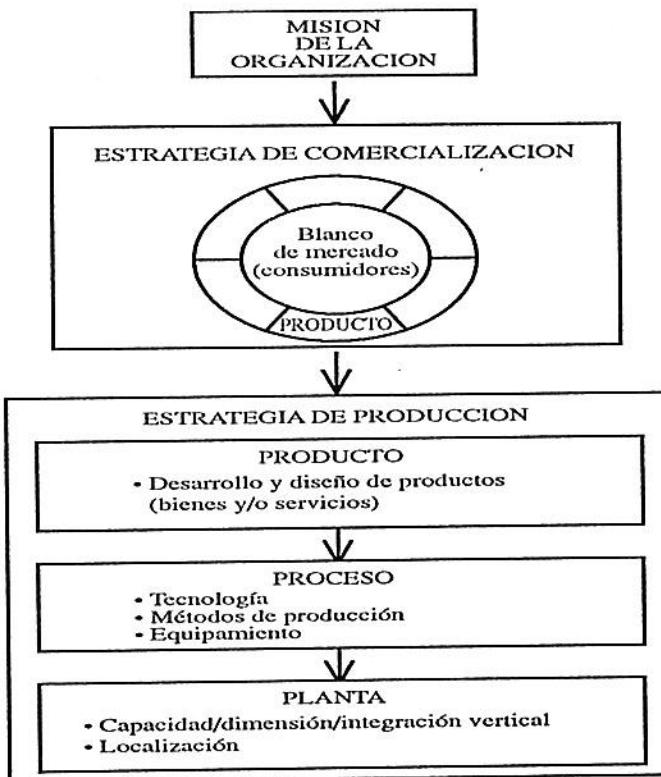
- (7) SAINT EXUPERY, Antoine de, *Tierra de hombres*, pág. 158.
- (8) HARRIS, John H., SHAW, Robert W. y SOMMERS, William P., *The Strategic Management of Technology*, revista Outlook Nº 5, New York, 1981, pág. 21.

- * Desarrollo de una cultura tecnológica en la organización.
- * Actitud de la dirección proclive a la innovación y el desarrollo tecnológico.
- * Previsión del cambio tecnológico a pesar de la dificultad que naturalmente ello implica.
- * Aceptación de que en tecnología se progresá gradualmente y que es necesario fomentar el aprendizaje, la experimentación y el aliento a los llamados *porteros tecnológicos* (aquellas personas que siempre están informadas de los avances habidos, que reciben todas las publicaciones especializadas y son focos de difusión de los cambios).

13.3. Diseño del producto y el proceso

En los viejos tiempos del taylorismo y hasta pasada la mitad del siglo XX -bajo los *enfoques de producción y ventas*-, la producción se estudiaba centrándose en el proceso, los tiempos, los movimientos, la disposición de la planta y todos los temas inherentes a la subfunción de ingeniería industrial.

A partir de la difusión del *enfoque de comercialización*, obviamente este ordenamiento se alteró, para comenzar (como ya viéramos) con la misión de la organización y las necesidades de los consumidores, tal como se esquematiza en el diagrama de la ilustración 13.5.



13.5. Esquema secuencial de la estrategia de producción y su vinculación con la de comercialización

Como es dable apreciar, el diseño del producto y el proceso constituyen los pasos iniciales de la estrategia de producción. La tecnología -dado que la hay tanto de producto como de proceso- afecta a ambos (razón por la cuál la tratamos en primer lugar).

a) Diseño técnico del producto

El diseño técnico implica definir la forma, color, tamaño, calidad, confiabilidad y demás atributos inherentes a la caracterización merceológica del producto, así como ciertos aspectos derivados de ella (desempeño, factibilidad de producción, costo, entre otros). Como vimos en el capítulo anterior, el diseño técnico, conjuntamente con el comercial y el económico-financiero, conforman la etapa denominada genéricamente *diseño* en el proceso de desarrollo del producto.

Se trata de una labor que combina creatividad, investigación, evaluación, refinamiento y aprendizaje, y que se desenvuelve a través de un proceso iterativo que generalmente continúa hasta alcanzar el nivel deseado.

En función del tipo de actividad de que se trate, el diseño técnico puede estar orientado a la elaboración de:

- * productos estandarizados,
- * productos a pedido del cliente.

Numerosos factores intervienen o deben observarse en el diseño técnico; entre ellos:

- * adecuación a la estrategia empresaria,
- * factor funcional,
- * valor,
- * uso,
- * calidad,
- * apariencia,
- * confiabilidad,
- * mantenibilidad,
- * durabilidad,
- * factibilidad de producción,
- * materias primas y componentes a utilizar,
- * simplificación,
- * estandarización e intercambiabilidad de las partes,
- * modularidad,
- * tolerancias,
- * flexibilidad,
- * compatibilidad,
- * ciclo de vida y obsolescencia,
- * seguridad,
- * regulaciones gubernamentales,
- * patentes,
- * costo.

Comentaremos sucintamente cada uno de estos factores.

Si bien es sabido que el diseño del producto debe siempre *adecuarse a la estrategia empresaria*, en particular interesa conocer el enfoque adoptado por la organización en relación con la tecnología -por ejemplo: si es de innovación radical o incremental- para proceder en consecuencia.

El *factor funcional* significa que el producto cumpla las funciones que satisfacen las necesidades del consumidor, para lo cuál su alcance debe precisarse con justicia. Por ejemplo: si es un lavarropas, habrá de definirse el procedimiento de lavado, si efectuará el secado y así cada una de las funciones que se pretende que realice.

El *valor* se refiere al beneficio que el consumidor espera recibir del producto, cómo lo percibe y cuánto estará dispuesto a pagar por él, aspectos que el diseñador técnico tendrá que considerar en todo momento en su cometido.

El *factor de uso* consiste principalmente en la facilidad de manejo del producto, que adquiere significación en muchos casos, como las PCs, por ejemplo.

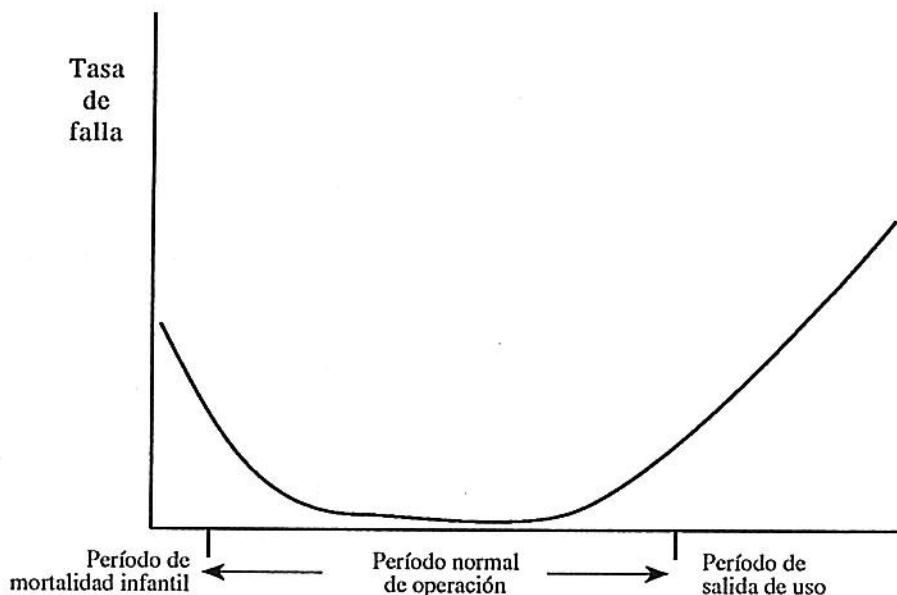
La *calidad de diseño* constituye un atributo clave, al punto que ya lo hemos caracterizado como uno de los objetivos y medidas de desempeño por excelencia de la producción (nos explayaremos en mayor detalle al respecto al referirnos a *control de calidad*).

La *apariencia* o factor estético varía según el artículo de que se trate. En algunos, como la ropa, resulta decisiva.

La *confiabilidad* de un producto es la probabilidad de que el mismo se desempeñe satisfactoriamente durante un período determinado, en tanto sea usado u operado bajo ciertas condiciones especificadas. Así medida, la confiabilidad varía entre 0 (que indica certeza de falla) y 1 (que indica certeza de buen desempeño). Con respecto de la confiabilidad, cabe puntualizar que:

- * Dado que la confiabilidad de un producto depende de la confiabilidad de las partes que lo componen, cuanto más partes críticas tenga, menor tenderá a ser su confiabilidad.
- * Cuando no es posible alcanzar -por razones técnicas o económicas- una alta confiabilidad en los componentes críticos, se recurre a la *redundancia*, duplicándose los, de modo que si uno falla, quede el otro en operación.
- * La excesiva redundancia puede llevar al *sobrediseño*, que es antieconómico.
- * Los productos durables suelen fallar más al principio, para luego asentarse y volver a fallar cuando son viejos, por lo que se suceden tres períodos: *mortalidad infantil*, *operación normal* y *salida de uso*. Representando la tasa de falla en el eje de las ordenadas y el tiempo en el de las abscisas, se construye así la llamada *curva característica de la confiabilidad o curva de la bañadera* (ilustración 13.6).

La *mantenibilidad* es el atributo referido a la viabilidad y facilidad de mantenimiento de un producto y puede ser expresada en términos de frecuencia y/o duración y/o costo del mantenimiento. Por supuesto, su importancia es mayor en el caso de productos durables.



13.6. Curva característica de la confiabilidad

La *durabilidad* es la vida útil probable del producto. Desde el punto de vista del productor, no constituye -como suele pensarse- un atributo a maximizar, sino a optimizar, dado que las empresas suelen acotar la vida útil de sus productos, de manera de no abultar su costo o de forzar a su reposición tras un determinado lapso de uso, como ocurre frecuentemente con los electrodomésticos.

La *factibilidad* de elaborar el producto y la *disponibilidad y costo de las materias primas y componentes a utilizar*, constituyen aspectos que son responsabilidad del área de producción y resultan también fundamentales para el diseño técnico.

El concepto de *simplificación* comprende tanto la reducción del número de tipos y variedades del producto como de la cantidad de materias primas y componentes que lo integran. Las ventajas de la simplificación radican en la consecuente disminución de los costos de las materias primas, del herramiental, de la inversión y administración de inventarios, la mayor sencillez en el control, etc.

La *estandarización* del producto consiste en la uniformidad de su diseño, lo que implica un único método de producción y la correlativa estandarización de sus materias primas y componentes. De esta última se deriva, a su vez, la *intercambiabilidad de las partes*. Principios introducidos por FORD, tienen una relevancia clave no sólo para la fabricación del producto (menores inventarios, normalización del equipamiento, más

bajos costos, simplificación de la administración, etc.), sino también para su mantenimiento. Imagine el lector lo que ocurriría si cada vez que se descompone su automóvil, su televisor o su heladera, el mecánico tuviera que mandar a fabricar especialmente las piezas dañadas (*a la medida*) para poder repararlos.

Vinculado al concepto de estandarización se halla el de *diseño modular*. Para satisfacer la variedad de opciones que requiere el consumidor, se diseña el producto con una cantidad de componentes o conjuntos estandarizados (los módulos) y se efectúa su diferenciación en el ensamble final, con lo que se obtienen reducciones de costos y se responde a la diversidad que los mercados actuales imponen. Este principio es utilizado por muchas industrias, como la automotriz (que permite así la incorporación de opcionales), la de la computación (para estructurar distintas configuraciones), la del mobiliario (en materia de placards, anaqueles, bibliotecas y todo tipo de muebles que se instalan en construcciones y espacios que difieren en cada caso), etc. Va de suyo que la posibilidad de cambiar módulos completos facilita también el mantenimiento.

Las *tolerancias* son los márgenes de desvío con respecto de las especificaciones que habrán de permitirse en la fabricación. La fijación de las tolerancias corresponde al diseño técnico. Los crecientes requerimientos de calidad y la competencia se traducen en exigencias que minimizan día a día las tolerancias admitidas.

La *flexibilidad* de un producto es el atributo inherente a su adaptabilidad a los cambios. Si bien a veces tiene un costo adicional, la flexibilidad ayuda a prolongar el ciclo de vida del producto al fortalecerlo frente a los embates del cambio tecnológico y la inestabilidad de los mercados.

La necesidad de que el producto guarde una razonable *compatibilidad* con los restantes que elabora la empresa, así como con las posibilidades del mercado, requiere que el diseñador proceda en congruencia con ellos y no genere un *eslabón perdido* que origine problemas para su comercialización y dificultades para su utilización por el consumidor.

El producto se diseña para que permanezca en el mercado durante un cierto lapso. Tal horizonte o *ciclo de vida* previsto condiciona fuertemente su diseño, por cuanto define en qué mundo le tocará vivir y qué circunstancias tendrá presuntamente que afrontar. Esta decisión es estratégica e implica una opción que va desde el extremo de pretender la más prolongada permanencia en el mercado hasta la planificación de su *obsolescencia* desde el momento mismo del diseño.

La *seguridad* en el uso o consumo del producto debe ser contemplada debidamente por el diseñador, cuyas funciones se extienden actualmente hasta asignarle un papel en la responsabilidad empresaria de protección del consumidor. Artículos tan variados como el automóvil o los comestibles y medicamentos, constituyen ejemplos clásicos donde se requiere garantizar las más estrictas condiciones de seguridad tanto en el diseño como en la fabricación.

Las *regulaciones gubernamentales* y las *patentes* son también factores a tener en consideración en el diseño técnico, principalmente en algunas industrias, como es el caso de la farmacéutica.

Finalmente, el *costo* es el último pero uno de los más importantes entre los factores enumerados y medida de desempeño del sistema de producción, fundamentalmente por su incidencia en el precio (cuyo valor competitivo analizamos en el capítulo precedente). Opuesto muchas veces a algunos de los restantes atributos del diseño técnico, deben realizarse durante el mismo frecuentes evaluaciones acerca de la conveniencia de gastar más a cambio de mayor calidad, confiabilidad, seguridad, durabilidad, etc.

Precisamente, por estas disyuntivas que se le presentan, el diseñador se ve precisado a una constante *suboptimización*: tratar de que el sacrificio del conjunto sea mínimo o de lograr las distintas metas en un grado razonable.

Como corolario, puede concluirse en que -en el marco de la complejidad que el diseño técnico significa- se requiere una consideración integral de los factores que en cada caso se hallan en juego, a través de un análisis para el que no existen reglas fijas ni modelos optimizadores de validez comprobada, sino que depende básicamente de los conocimientos y experiencia del diseñador y, en gran medida, de su sentido común.

b) Tipos de producción

El sistema de producción y sus salidas varían de un tipo de actividad a otro. La transformación puede ser física (como en la industria manufacturera), geográfica (como en el transporte), temporal (como en el almacenamiento), de la propiedad (como en el comercio), etc.

Cada acción de transformación que da lugar a cambios en los insumos se denomina *operación*. Y la secuencia de operaciones requerida para terminar un ciclo determinado de transformación es llamada *proceso*. Por ello se habla de *proceso de transformación*.

Como todo proceso comprende varias o muchas operaciones, se produce una circulación de los materiales (que primero son materias primas y luego semielaborados), que es identificada como un *flujo*.

El grado de continuidad del flujo es la base que se tiene en cuenta para categorizar a los sistemas de producción. Existen dos alternativas opuestas:

- * Elaborar productos de especificación prefijada, en cuyo caso se produce generalmente para inventario y el flujo es entonces *continuo*.
- * Elaborar productos cuya especificación es definida en forma particular para cada cliente, esto es, producir a pedido, circunstancia en la que no se mantienen inventarios ya que una vez que se elabora se entrega al cliente y el flujo es *intermitente*.

La producción, a medida que crece, tiende a evolucionar de intermitente a continua.

Ambos tipos, continua e intermitente, presentan características diferentes con respecto de las distintas decisiones de producción. En el cuadro comparativo de la ilustración 13.7 pueden advertirse estas diferencias.

| PRODUCCION INTERMITENTE | PRODUCCION CONTINUA |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de maquinaria para lapsos cortos. • Generalmente se trabaja a pedido. • Alto costo de preparación. • Dificultad para balancear la carga de máquinas. • Maquinaria versátil o universal, para ser adaptada a los distintos procesos. • Personal dúctil y bien capacitado. • Disposición de la planta agrupando las máquinas afines (<i>layout por proceso</i>). • Poca dependencia de los cambios bruscos del mercado (dada su maquinaria versátil). • Productos muy diversificados. • Alta existencia de producción en proceso. • Control cuantitativo y costeo de la producción por órdenes. • Raramente se aplica control estadístico de calidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de maquinaria para lapsos prolongados. • Generalmente se trabaja <i>para stock</i>. • Bajo costo de preparación (importancia del mantenimiento). • Carga de máquina balanceada. • Maquinaria especializada y de mayor precisión. • Personal menos capacitado, dado que realiza tareas rutinarias. • Distribución de las máquinas siguiendo el curso de fabricación (<i>layout por producto</i>). • Mayor dependencia del mercado. • Productos estandarizados. • Alta existencia de productos elaborados. • Control cuantitativo y costeo de la producción por procesos. • Posibilidad y conveniencia para controlar estadísticamente la calidad. |

13.7. Cuadro comparativo entre los tipos de producción intermitente y continua

Algunos sistemas de producción son en parte intermitentes y en parte continuos, como es el caso de las industrias *de montaje*, que comienzan con el mecanizado de piezas (que es intermitente) y concluyen en una línea de montaje (continua).

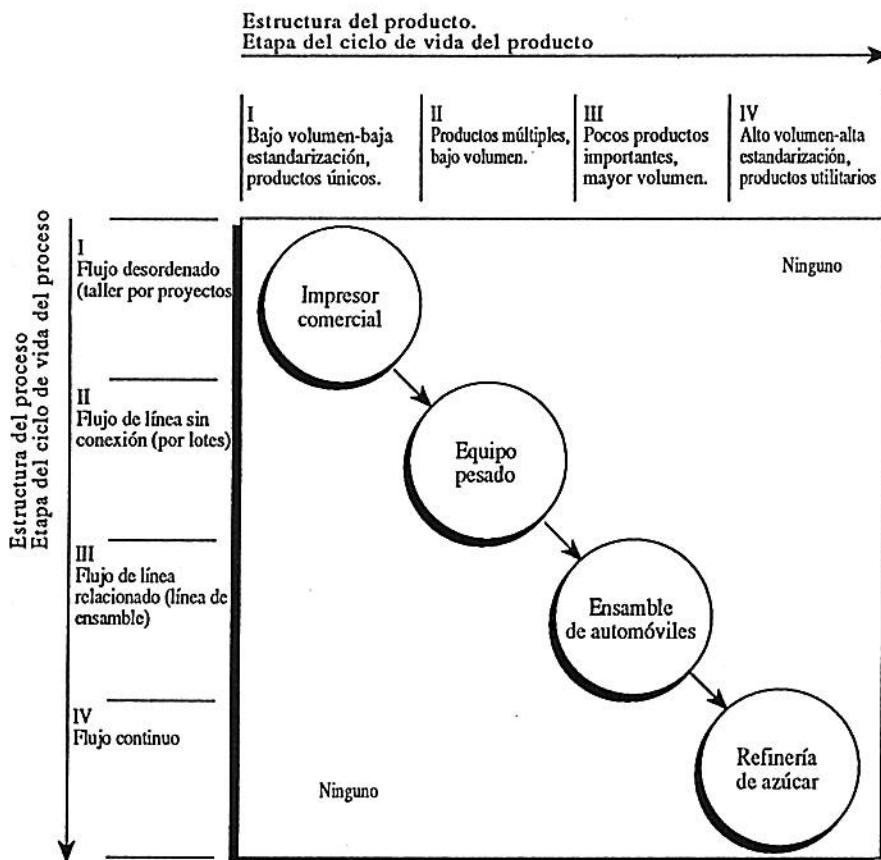
Otros conservan características de la producción artesanal, elaborando el producto de a uno y en un determinado sitio al que concurren todos los recursos aplicados, y así es que trabajan *por proyectos*. Podría decirse que se ubican más allá de la producción intermitente, como un caso extremo de ésta.

Son ejemplos de los cuatro tipos de producción referidos:

- * *Producción continua*: refinerías de petróleo, fabricación de celulosa y papel, cristalerías (fabricación de botellas).
- * *Producción por montaje*: automóviles, motores, electrodomésticos.
- * *Producción intermitente*: fabricación de muebles, reparación de automóviles, restaurantes, hospitales.
- * *Producción por proyectos*: industria de la construcción (casas, puentes, diques, etc.), astilleros de buques de gran porte.

Existe una estrecha correlación entre la etapa del ciclo de vida en que se halla el producto y el tipo de proceso con que conviene elaborarlo. Así lo reflejan HAYES y WHEELWRIGHT⁹, profesores de la Universidad de Harvard, a través de la matriz *producto-proceso* que se incluye como ilustración 13.8.

(9) HAYES, Robert H. y WHEELWRIGHT, Steven C., *Line Manufacturing Process and Product Life Cycles*, Harvard Business Review, Cambridge, enero-febrero 1979.



13.8. Matriz producto-proceso

c) Diseño del proceso

El diseño del proceso de producción difiere substancialmente según se trate de una actividad de equipamiento intensivo o de mano de obra intensiva.

En el primer caso, el proceso es establecido por la tecnología y las tareas de los trabajadores involucrados deben circunscribirse, en su mayor parte, a las especificaciones de operación de los equipos.

Cuando la mano de obra es intensiva y/o determina el ritmo del proceso, el diseño es realizado a través de una metodología que generalmente consta de las siguientes etapas:

- 1º) Planteo del problema: definición de los objetivos perseguidos (reducción de costos, aceleración del proceso, incorporación de un nuevo producto, etc.).
- 2º) Relevamiento de datos: obtención de información sobre el proceso actual, otras tecnologías, etc.
- 3º) Análisis y generación de alternativas.

- 4º) Evaluación de las alternativas generadas y elección de la más conveniente.
- 5º) Especificación o diseño detallado de la alternativa elegida.
- 6º) Implementación, desde la adopción de las medidas preparatorias para llevarla a cabo hasta la puesta en marcha del nuevo proceso diseñado.
- 7º) Seguimiento, hasta que el proceso instalado se encuentre debidamente asentado.

En las etapas de relevamiento, análisis, generación de alternativas y especificación se utilizan diagramas y gráficas que facilitan la observación e interpretación del proceso en estudio. Los mismos son confeccionados empleando símbolos que representan cada uno de los tipos de operaciones, como los que se incluyen en la ilustración 13.9.



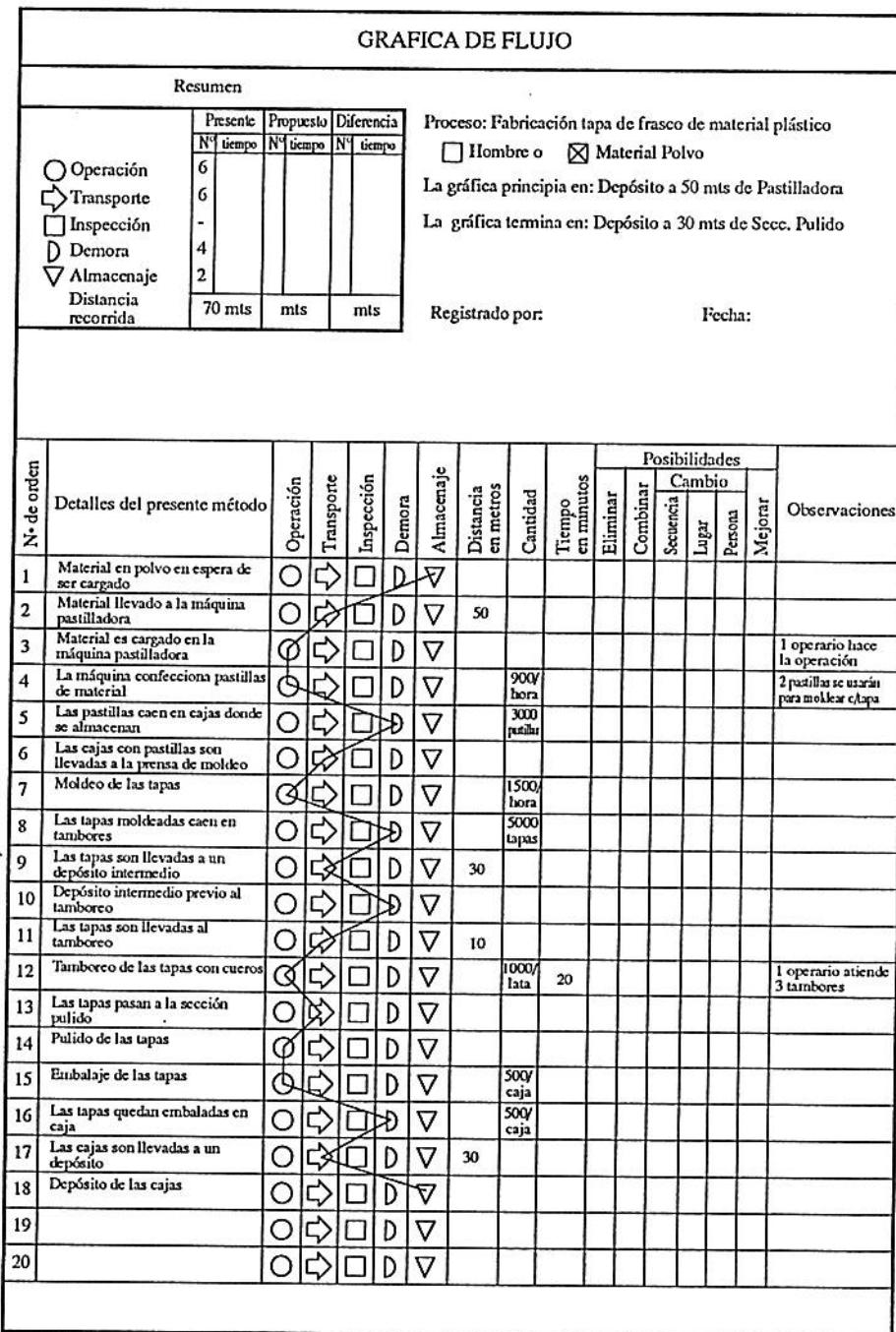
13.9. Símbolos empleados para graficar los procesos

En la ilustración 13.10 se presenta una típica gráfica de flujo.

En estas gráficas pueden apreciarse, en una rápida visualización, algunos aspectos que hacen a la eficiencia del proceso diseñado, como la acumulación de operaciones que no agregan valor al producto: transportes, almacenajes y demoras. A tal punto son éstas indeseables, que SHIGEO SHINGO propone la eliminación lisa y llana del símbolo que representa *demora*.

Cuando la mano de obra tiene una incidencia relevante, deben estudiarse además los tiempos a incurrir, con el propósito de establecer los valores normales que los mismos habrán de tener en el proceso diseñado. Se arriba así a los llamados *tiempos estándares*.

La determinación de tiempos estándares se efectúa habitualmente mediante el cronometraje de las operaciones. Para ello, un analista experimentado observa la realización del trabajo durante un cierto tiempo, cronometrando y compilando datos hasta obtener una cantidad de observaciones suficientemente representativa. Si el trabajador analizado es más rápido o más lento que la mayoría, el analista corregirá el *tiempo observado* multiplicándolo por un *factor de calificación*. También podrá agregársele una *tolerancia* para atender demoras de diversa índole (como: fatiga, interrupciones circunstanciales, atención de necesidades fisiológicas y otras). En consecuencia, el tiempo estándar resulta del siguiente cálculo:



13.10. Gráfica de flujo del proceso

$$\text{Tiempo estándar} = (\text{tiempo observado} \times \text{factor de calificación}) + \text{tolerancia}$$

Los tiempos estándares no sólo sirven para determinar la duración del proceso, sino también para programar y controlar la producción. En este sentido es importante considerar la productividad y eficiencia de la mano de obra. Si bien ambos términos suelen ser utilizados como sinónimos, cabe hacer una distinción que adquiere relieve para el control:

- * La *eficiencia* se refiere al cumplimiento del tiempo estándar y, por lo tanto, se calcula a través del cociente de tiempo estándar sobre tiempo real.
- * La *productividad* resulta del tiempo efectivamente aplicado al trabajo sobre el tiempo total de presencia del operario.

En las actividades continuas, la productividad es más alta (se estima que oscila en el orden del 86 %), dado que el trabajo tiene menos interrupciones y es más rutinario.

En las intermitentes, en cambio, un 60 % de productividad es considerado generalmente satisfactorio, pues es menester tener en cuenta los lapsos que median entre un trabajo y otro, la necesidad de aprovisionarse de los materiales requeridos en el almacén y otras demoras propias de la misma intermitencia del proceso.

Ental cuadro de situación, debe considerarse que la eficiencia depende mayoritariamente de la capacidad y la habilidad para realizar los trabajos. En nuestro medio, dónde éstas son elevadas, los operarios suelen cumplir sin problemas (y aún superar) estándares fijados en países de gran desarrollo industrial.

No sucede lo mismo con la productividad. En tareas intermitentes, por ejemplo, en que se depende de la organización del trabajo, la programación de las actividades y la disciplina, las debilidades que en estos aspectos presenta el medio local hacen que la productividad resultante sea baja, como ocurre en el mantenimiento, en que es corriente que no supere el 30 %.

13.4. Selección del equipamiento

La selección de las máquinas y equipos productivos se realiza evaluando muchos de los factores que hemos reseñado al tratar el diseño técnico del producto: calidad, confiabilidad, factor de uso, mantenibilidad, durabilidad, modularidad, flexibilidad, seguridad, costo, etc., además del respaldo del proveedor, la disponibilidad de repuestos y otros aspectos típicos de una adquisición de esta naturaleza.

Si bien algunos consultores de empresas suelen proponer metodologías que asignan puntos para ponderar estos factores, en la práctica -también en este caso- suele decidirse en base a los conocimientos y experiencia del o los decididores, justipreciando cada factor para tratar de que ninguno de los más importantes sea descuidado en la alternativa por la que se habrá de optar.

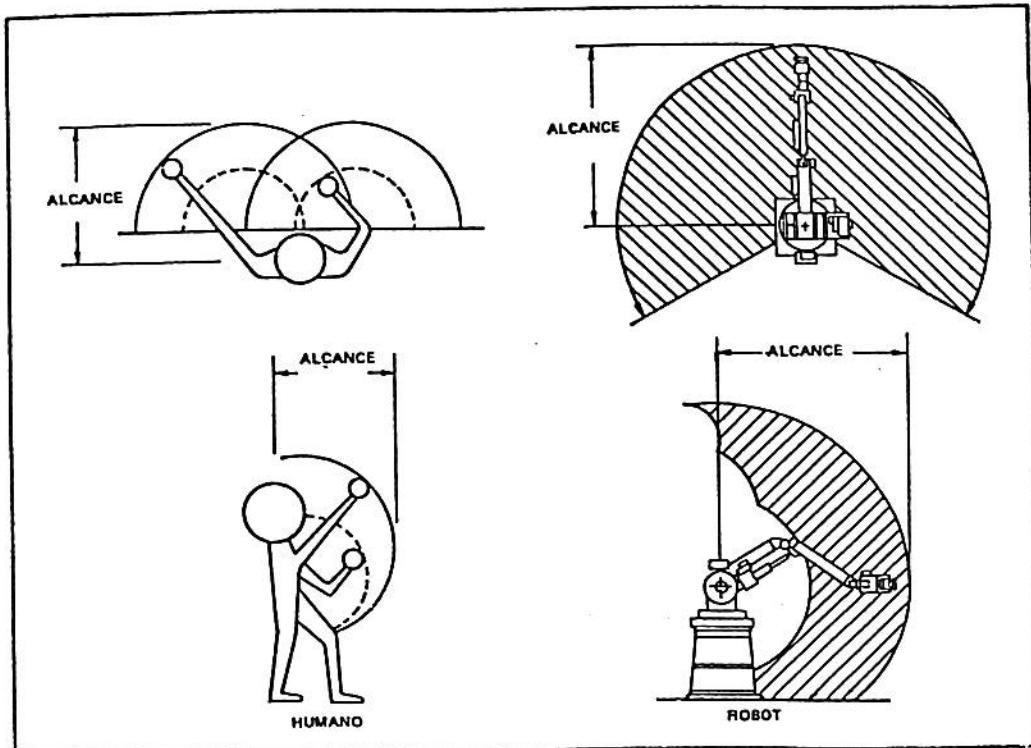
Por otra parte, los avances tecnológicos obligan hoy a definir los alcances de la automatización a incorporar al sistema de producción. Entre las distintas formas de instrumentarla se cuentan:

- * *Máquinas de control numérico*, utilizadas principalmente para el mecanizado de piezas, que es efectuado automáticamente una vez que la máquina ha sido programada. Inclusive existen equipos de medición automática, los que -bajo el control de un computador- miden una pieza y preparan automáticamente el programa de control numérico para fabricarla.
- * *Diseño ayudado por el computador* (conocido por la sigla *CAD*, del inglés: *computer-aided design*), que se aplica para el diseño del producto en forma interactiva, pudiéndose preparar los planos con la ayuda de un dispositivo en forma de brazo denominado *plotter*.
- * *Sistemas de control de procesos*, que se aplican en la industria continua para monitorear las variables del proceso, completándose—en la mayoría de los equipos más modernos—el círculo de control, a través de la realimentación en base a los datos recogidos, lo que implica la corrección del proceso cuando sus variables claves evidencian desajustes.
- * *Robótica*, basada en máquinas programables que poseen ciertas características similares a las del ser humano (como puede apreciarse en la ilustración 13.11). Los robots industriales están formados por tres elementos básicos: el brazo (que es la unidad que realiza el trabajo), la fuente de poder (que puede ser hidráulica, eléctrica o neumática) y el controlador (computador que controla sus movimientos y almacena información). En general, los robots son utilizados allí donde las condiciones de trabajo son más rigurosas e insalubres, cuando hay que manejar elementos muy pesados o bien si se requiere un alto grado de precisión, especialmente en tareas de tipo repetitivo.

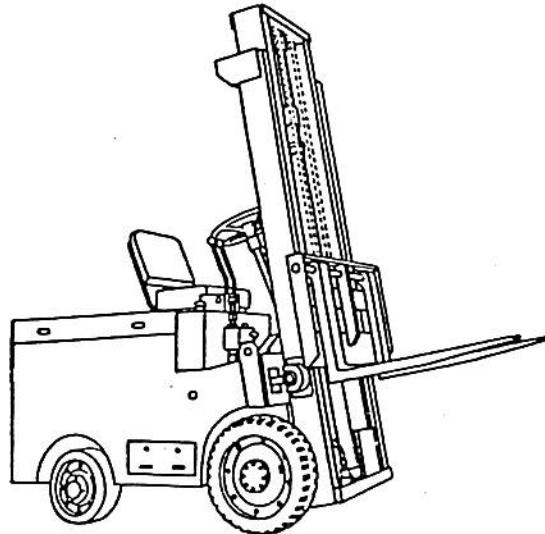
Otras decisiones relevantes inherentes a los equipos de producción son las correspondientes a su disposición o *layout* y a la selección de equipos de manejo de materiales.

Como vimos en el cuadro comparativo entre la producción continua y la intermitente, la disposición en la primera se hace en línea (*layout por producto*), mientras que en la segunda se agrupan las máquinas afines (*layout por proceso*). En la producción por proyectos, por su parte, la disposición se configura en círculos concéntricos alrededor de la obra (*layout de posición fija*). Con estos criterios se busca lograr, en cada caso, una mayor fluidez para desarrollar el proceso.

En la selección de equipos de manejo de materiales se tienen en cuenta variables tales como: el tipo de material (a granel o envasado), el movimiento (vertical, horizontal o combinado), el recorrido, etc., además de los factores considerados para los equipos en general (que vimos anteriormente). Para minimizar los movimientos, se priorizan los equipos y medios que permiten manejar cargas unificadas, como los *containers* en el transporte marítimo y los autoelevadores (ilustración 13.12) en los depósitos y fábricas.



13.11. Similitud entre las áreas de trabajo humano y del robot



13.12. Autoelevador

13.5. Dimensión y localización de actividades productivas

En la secuencia estratégica de producción, tras las decisiones inherentes a producto, proceso y equipamiento, sigue tal como muestra la ilustración 13.5 la de *planta*, que se refiere a la dimensión (o tamaño) del sistema y su localización (o ubicación). Si bien el término *planta* connota la idea de fábrica, la denominación, a estos efectos, se hace extensiva a las instalaciones productivas correspondientes a actividades económicas primarias y terciarias.

En el orden en que habitualmente se adoptan, trataremos entonces ambas decisiones: primero la de dimensión (incluyendo *integración vertical*) y luego localización.

a) Dimensión

El dimensionamiento del sistema de producción —ya sea que se trate de una planta industrial o de una empresa de servicios o de otra índole— constituye una decisión fundamental en la vida de toda organización. De ella resultará la *capacidad instalada*, por lo que su naturaleza será estratégica y su horizonte de largo plazo.

La capacidad es la cantidad de productos que puede elaborar un proceso por unidad de tiempo (toneladas/día, unidades/año, etc.).

Cuando los productos son heterogéneos, suele emplearse otra medida representativa (como, por ejemplo, los insumos procesados). En los servicios, a veces, se define la capacidad en forma absoluta, sin proporcionarla al tiempo (las camas de un hospital, las habitaciones de un hotel, las plazas de una universidad), aunque en la mayoría de los casos se aplica la regla general (por ejemplo: la oferta diaria de asientos-kilómetro de una compañía aérea).

Hasta la década de 1980, la tendencia al respecto fue instalar fábricas de gran dimensión, sustentadas por el criterio de *economía de escala*. Para entonces se produjo una verdadera crisis de la producción masiva. En efecto, las presiones del mercado y la tecnología incidiendo en el acortamiento de la vida de los productos, conmovieron la economía de las fábricas gigantescas, tradicionalmente sólidas pero muy rígidas para adaptarse a los nuevos requerimientos estratégicos cambiantes.

De allí que fue posible observar la quiebra, en cualquier lugar del mundo, de grandes empresas dotadas de enormes instalaciones.

No debe extrañar entonces que se haya producido un tránsito hacia unidades productivas de menor dimensión, que logran ser económicas en base a los adelantos de la automatización y que, por ende, implican una aplicación creciente de tecnología informática al equipamiento productivo.

Estas aplicaciones aportan nuevos atributos que estaban ausentes en la fábrica concebida por FORD, tales como:

* Notable flexibilidad en el desarrollo y diseño de productos, permitiendo inclusive el uso de materiales alternativos.

- * Rápida respuesta a los cambios del mercado, con la posibilidad de efectuar modificaciones a bajo costo y en breves plazos.
- * Mucho más veloz procesamiento de la producción.
- * Mejor planeamiento, programación y control de la producción y el mantenimiento, asegurando un desempeño más efectivo del sistema productivo.

Todo esto ha dado lugar a un avance desde el tradicional criterio de economía de escala hacia la *economía de alcance*. GOLDHAR y JELINEK¹⁰ señalan que "existen economías de alcance donde un mismo equipamiento puede producir múltiples productos a menor costo en forma combinada que separadamente"; y agregan que "una máquina herramienta controlada por computador no se afecta si procesa sucesivamente una docena de unidades del mismo diseño o, en una secuencia aleatoria, una docena de productos de diferente diseño, dentro, desde luego, de los límites de una familia de diseño".

La perspectiva histórica de este proceso de cambio es caracterizada por el conocido futurólogo ALVIN TOFFLER¹¹ como un paso desde la que él denomina Segunda Ola (la edad industrial) hacia la Tercera Ola (la edad de los sistemas). Con respecto de la producción masiva, afirma este autor: "Consideremos la producción en masa. No existe nada más característico de la era industrial. Sin embargo, nos estamos desplazando ya de una producción en masa, de una economía de consumo en masa, a lo que he llamado economía desmasificada. En la fabricación en masa tradicional, las fábricas lanzan una corriente de objetos idénticos, a millones. En el sector de la Tercera Ola, la producción en masa es reemplazada por su contraria: la producción desmasificada, en series cortas, incluso a gusto de los clientes, en una producción individual, basada en las computadoras y los controles numéricos. Incluso cuando se trata de millones de componentes idénticos, los mismos, con frecuencia, se configuran más y más como productos finales individualizados. No puede subestimarse el significado de todo esto. No se trata, simplemente, de que ahora los productos sean más variados. Los mismos procesos de producción se han visto transformados. La chimenea -el símbolo de la sociedad industrial y de producción en cadena- está comenzando a transformarse en una reliquia. Aún pensamos acerca de nosotros mismos como pertenecientes a una sociedad de producción en masa; sin embargo, en los sectores avanzados de la economía, la producción en masa constituye ya una técnica pasada de moda. Y la idea de que podamos conservar, indefinidamente, nuestras viejas industrias de fabricación en masa competitivas, se basa en la ignorancia de lo que está sucediendo, en la actualidad, en el suelo de la fábrica. Las nuevas tecnologías hacen que la diversidad sea tan barata como la uniformidad. En realidad, en muchas industrias se trata de amoldarse al cliente o perecer. Esto es, exactamente, lo contrario de lo que se requería en las economías de la Segunda Ola. De hecho, se trata casi de un regreso dialéctico a la producción preindustrial de una cosa de cada clase, pero ahora sobre la base de una elevada tecnología."

(10) GOLDHAR, Joel L. y JELINEK, Mariann, *Plan for economics of scope*, Harvard Business Review, Cambridge, noviembre-diciembre 1983, pág. 143.

(11) TOFFLER, Alvin, *Avances y Premisas*, Plaza & Janés, Buenos Aires, 1983, pág. 28.

En consecuencia, las exigencias estratégicas actuales derivan en una creciente necesidad de contar con un sistema de producción flexible, desagregado y orientado al consumidor, lo que es posible debido a las aplicaciones de la tecnología informática, que permiten con su potencial contrarrestar el principio de economía de escala.

No obstante, a pesar del vehemente alegato de TOFFLER, dicho principio no ha desaparecido del mundo de la producción (y tal vez nunca lo haga totalmente). No tanto por la obstinación de los empresarios y gerentes, sino por una simple realidad técnico-económica.

En efecto, lo que los trabajos recientes sobre el tema parecen desconocer es la relevancia que adquiere, en este sentido, la ubicación de la actividad productiva de que se trate en la secuencia que va desde la naturaleza al consumidor. Si ésta desemboca directamente en el consumidor, resulta en general conveniente basarse en los criterios de economía de alcance y masa crítica. Pero, si se trata de un producto que es materia prima de otros, la producción a escala o masiva suele ser la mejor opción.

Tomemos como ejemplo la industria del papel. Usualmente presenta cuatro fases en la cadena productiva desde la naturaleza al consumidor:

- 1º) *La explotación forestal*, cuyo planeamiento es necesariamente a largo plazo y su flexibilidad muy restringida. Una plantación de pinos, por ejemplo, se comienza a ralear a los siete años y se termina de talar después de los veinte. La posibilidad de enfrentar cambios a corto plazo basados en la tecnología informática aparece en este caso como prácticamente nula.
- 2º) *La producción de celulosa*, elaborada a partir de la madera mediante un proceso continuo del que se obtienen fardos que son materia prima de la industria del papel (un *commodity*, de escasa variedad y virtualmente uniforme). La empresa Alto Paraná, por ejemplo, produce en el nordeste argentino celulosa blanqueada de fibra larga a razón de 800 toneladas diarias durante 350 días al año. No es fácil imaginar aquí, sin duda, otra alternativa que la de fabricar a gran escala.
- 3º) *La producción de papel*, que ya presenta una significativa variedad de productos en función de variables tales como el gramaje, la calidad, el brillo, etc., lo que puede dar lugar a que una fábrica labore decenas de productos distintos en un mes, algunos de los cuales llegan inclusive al consumidor final (a través de los canales de distribución) sin ulteriores transformaciones. En esta fase comienzan a justificarse los criterios de economía de alcance, aunque también se aplican parcialmente los de escala.
- 4º) *Las manufacturas de papel*, que producen cuadernos, papel para calcar, repuestos para carpetas, papelería comercial, etc., en las que la economía de alcance y su consiguiente flexibilidad son un imperativo, a fin de adecuarse a los requerimientos cambiantes del mercado (aún cuando éste no es tan dinámico como otros).

Cabe aclarar que, si bien en la industria tomada como ejemplo existen otras materias primas y tecnologías (como la fabricación de papel a partir del bagazo de la caña de azúcar), ello no le resta validez al razonamiento bosquejado.

Otro aspecto vinculado con el encadenamiento secuencia que va desde la naturaleza hasta el consumidor, radica en la decisión empresaria de *integración vertical*, que consiste en adquirir o tomar el control de organizaciones proveedoras (integración hacia atrás) o clientes (integración hacia adelante).

La integración vertical hacia atrás está enraizada en la estrategia de producción; en cambio, cuando se la encara hacia adelante, se vincula con la de comercialización.

La adquisición de firmas proveedoras generalmente es realizada para obtener mejores precios de las materias primas y/o asegurarse su aprovisionamiento. Trae aparejada, sin embargo, problemas de diversa índole, como disconformidad o represalias de otros proveedores que compiten con la empresa absorbida.

Una innovación original en este sentido es la realizada por los japoneses (que llamamos *integración vertical hacia atrás virtual*), consistente en crear lazos sólidos y estables con los proveedores a fin de asegurarse un fluido abastecimiento, en las condiciones de precio, calidad y entrega requeridas por la empresa cliente. Para ello es menester pactar tales condiciones para un plazo mediano o largo, y obviar los continuos pedidos de cotización y cotejos de ofertas entre distintos proveedores.

Cabe finalmente puntualizar que la viabilidad de la integración vertical hacia atrás depende, como es obvio, de las dimensiones relativas de las organizaciones involucradas, así como de la situación imperante en el mercado respectivo.

b) Localización

La decisión de localización geográfica de la producción tiende a minimizar el flujo de egresos a largo plazo de los conceptos asociados a la misma. Algunos factores son determinantes al respecto, principalmente:

- * Disponibilidad de materia prima.
- * Disponibilidad de energía.
- * Posibilidad de contar con los recursos humanos necesarios.
- * Cercanía del mercado consumidor.
- * Leyes de promoción industrial.

Desde luego que no es fácil que todos estos factores coincidan en una ubicación, lo que lleva a analizar la ecuación económica más conveniente que los combine, siempre -como señalamos- con un enfoque de largo plazo, dado el impacto de la decisión de localización en el tiempo, en razón de su irreversibilidad. En efecto, si bien siempre es posible cambiar de lugar una planta, los costos de hacerlo resultan elevadísimos.

En numerosos casos, la actividad productiva se concentra en las cercanías de núcleos urbanos de cierta magnitud, dado que éstos le proveen los servicios y la mano de obra necesarios para su desenvolvimiento y, al mismo tiempo, constituyen su propio mercado. Sin embargo, las industrias basadas en insumos perecederos (como el azúcar y el tabaco) o con un elevado costo de transporte de los mismos (por el desperdicio que se produce

en el proceso de elaboración), se ubican en las cercanías de las fuentes productoras de las materias primas. Otras, que consumen mucha energía (como la del aluminio), se sitúan donde es posible obtenerla a un costo económico.

La de localización es una decisión poco frecuente, con múltiples (casi ilimitadas) alternativas, que requiere una profunda recopilación de información y un análisis técnico-económico en el que una vez más resultan decisivos los conocimientos y experiencia de quien realice el estudio.

13.6. Planeamiento y control de la producción

El planeamiento de la producción se integra con el planeamiento de gestión de la organización (el presupuesto) y nuclea las decisiones tácticas de la función que estamos analizando.

Su estructura es típicamente jerárquica y se asocia con el horizonte temporal de los respectivos planes:

- * *Planeamiento*: Usualmente anual, establece las cantidades de los productos a elaborar e insumos requeridos para cada mes.
- * *Programación*: Realizada para períodos más breves (uno a cuatro meses, según los casos), determina: la secuencia (el orden en que se ejecutarán las órdenes o lotes a producir), la cronología (el tiempo) y los recursos a aplicar (mano de obra, maquinarias, materias primas, etc.).
- * *Lanzamiento*: La orden de ejecutar la producción, para el día o, a lo sumo, la próxima semana.

A medida que se va al detalle, estos planes revisten mayor importancia en los tipos de producción de flujo más discontinuo: por proyectos, intermitente y la parte de mecanizado de piezas de las industrias de montaje. En cambio, la programación y el lanzamiento pierden relevancia cuanto más continua es la producción (como el caso de la industria celulósica mencionada), dado que, cuando la misma se echa a andar, tiene muy pocas interrupciones y no hay que estar pasando de una orden a otra. Ciertas industrias continuas que producen por lotes, en cambio, sí requieren de programación y lanzamiento.

Las decisiones tácticas de producción más comunes comprenden:

- * Inventarios de productos elaborados.
- * Cantidad a producir.
- * Inventarios de materias primas.
- * Cantidad a comprar.
- * Otros recursos requeridos: mano de obra, energía, etc.

Los modelos a utilizar, tanto para el planeamiento como para el control, varían según el tipo de producción y, a veces, aún de empresa a empresa.

a) Decisiones de inventarios

Tradicionalmente se ha considerado que los inventarios tienen por objeto equilibrar los distintos ritmos de las actividades organizacionales, sirviendo para ello como amortiguadores tanto entre las ventas y la producción como entre la producción y las compras.

El problema económico inherente a las decisiones de inventarios en la producción y en el abastecimiento se manifiesta a través de dos tipos de costos contrapuestos (pues uno aumenta cuando el otro disminuye y viceversa):

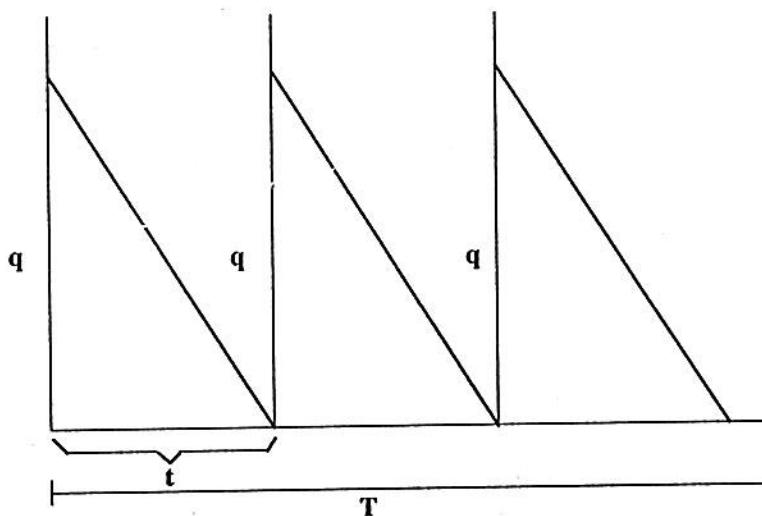
- * Costos de ordenamiento.
- * Costos de mantener existencias.

En la ilustración 13.13 se sintetizan estos costos.

| TIPOS DE COSTOS | EN ABASTECIMIENTO | EN PRODUCCION |
|--------------------------------|--|--|
| COSTOS DE ORDENAMIENTO | 1) Costo de colocar una orden de compra. 2) Costo de transporte. 3) Costos generales de importación, en su caso. | 1) Costo de preparación de la máquina. 2) Costo de lucro cesante por el paro de la máquina para su preparación. |
| COSTOS DE MANTENER EXISTENCIAS | 1) Costo financiero. 2) Costos de almacenaje. 3) Deterioro, obsolescencia. 4) Seguro. (Referentes a materias primas). | 1.2.3.4. (Referentes a productos elaborados). 5) Costo de pérdidas de ventas y/o de clientes, en producción a pedido. |

13.13. Costos relevantes para las decisiones de inventarios

El comportamiento de un sistema de inventarios puede esquematizarse a través de un gráfico como el que se incluye en la ilustración 13.14, en el que las cantidades en existencia se representan en el eje de las ordenadas y el tiempo en el de las abscisas. Con la letra q se indica la cantidad adquirida, que se consume gradualmente durante el lapso t , y así sucesivamente.



13.14. Dinámica de un sistema de inventarios

En la decisión de inventarios se trata de minimizar la suma de los costos relevantes aludidos, lo que puede hacerse a través de distintos modelos optimizadores, que responden a los diferentes tipos de inventarios que se presentan en la realidad. El más corriente es la *fórmula del lote óptimo*, introducida a principios de siglo por HARRIS y WILSON, cuyo desarrollo se incluye como ilustración 13.15.

Como se advierte, el mínimo se encuentra precisamente donde se cortan ambas curvas de costos contrapuestos.

El modelo es aplicable tanto a los inventarios de materias primas (lote de compra) como a los de productos elaborados (lote de producción).

Este modelo ha sido criticado por distintos motivos e inclusive se ha pretendido desvirtuarlo a raíz de las nuevas políticas empresarias que tienden al cero stock. En rigor, su validez sigue a salvo, pero se han modificado las premisas con que durante décadas fuera administrado por los hombres de producción. Estos asumían sin inmutarse, como datos inalterables, los costos básicos de ordenar y mantener stock. Las nuevas concepciones en la materia proponen, en cambio, no aceptarlos a ciegas. Por ejemplo, se ha trabajado intensa y exitosamente a fin de reducir los tiempos de preparación de las máquinas (el *set-up*) para pasar de una producción a otra. Al disminuirlos, según la fórmula, se achica el lote y consiguientemente se reducen los inventarios. Si antes no se lo hacía, no era por culpa del modelo, sino de haber tomado como datos rígidos a variables que, en rigor, son controlables, por lo que es posible accionar efectivamente sobre ellas.

b) Planeamiento y control de la producción continua

Hay dos subtipos básicos de producción continua:

- * Ultracontinua.
- * Continua por lotes.

En la ultracontinua, como dijimos, sólo es necesario determinar las cantidades a producir y los insumos para períodos prolongados, por lo que carecen de relieve la programación y el lanzamiento. Desde el punto de vista del planeamiento de la producción, es la más sencilla.

En caso de producirse por lotes, el tamaño de éstos y su secuencia obligan al uso de algún modelo de programación que optimice tales aspectos, además de tener en cuenta las complicaciones que pueden presentarse en cada caso en particular.

Los modelos de planeamiento y programación más utilizados son:

- * El presupuesto, lisa y llanamente.
- * La programación lineal.
- * La simulación mediante computador.
- * Modelos específicos desarrollados en cada empresa.

Con respecto del control cuantitativo (que comprende las cantidades producidas e insumidas) y el costeo, en este tipo de producción se realizan generalmente *por procesos*. En tal sentido, el modelo descripto al tratar la información y el control (en el capítulo 10), con su segmentación en centros y sus controles de los componentes fijos (control presupuestario)

| | |
|---------------------------------------|--|
| Se utiliza la siguiente nomenclatura: | |
| C_1 | Costo de mantenimiento de inventario por unidad de tiempo y unidad de producto. |
| C_2 | Costo de cada orden o preparación de máquina. |
| c | Costo total del ciclo de aprovisionamiento o producción. |
| t | Intervalo entre abastecimiento y abastecimiento, o producción y producción. |
| q | Lote a adquirir o producir. |
| q_0 | lote óptimo. |
| Q | Total de unidades necesarias en el período de tiempo que abarca la decisión (año, mes, etc.) |
| T | Período de tiempo que abarca la decisión. |
| C | Costo total en el período de tiempo que abarca la decisión. |

Para cada inventario "t", el costo de mantener inventarios será igual a:

$C_1 \cdot t \cdot \frac{q}{2}$, es decir, al costo de mantener inventario $\frac{q}{2}$ por unidad de tiempo y unidad de producto, por el tiempo en que se lo mantiene, por la existencia promedio durante el período "t" (es decir: $\frac{q}{2}$).

El costo total del ciclo de aprovisionamiento o producción será igual a:

$$c = C_1 + C_1 \cdot t \cdot \frac{q}{2} \quad (\text{ecuación 1})$$

Costo ordenamiento o preparación.
 Costo de mantener inventario

Pero como:

$$\frac{Q}{q} = \frac{T}{t} \therefore t = \frac{T \cdot q}{Q} \quad (\text{ecuación 2})$$

Reemplazando el valor de "t" según la ecuación 2 en la ecuación 1:

$$c = C_1 \cdot \frac{T \cdot q \cdot q}{Q} + C_2$$

Multiplicando por el número de ciclos, nos dará el costo total del período.

El número de ciclos es igual a:

$$\frac{T}{t} = \frac{Q}{q}$$

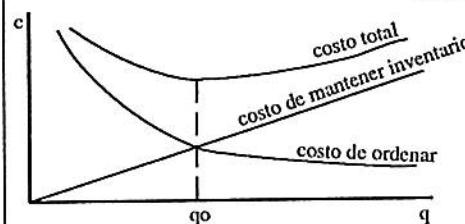
$$\therefore C = \left(\frac{q}{2} C_1 \cdot \frac{T \cdot q}{Q} \right) \frac{Q}{q} + C_2 \cdot \frac{Q}{q} = C_1 \cdot \underbrace{\frac{T \cdot q}{2}}_{\substack{\text{Costo total} \\ \text{mantener} \\ \text{inventario}}} + \underbrace{C_2 \cdot \frac{Q}{q}}_{\substack{\text{Costo total de} \\ \text{ordenamiento o} \\ \text{preparación.}}}$$

La función de costo total tendrá un mínimo cuando la primera derivada respecto de q sea igual a cero:

$$\text{Mínimo } \frac{\partial C}{\partial q} = \frac{C_1 \cdot T}{2} - \frac{C_2 \cdot Q}{q^2} = 0$$

Por lo que la fórmula del lote óptimo será:

Gráficamente:



$$q_0 = \sqrt{\frac{2 \cdot Q \cdot C_2}{T \cdot C_1}}$$

y variables (controles de insumo-producto, transferencias e inventarios), son aplicables a este tipo de producción.

c) Planeamiento y control de la producción por montaje

Para planear y controlar la producción y los aprovisionamientos de este tipo se utiliza generalizadamente un modelo computadorizado denominado *MRP* (*material requirement planning* = planeamiento de los requerimientos de materiales), desarrollado por IBM en la década de 1960.

Como en estas industrias existen innumerables piezas, subconjuntos y conjuntos, que se fabrican y ensamblan en distintos niveles de montaje, se estructura un archivo computadorizado que contiene sus interrelaciones, llamadas *de padres a hijos*, porque cada uno es formado por múltiples piezas o componentes del nivel anterior. Estos archivos, a partir de un plan maestro de producción, permiten establecer las partes componentes que se requerirán en cada momento, estableciendo así los programas de fabricación y compras, y luego de producida la fabricación calcular los costos. El cursograma inserto como ilustración 13.16, propuesto por ROGER SCHROEDER¹², describe sintéticamente la secuencia de un sistema MRP.

La producción *justo a tiempo*, introducida por la fábrica de automóviles Toyota en el Japón y difundida hoy por todo el mundo, administra este tipo de producción sin plan maestro ni software alguno, sino en base a los pedidos de los clientes, en un esquema de arrastre a partir de ellos (en lugar del de empuje que caracteriza al MRP). Sus rasgos principales ya han sido descriptos en el capítulo 5, al tratar el pensamiento de SHIGEO SHINGO.

No obstante su difusión, en la mayoría de las empresas de Occidente que aplican *justo a tiempo*, así como en algunas del Japón, se lo ha implementado en combinación con el MRP. La experiencia del autor en la materia, aconseja optar por esta modalidad, que asegura la confiabilidad de la operación sin alterar los propósitos de reducción de stocks y agilidad implícitos en el modelo japonés.

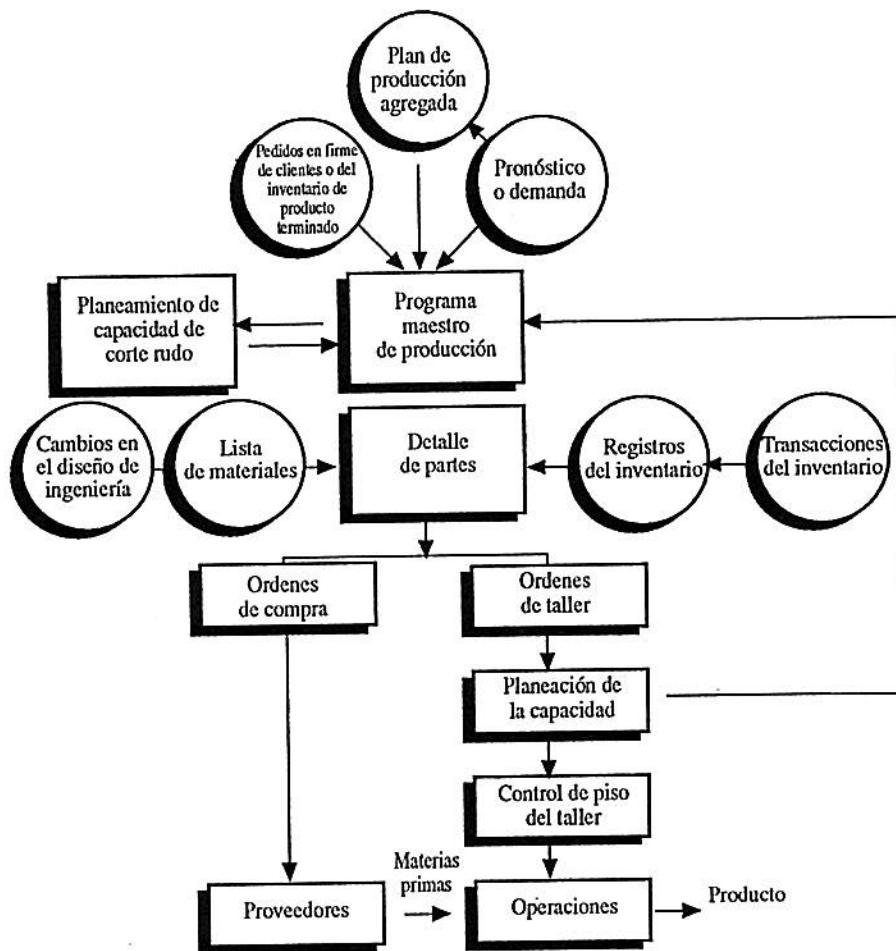
d) Planeamiento y control de la producción intermitente

La producción intermitente, que se realiza habitualmente en talleres, a pesar de desarrollarse en unidades productivas de menor tamaño, ofrece las dificultades inherentes a sus propias características: muchas órdenes de los clientes, trabajos distintos entre sí, necesidad de programar cada caso en particular, emisión de órdenes específicas por pedido, y control y costeo en base a ellas.

Los elementos de planeamiento, programación, lanzamiento, control y costeo utilizados son:

- * El gráfico de GANTT (descripto en el capítulo 8, punto 8.7), para efectuar la programación y el control de los tiempos.

(12) SCHROEDER, Roger, *Administración de Operaciones*, McGraw Hill, Naucalpán de Juárez, 1992, pág. 498.



13.16. Cursograma descriptivo de un sistema MRP

- * Ordenes de producción, documentos que se encabezan con los datos referenciales del producto o servicio, enumerándose en su cuerpo los trabajos a realizar (con las especificaciones necesarias: operario, máquina a utilizar, herramientas, tiempos a incurrir, etc.) y al pie, las firmas de los responsables que los ejecutaron.
- * Planillas de carga de las horas reales por operario y orden.
- * Vales de almacén por los materiales cargados a las órdenes.

e) Planeamiento y control de la producción por proyectos

En los proyectos se presentan tres instancias sucesivas:

- * En primer lugar, la decisión de realizar el proyecto, que se trasunta en la aprobación de un presupuesto presentado por un proveedor y/o un formulario de inversión interno en la organización. En esta etapa se definen globalmente las características

del proyecto, su secuencia, plazos, costos, erogaciones a efectuar y la rentabilidad o beneficios esperados.

- * El segundo paso se caracteriza por la especificación pormenorizada de los trabajos a realizar, los materiales y mano de obra a aplicar, un costeo más preciso y el cronograma definitivo en base al cuál se habrá de trabajar (generalmente utilizando alguna combinación de los métodos PERT y GANTT, que vimos en el capítulo 8). Todo esto se denomina *ingeniería de detalle*.
- * La ejecución, en la que se lleva a cabo el proyecto, emitiéndose generalmente para el control y el costeo órdenes de producción o de trabajo (como en la producción intermitente), y controlándose el cumplimiento de la cronología prevista mediante los métodos gráficos citados.

La producción por proyectos presenta en la práctica los siguientes problemas:

- * Lo más corriente es que, entre una y otra etapa, se produzcan desvíos en exceso tanto en los montos a erogar como en los tiempos previstos, llegándose hasta a multiplicar los originariamente presupuestados. A veces —de acuerdo con las cláusulas contractuales establecidas— esto puede desencadenar sanciones financieras para la firma responsable de ejecutar el proyecto, por lo que, cuando se trata de empresas que son oferentes habituales en el ramo, tratan de maniobrar para no verse perjudicadas y aún sacar provecho de la situación. De esta forma, los proyectos suelen terminar siendo algo muy distinto (desde el punto de vista económico-financiero, de su duración y de los beneficios esperados) de lo que en el inicio iban a ser.
- * No hay un software (como el MRP, por ejemplo) para desarrollar, controlar y costear adecuadamente los proyectos, y —sobre todo— irlos siguiendo paso a paso de una a otra etapa para evitar los desvíos referidos. Los libros, en este punto, se remiten al método PERT como la herramienta por excelencia, pero, aún reconociendo su utilidad, no cabe duda que no resulta una solución integral al problema descripto.

13.7. El control de calidad

Existen dos conceptos de calidad:

- * *Calidad de diseño*, que es el grado de coincidencia entre los atributos del producto diseñado y los requerimientos del cliente.
- * *Calidad de concordancia*, que es el grado de coincidencia entre el producto elaborado y el diseñado.

Concomitantemente, la responsabilidad por la calidad es compartida entre varios departamentos del área Producción, por lo que suele decirse que existen tres funciones de la calidad: legislativa, ejecutiva y judicial.

La *legislativa* consiste en definir la calidad de diseño, fijando las normas y especificaciones relativas a la calidad y su control, y corresponde al departamento de *ingeniería de producto*.

La *ejecutiva* se efectiviza a través del cumplimiento de las normas de calidad y efectuando controles en el proceso de producción. Debe ser llevada a cabo por el departamento de *fabricación u operaciones*.

La *judicial* radica en el control de que se cumpla con lo establecido, tanto en la recepción de las materias primas, como en las sucesivas instancias del proceso y, fundamentalmente, con el producto terminado. Esta es la misión del departamento de *control de calidad*.

De ello se infiere que la responsabilidad por la calidad es de todos y, por ende, es un error pensar—como en los viejos tiempos—que descansa exclusivamente en el sector que se ocupa de su control.

a) Especificaciones y normas de calidad

La calidad se especifica a través de la definición precisa de las características del producto en términos técnicos y de modo que no queden dudas al respecto.

Como no todo puede ser hecho a la perfección, las especificaciones prevén márgenes de desvío admitidos (*tolerancias*).

Existen normas internacionales en materia de calidad, como las DIN alemanas y las SAE norteamericanas.

La normalización resulta fundamental, no sólo para establecer especificaciones estandarizadas, sino también para pautar procedimientos de diseño, aseguramiento, control y otros criterios de observancia generalizada relativos a la calidad. En la República Argentina, el IRAM o Instituto Argentino de Racionalización de Materiales—ente rector al respecto—ha emitido las normas de la serie ISO E-9000 para regular tales aspectos de la calidad.

b) Aspectos humanos y organizacionales de la calidad

Mucho antes que en todo el mundo se hablara de calidad total y calidad cero-defectos, JOSEPH JURAN¹³ —el tratadista por excelencia en la materia— se refería en los siguientes términos a lo que él llama *instinto de la calidad*:

"La fuerza principal para asegurar el cumplimiento de las prescripciones no consiste en los calibres, instrucciones y otras facilidades para la inspección. Consiste en el estado de ánimo del personal del taller, desde los principales empleados de administración hasta el obrero en la máquina. Poseyendo en cierto grado el instinto de la calidad, los calibres y los planos pueden ser valiosos auxiliares para asegurar un control conveniente y eficaz. Sin la posesión de este grado del instinto de la calidad por el personal, por mucho que se invierta en dispositivos y facilidades de medida, no podrá alcanzarse un control satisfactorio."

El desarrollo del instinto de la calidad requiere ante todo un sincero interés de parte de la dirección, ampliamente evidenciado hacia los niveles inferiores. En segundo lugar, el instinto de la calidad requiere que cada supervisor intermedio comprenda claramente lo ventajoso que le resulta que se efectúe una tarea de excelente calidad. El instinto de la calidad requiere, además, que cada operario, inspector y obrero de taller entiendan no sólo una serie de límites

(13) JURAN, Joseph, *Manual de Control de la Calidad*, pág. 156.

sin vida de la especificación, sino también su propósito dinámico. Asimismo, el obrero debe estar alistado en la causa común por el espíritu de equipo y por la dirección de los supervisores e ingenieros, tanto como por la autoridad de la organización."

En la actualidad se trata de concretar esto que propone JURAN extendiéndolo a toda la organización. Para ello se desarrollan programas de *calidad total*.

La filosofía de la calidad total implica generalizar en la organización la aplicación de los criterios y métodos de calidad que tradicionalmente se han centrado sólo en el producto. De esta forma, se pretende que todo lo que se hace en la empresa, los servicios internos que un sector presta a otro y las misiones que asume cada responsable, alcancen estándares equiparables a los que se establecerían si fueran prestados a terceros o si tuvieran que enfrentar las exigencias del mercado.

En síntesis, el propósito de un programa de calidad total consiste en lograr una vocación permanente de todos y cada uno para mejorar el desempeño, el que es medido a través de sus atributos claves con vistas a la excelencia de la gestión conjunta.

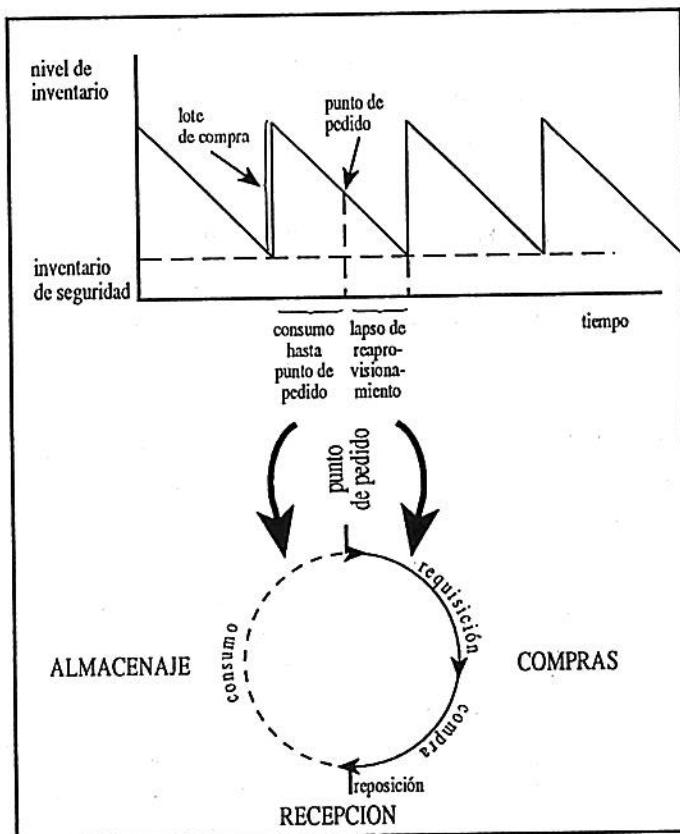
La implantación del programa requiere -en congruencia con el enfoque mencionado- definir *clientes internos* en la organización e identificar los *productos y/o servicios* que los *proveedores internos* les suministran. El cuadro de la ilustración 13.17 ejemplifica esto.

| Vinculaciones cliente-producto-proveedor | | |
|--|------------------------------|-------------------------|
| PROVEEDOR | PRODUCTO O SERVICIO O MISIÓN | CLIENTE |
| Ingeniería de Planta | mantenimiento | Producción |
| Ingeniería de Planta | bajos costos | Contabilidad y Finanzas |
| Abastecimiento | materiales | Ingeniería de Planta |
| Personal | mano de obra | Ingeniería de Planta |
| Sistemas | soluciones informáticas | Ingeniería de Planta |

13.17. Vinculaciones internas cliente-producto-proveedor

Las metas en materia de costos, los índices de disponibilidad del equipamiento, los niveles de stock, etc., pasan entonces a constituirse dentro del esquema de calidad total en especificaciones de la calidad del servicio que brinda cada sector o su contribución a los resultados, susceptibles de ser estandarizados de manera análoga a las que definen la calidad del producto que vende la empresa.

Una gestión orientada a la calidad total coadyuva así a concretar un entramado organizacional que, al establecer con precisión las pautas bajo las cuales cada sector tiene que desempeñar su papel con respecto de los restantes, tiende a erradicar el concepto de que solamente unos pocos son responsables de la calidad.



13.19. Ciclo de abastecimiento

El esquema permite apreciar el proceso cíclico de abastecimiento: cuando en los *almacenes* se detecta la necesidad de reponer las existencias, se informa a *compras*, que efectúa la adquisición de los bienes, los que son ingresados a través de *recepción* y se incorporan a los almacenes para su consumo por producción; cuando este consumo hace que nuevamente el inventario caiga hasta un nivel de reposición establecido, se reinicia el ciclo aludido.

En consecuencia, las actividades de abastecimiento pueden ser resumidas como sigue:

- * Manejo de los almacenes de materias primas, materiales y repuestos.
- * Control de las existencias y detección de la necesidad de comprar.
- * Estudio del mercado proveedor, y localización y desarrollo de fuentes de aprovisionamiento.
- * Planeamiento de las compras.
- * Ejecución de las compras, incluyendo importaciones.
- * Seguimiento de las compras en curso.
- * Manejo y control del tráfico de los bienes comprados.

- * Evaluación del desempeño de los proveedores.
- * Recepción de los bienes (control e ingreso).
- * Liquidación de rezagos y bienes radiados de uso.
- * Registración y archivo de la información y documentación inherentes a su gestión.

b) Expedición y distribución física

Esta subfunción, que consiste en despachar los productos de la empresa a quienes tengan que recibirlas (generalmente los miembros del canal de distribución respectivo), puede estar ubicada en el área comercial o en la de producción, dependiendo del tipo de actividad que desarrolle la empresa.

Si elabora productos de consumo masivo, lo corriente es que se sitúe en el área comercial.

Cuando la empresa cuenta con una red de depósitos, generalmente producción retiene la expedición desde la fábrica hasta los mismos y, a partir de allí, la responsabilidad recae en el sector comercial.

También es retenida por producción en algunos casos de productos muy complejos (como equipos industriales), que se entregan de a uno y requieren un importante soporte técnico para la instalación y su ulterior servicio de postventa.

En todos los casos, la importancia estratégica de una entrega oportuna, lo más rápida posible, es obvia. Muchas empresas han ganado mercado a sus competidores entregando más rápido en los momentos pico de ventas (como: Navidad, día de la madre, día del padre, comienzo de las clases, etc.), al lograr reponer antes los stocks de los comerciantes y acostumbrar así a los consumidores a usar sus productos.

Las variables relevantes de la distribución física son:

- * Inventarios de productos.
- * Depósitos.
- * Sistemas de manejo de materiales.
- * Medios de transporte.
- * Procedimientos y sistemas computadorizados de administración y control.

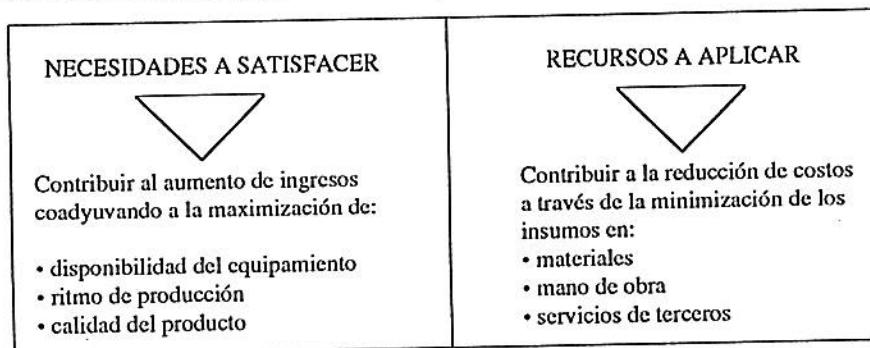
La disyuntiva crítica con respecto de cada uno de ellos suele ser: *mejor servicio al cliente versus mayores costos*. Por ejemplo: una empresa que tiene muchos depósitos distribuidos por todo el territorio del país podrá satisfacer sin duda con celeridad y flexibilidad los pedidos de sus clientes, pero deberá afrontar costos significativos de inventarios y depósitos.

c) Mantenimiento

El mantenimiento se ocupa de conservar todos los bienes directa e indirectamente productivos en adecuadas condiciones de funcionamiento y eficiencia.

En los últimos tiempos, el desarrollo vertiginoso experimentado por la tecnología—que se traduce en un aumento exponencial del empleo de equipamiento automatizado—ha jerarquizado significativamente el papel del mantenimiento.

Los objetivos del mantenimiento apuntan tanto a la satisfacción de las necesidades que surgen de su propia definición, como a la minimización de los costos en que incurre. En la ilustración 13.20 se sintetizan estos objetivos.



13.20. *Objetivos del mantenimiento*

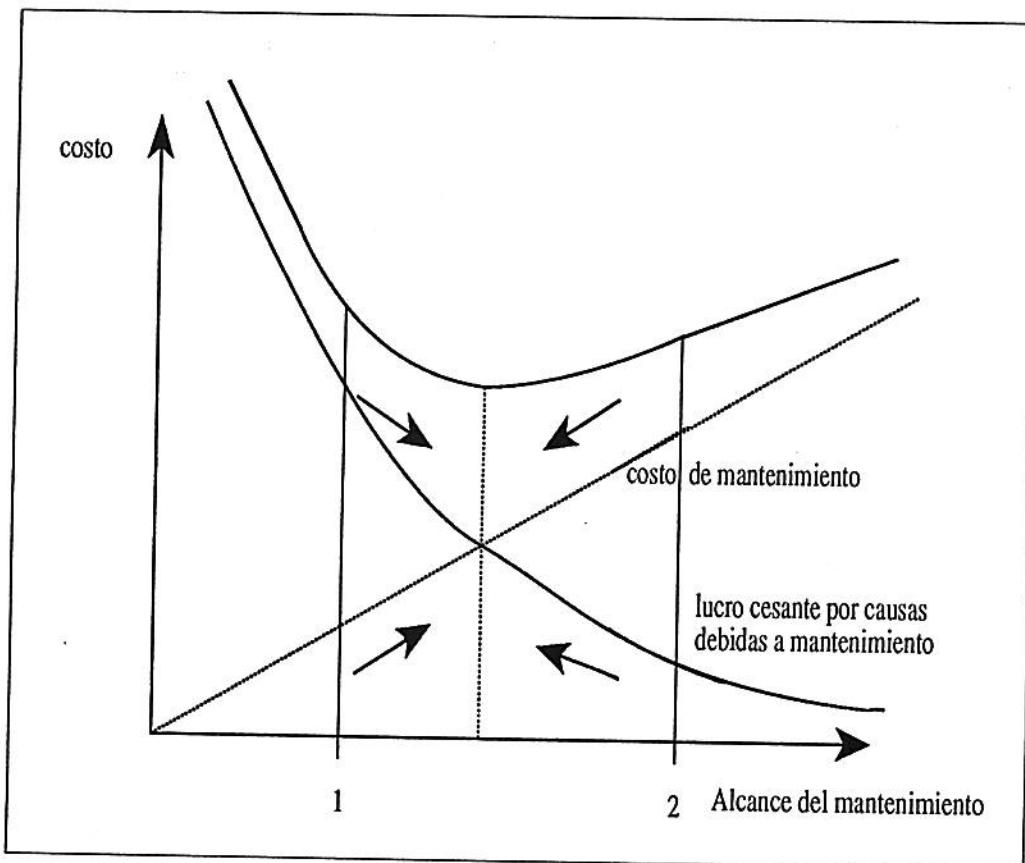
De los objetivos resulta un análisis fundamental para la gestión, el que busca responder al interrogante: ¿Cuánto se debe destinar al presupuesto de mantenimiento?

Es habitual que en las empresas se asigne el monto que resulte de un regateo entre el gerente o jefe de mantenimiento y sus superiores.

Un análisis técnico-económico congruente indicará, en cambio, que es menester estudiar los costos contrapuestos derivados de los propios objetivos de la función y tratar de optimizarlos con un criterio conceptual análogo al de la fórmula del lote óptimo (ver ilustración 13.21). Es difícil, empero, construir con un mínimo de precisión —en este caso— las curvas de costos involucradas, especialmente la del lucro cesante por paradas debidas a mantenimiento. Lo que sí puede hacerse es tratar de aproximarse al óptimo, a partir de la posición en que se halle la empresa. En efecto, si ésta advierte que está haciendo mantenimiento en exceso (punto 2 en la ilustración 13.21) o en defecto (punto 1), puede reducir o aumentar, respectivamente, la cantidad de mantenimiento realizada y consecuentemente el presupuesto asignado.

La organización del mantenimiento se suele estructurar funcionalmente, por especialidades: mecánico, eléctrico, instrumental, edilicio, etc. Por otra parte, cada vez adquiere un mayor desarrollo la modalidad de que los responsables de la línea de producción asuman las tareas de mantenimiento ligero, evitando así demoras, reduciendo costos y comprometiendo a los operarios en el cuidado de las máquinas que manejan, con vistas a lograr un mayor involucramiento de los mismos. Esta modalidad se conoce como *mantenimiento productivo total*.

Existen distintos tipos de mantenimiento. Tradicionalmente, se procedía por reacción ante las averías. Con el tiempo se fue extendiendo la costumbre de anticiparse, realizando controles y reparaciones planeadas de antemano; así nació el mantenimiento preventivo. También se adoptó la práctica de controlar ciertas variables de los equipos con el objeto de predecir su comportamiento probable futuro, desarrollándose de ese modo el mantenimiento predictivo.



13.21. Optimización del presupuesto de mantenimiento

Hoy se mencionan cuatro tipos de mantenimiento:

- * *Mantenimiento preventivo*, que es el que se realiza anticipadamente para asegurar el adecuado funcionamiento de los bienes productivos y minimizar así la probabilidad de fallas o deterioros.
- * *Mantenimiento predictivo*, que se basa en el monitoreo de condición, consistente en la medición de ciertas características técnicas (como vibraciones, temperaturas, presiones, etc.) a fin de observar su evolución y prever, de tal manera, el momento en que será menester efectuar su reparación.
- * *Mantenimiento correctivo programable*, que es aquél cuya realización se decide a partir de la detección de un problema, pero no requiere ser llevado a cabo en el momento sino que es posible diferirlo para una fecha más oportuna, en función de los requerimientos de la producción o de la programación de las tareas de mantenimiento.
- * *Mantenimiento correctivo de emergencia*, que es el que debe efectuarse de inmediato por tratarse de un tipo de avería que, en razón de su naturaleza o las consecuencias que puede acarrear, no admite dilaciones.

Una apropiada mezcla de tipos de mantenimiento es vital para la economía de esta gestión. En efecto, si se hace sólo correctivo se afrontarán sin dudas las consecuencias de la improvisación, pero si se hace demasiado preventivo suele resultar muy costoso. El predictivo, si bien es el más conveniente, sólo puede ser aplicado en un número limitado de casos, cuando existen variables cuyo monitoreo permite detectar posibles fallas en los equipos.

La actividad de mantenimiento, por su carácter de atomizada (muchos trabajos distintos, muchos repuestos, etc.) e intermitente, requiere del uso del computador para su administración. La interactividad y las bases de datos lo viabilizaron, al permitir archivar gran cantidad de información y brindar la rápida respuesta que la gestión requiere.

Los paquetes de software desarrollados en años recientes cierran el círculo para posibilitar una administración eficiente en un rubro en el que los resultados se exteriorizan, como hemos visto, no sólo en los costos incurridos sino también en lucro cesante cuando los equipos están parados u operan por debajo de su ritmo normal o generan un deterioro de la calidad de los productos.

d) Servicios de planta

Los servicios de planta tienen por objeto suministrar energía eléctrica, gas, aire comprimido, vapor, agua tratada, etc., para llevar a cabo la producción.

Las decisiones principales al respecto son:

- * Determinar las cantidades requeridas de cada uno de ellos.
- * Dirimir la conveniencia de producirlos o comprarlos a la red de suministro público, en cuanto a costo y confiabilidad del abastecimiento.

Estos servicios también incluyen el tratamiento de los efluentes contaminantes del ecosistema, tema descuidado durante años y al que se está asignando creciente importancia debido al agudo deterioro que sufre el planeta y las serias consecuencias que de ello se derivan.

13.9. La producción de categoría mundial

Tanto en el capítulo 5 —al referimos a las contribuciones de WICKHAM SKINNER y SHIGEO SHINGO— como en varios de los temas que tratamos en este capítulo, hemos ido delineando el enfoque de lo que se ha dado en llamar *producción de categoría mundial*.

Escribe RICHARD SCHONBERGER⁽¹⁴⁾ al respecto: "Desde los años 50 hasta los 70, la administración de las compañías manufactureras se convirtió en trabajo de caballeros. Las decisiones y las políticas eran formuladas por personas alejadas del lugar de producción. La autoridad estaba en manos de funcionarios que seleccionaban datos presentados por otros funcionarios. Salir a la planta implicaba audacia. Era más prudente quedarse en las oficinas y salas de conferencia, siempre cubriendo la espalda... La manufactura se estancó.

(14) SCHONBERGER, Richard J., *Manufactura de categoría mundial*, Norma, Bogotá, 1989, pág. 1, 254/255 y 267.

Pero las cosas cambian rápidamente... El término que suele emplearse para describirlo es *manufactura de categoría mundial* o alguna expresión similar".

El mismo SCHONBERGER propone "un *programa de acción para la excelencia de la manufactura*", que consta de los siguientes puntos:

- * Conocer bien al cliente.
- * Reducir el inventario en proceso.
- * Reducir el tiempo de flujo.
- * Reducir el tiempo de alistamiento y de cambio en las máquinas.
- * Reducir las distancias de flujo y de espacio.
- * Aumentar la frecuencia de fabricación/entrega para cada artículo solicitado.
- * Reducir el número de proveedores a unos pocos buenos.
- * Reducir el número de piezas.
- * Facilitar la elaboración del producto sin errores.
- * Ordenar el sitio de trabajo para que no se pierda tiempo buscando.
- * Hacer capacitación cruzada para que se sepa desempeñar más de un cargo.
- * Registrar y conservar, en el lugar de trabajo, datos sobre producción, calidad y problemas.
- * Establecer que el personal de línea sea al primero en atacar un problema, antes que los funcionarios expertos.
- * Mantener y mejorar los equipos actuales y el trabajo de los empleados antes de pensar en equipos nuevos.
- * Buscar equipos sencillos, baratos y móviles.
- * Tener más de una estación de trabajo, máquina, célula y línea para cada producto.
- * Automatizar por pasos incrementales, cuando no se pueda reducir la variabilidad del proceso de otra manera.

En definitiva, la producción de categoría mundial "no se limita a organizar los recursos para producir bienes y servicios. El propósito es dirigir los recursos para el mejoramiento rápido y constante".

Capítulo 14

LA FUNCION FINANZAS Y CONTROL

14.1. Alcance de la función Finanzas y Control

En el capítulo 11, al referirnos al diseño de la estructura organizacional, ya hemos enumerado las subfunciones típicas del área Finanzas y Control. Hicimos mención, asimismo, a la tendencia a dividirla en dos, una de Finanzas y otra de Control, ya sea por la significativa dimensión que suele adquirir y/o para salvaguardar la independencia del control.

Con relación al área Finanzas, la departamentalización que se adopta responde a las actividades y no a las decisiones más relevantes que en ella se toman. Veamos algunas precisiones sobre el particular.

La operación financiera requiere llevar a cabo actividades que son básicas para el desenvolvimiento de la organización, como:

- * Otorgamiento de créditos a los clientes.
- * Cobranzas.
- * Manejo y custodia de fondos y valores.
- * Pagos.
- * Programación y control de estas actividades.

Estas tareas se insertan en el *flujo sanguíneo* de cualquier empresa y, por lo tanto, resultan imprescindibles para su existencia. De allí que no es de extrañar que se vean reflejadas en la mayoría de los organigramas. Habitualmente hay un sector denominado Créditos y Cobranzas que es responsable de las dos primeras; el manejo y custodia de fondos y valores, así como los pagos, se hallan a cargo del sector Tesorería; y la

programación y el control suelen recaer en otro cuyo ámbito funcional es más amplio, pues comprende también el planeamiento y control de la actividad de la empresa en general, por lo que es rotulado Planeamiento Económico-Financiero o algo similar. Finalmente, es corriente que Finanzas también se ocupe de actividades conexas -cuya inserción en la estructura organizacional es más afín a ella que a las restantes áreas- como el caso de Seguros.

Si bien la descripción precedente es bastante generalizable y susceptible de ser validada en la realidad, merece, obviamente, la salvedad de que cada organización tiene su propio perfil y se halla siempre rodeada de circunstancias puntuales, lo que implica -ni más ni menos- no olvidar el carácter específico que es inherente al diseño de la estructura.

Las decisiones financieras más importantes, en cambio, no están configuradas tal como la departamentalización explicada. En efecto, estas decisiones -aunque son variadas- pueden sintetizarse en tres principales:

- * Inversión.
- * Financiamiento.
- * Dividendos.

Las decisiones de inversión involucran la aplicación de recursos, asignándolos tanto a la operación corriente de la organización (lo que constituye una masa de fondos que se denomina *capital de trabajo*) como a los proyectos que tienen incidencia en el mediano y largo plazo. Dicho en términos contables, esto implica dilucidar a qué *activos* habrán de aplicarse los recursos financieros, para lo cuál -desde luego- no puede considerarse cada caso aisladamente, sino que es menester apreciar el conjunto. Por eso es que se habla de *cartera o portafolio de inversiones*.

Las decisiones de financiamiento apuntan, en cambio, al *pasivo*: fuentes de obtención de recursos financieros, relación entre el endeudamiento y el capital propio, proporción entre el endeudamiento a corto y a largo plazo, opción entre deudas en moneda nacional y en moneda extranjera, etc.

Las decisiones de dividendos se refieren a la retribución del capital accionario en las sociedades anónimas y tienen su equivalente en la distribución de utilidades en las sociedades de personas. Suelen constituir un aspecto al que no se presta mucha atención en las sociedades grandes, sobre todo aquéllas en las que existe una gran atomización de accionistas que no intervienen en la conducción. Además, estas decisiones llevan implícito un conflicto de intereses entre dejar los fondos en la empresa (para lo que siempre pueden argumentarse razones de necesidad) o retribuir a los titulares del capital. Desde la óptica contable, lo que prevalece en este caso es el *patrimonio neto*.

Si bien los conceptos precedentes enmarcan de manera general las decisiones aludidas, a fin de ser precisos, es menester puntualizar que:

- * Aunque al capital de trabajo se lo asocia básicamente con el corto plazo, debe tenerse en cuenta que los proyectos de inversión a largo plazo también lo incluyen (requiriéndolo para poder llevarlos a cabo o generándolo como consecuencia de su

desarrollo), por lo que, al analizarlos, es necesario computar las adiciones o recuperos que el mismo experimente en cada una de las instancias de su evolución.

- * Del mismo modo, la idea primaria de vincular el financiamiento al aumento del pasivo y la inversión al del activo, no descartan la eventual conveniencia de financiarse vendiendo un activo o de encontrar que la mejor inversión es pagar una deuda de costo elevado.

Todas estas decisiones -como es dable advertir- exceden el alcance de cualesquiera de los sectores operativos de la estructura y recaen en el gerente de finanzas y/o en la dirección superior de la organización.

En cuanto al área de Control, la subfunción que siempre adquiere más relevancia es la contable, que a su vez se configura habitualmente por sectores tales como: contabilidad general, cuentas a cobrar, cuentas a pagar, bienes de cambio, bienes de uso, impuestos, control de gestión, etc.

Párrafo aparte merece la auditoría, que puede ser clasificada desde dos puntos de vista:

- * Según su propósito o función, en: contable y operativa.
- * Según su ubicación dentro o fuera de la estructura, en: interna y externa.

Ampliando el campo de acción del tradicional examen de la contabilidad y el control interno que la auditoría contable significa, la auditoría operativa tiene por propósito evaluar la gestión con un criterio empresario enfocado más hacia la eficiencia y la efectividad de la organización, que hacia la verosimilitud de la información producida (recordemos lo ya comentado al respecto al tratar las herramientas para el control de gestión).

Finalmente, si bien las grandes empresas suelen tener su auditoría interna, que se ocupa de efectuar controles en forma permanente y rutinaria, la necesidad de dotar de la mayor independencia a la función de control conduce a la contratación de auditores externos.

"Mientras que la auditoría interna depende de la administración del ente, la auditoría externa es totalmente independiente de la organización. Para dar crédito a las manifestaciones que la administración hace a través de su sistema de información, los interesados requieren de la opinión de un profesional totalmente desligado de los intereses de esa administración. La labor de auditoría externa implica una competencia profesional singular, caracterizada por una serie de atributos tales como independencia, educación y conocimientos especializados, dedicación al servicio, matriculación en los cuerpos encargados del control del ejercicio profesional, etc."¹

14.2. Los mercados financieros

Del mismo modo que existen mercados de los distintos tipos de mercaderías y servicios, también hay mercados de dinero, que se rigen -como aquéllos- por las leyes de

(1) SLOSSE, Carlos A. y otros, *Auditoría - Un nuevo enfoque empresarial*, Macchi, Buenos Aires, 1990, pág. 8.

la oferta y la demanda. A una tasa determinada, se equilibra el mercado y se igualan oferta y demanda. Dicha tasa es la *tasa de interés de equilibrio*, como ocurre con el precio en el mercado de cualquier producto.

Los mercados financieros se caracterizan por:

- * La marcada división entre la financiación de capital de trabajo (*mercados de dinero*) y la de proyectos de inversión a largo plazo o colocaciones permanentes en carácter de socio de una organización (*mercados de capitales*).
- * La segmentación del mercado entre: operaciones de relevancia (realizadas con grandes empresas u otras entidades financieras, financiación de proyectos de magnitud, entre otras), lo que se denomina *banca mayorista*, y operaciones con particulares y pequeñas empresas o *banca minorista*.
- * La concreción de transacciones financieras donde no existe un movimiento real de fondos, sino simplemente débitos y créditos recíprocos en las cuentas de los involucrados en ellas, lo que da lugar a la llamada *economía simbólica*.
- * Una extrema complejidad, derivada de los diferentes tipos de operaciones que se pueden llevar a cabo.
- * Tendencia a operar a largo plazo cuando más estables son las condiciones de la economía nacional. Consecuentemente, oferta restringida al corto plazo si hay inestabilidad.
- * Una creciente globalización.

Aunque las operaciones en estos mercados suelen ser frecuentemente entre dos o más entidades financieras, su configuración más característica está constituida por personas o empresas que toman fondos a crédito y entidades especializadas que los prestan.

En los mercados de dinero, los oferentes son generalmente los bancos y otras entidades financieras. Cuando las operaciones de este tipo se efectúan a corto plazo entre entidades financieras, los fondos negociados se denominan *call money*.

Los de capitales presentan una mayor variedad, contándose entre los más comunes:

- * Bolsas y mercados de valores, en los que se negocian acciones, debentures, títulos, etc., mediante los cuales las empresas y los Estados obtienen recursos. Aquí los colocadores -que prestan o invierten, según el caso- pueden ser tanto organizaciones como individuos.
- * Bancos especializados (*banca de inversión*).
- * Inversores diversos y capitales de riesgo, que se colocan a través de firmas consultoras, por contacto directo, licitaciones, etc.

14.3. La gestión financiera

RICARDO PASCALE², al conceptualizar esta gestión, señala que puede ser caracterizada por los siguientes cuatro aspectos:

(2) PASCALE, Ricardo, *Decisiones financieras*, Macchi, Buenos Aires, 1992, pág. 5 a 7.

Gestión financiera

- * Finanzas como extensión de la teoría microeconómica de la firma. En este sentido buscará la utilización óptima de los recursos que la empresa tiene a disposición.
- * Incorporación al análisis, de las variables de stock, tiempo e incertidumbre:
 - El moderno enfoque de las finanzas toma en cuenta no sólo ingresos y costos (que son variables de flujo), sino también las variables de stock que se han invertido para generar esos flujos, así como las fuentes de financiamiento que se han utilizado. Pues dos empresas pueden obtener el mismo beneficio, pero haber realizado inversiones de diferente volumen y/o haberlas financiado de distinta manera.
 - Consideración del tiempo, dado que los flujos de egresos e ingresos se producen en diferentes momentos.
 - En la teoría de las finanzas, se supone que los agentes tienen distintos grados de aversión al riesgo. Para un determinado nivel de retorno esperado, prefieren la inversión que tiene menor riesgo.
- * El tema central de las finanzas es la utilización más adecuada de los recursos financieros en términos de los objetivos perseguidos y, en definitiva, su campo es el estudio de cómo las entidades y los individuos asignan sus recursos a través del tiempo.
- * La administración de las finanzas de la empresa debe identificarse con la administración superior e integral de la firma, y no asimilarse meramente a una función de apoyo como podría pensarse en una visión más limitada del tema.

14.4. Las decisiones de inversión

Como hemos visto, hay inversiones a corto plazo (capital de trabajo) y a largo plazo (capitalizaciones y préstamos para proyectos de gran envergadura).

En el largo plazo cobra relieve el valor tiempo del dinero. No obstante, hasta mediados del siglo XX no era habitual que las empresas lo tuvieran en cuenta. En efecto, estas inversiones eran evaluadas considerando simplemente su tasa promedio de rentabilidad o bien su período de repago (es decir, el lapso en el que los beneficios acumulados permiten recuperar el monto invertido). Cuando éstos indicadores eran satisfactorios en función de los criterios de decisión adoptados, se realizaba la inversión. De igual forma se procedía para comparar la conveniencia de inversiones alternativas. Se trataba, pues, de criterios típicamente contables.

La irrupción de métodos financieros, que asignan diferentes valores a los egresos e ingresos de fondos asociados con una inversión -según el momento en que se produzcan-, desplazaron totalmente a los procedimientos tradicionales citados.

Estos métodos se sustentan en la actualización o descuento (a interés compuesto) de los flujos netos de fondos correspondientes a la inversión. El flujo de fondos consigna los ingresos y egresos previstos por período (mes, año, etc.) y el neto resultante de restar ambos. Siempre se construyen con el criterio de lo percibido (ingresos y egresos), no de lo devengado (ganancias y pérdidas). Generalmente, estos flujos son negativos en los

primeros períodos (cuando hay que invertir) y se revierten luego (cuando el proyecto genera ya superávit).

La actualización consiste en castigar o reducir las sumas de los períodos futuros más alejados en el tiempo, partiendo del criterio de que es preferible tener el dinero antes que más tarde, por lo que, cuanto más lejos se ubique en el tiempo, menos valor tendrá.

Existen dos métodos financieros, que son usados en forma alternativa o combinadamente:

- * El del *valor actual*.
- * El de la *tasa interna de retorno*.

La aplicación del primero implica la adopción de una tasa de interés que se considera representativa para la empresa en las circunstancias (ya volveremos sobre el tema de elección de la tasa), la actualización del flujo de fondos en base a ella y la observación del resultado de sumar los valores actualizados para ver si es positivo o negativo, decidiendo en consecuencia. Si hay que comparar más de una alternativa de inversión, se opta por la de mayor valor actual.

A medida que se aumenta la tasa, el resultado empeora, porque -como los egresos se producen al principio y los egresos luego- el flujo resulta cada vez más penalizado. La tasa interna de retorno es aquélla a la cuál, siguiendo con este proceso iterativo, el flujo neto de fondos actualizado suma cero. La alternativa más conveniente es la de tasa más alta (siempre que sea mayor a la llamada *tasa de corte*, que equivale al costo del capital).

Por supuesto que, para entender esto apropiadamente, es necesario conocer matemática financiera (o cálculo financiero, como indistintamente se la denomina). No obstante, con el objeto de facilitar su comprensión ofrecemos, como ilustración 14.1, un desarrollo elemental de estos métodos.³

Empleando la siguiente nomenclatura:

Q_s = retorno incremental neto a ser ganado al final del período « s » (siendo: $s = 0, 1, 2, \dots, n$).

i_s = tasa de interés para endeudarse en cierta cantidad durante el período « s ».

Consideraremos además que toda oportunidad de inversión productiva es independiente de otras, o sea, que los valores de Q_s no se afectan por la decisión de adoptar otros proyectos de inversión productivos. Sin embargo, dos de tales proyectos pueden ser mutuamente excluyentes.

Además, se presume certeza respecto del flujo futuro de ingresos incrementales y de las tasas de interés.

(3) SOLANA, Ricardo F., *Planeamiento y Control de la Producción*, El Coloquio, Buenos Aires, 1974, pág. 73.

Veamos el método del valor actual.

El valor actual «P» para un proyecto de inversión productiva puede ser definido como:

$$P = Q_0 + \frac{Q_1}{(1+i_s)} + \frac{Q_2}{(1+i_s)(1+i_s)} + \dots + \frac{Q_n}{(1+i_s)(1+i_s)\dots(1+i_s)}$$

donde se considera que la vida del proyecto es de «n» períodos.

Normalmente Q_0 es negativa dado que el proyecto requiere un desembolso inicial.

Si $P > 0$, se habrá obtenido una ganancia al final del período «n», si se lleva a cabo el proyecto, contratando los préstamos requeridos y cancelando las obligaciones contraídas resultantes de conseguir la suma inicial Q_0 en el mercado de capitales.

Por lo tanto, bajo estas condiciones, es recomendable llevar a la práctica el proyecto cuando el valor actual sea positivo.

Si dos alternativas son mutuamente excluyentes, la de mayor valor actual «P» permitirá maximizar el flujo de fondos al final del período «n», y convendrá elegirla. Por supuesto, que si para ninguna alternativa el valor actual del flujo de fondos es positivo, significa que no habrá inversión rentable alguna.

Si los datos con que se elabora el análisis precedente se dieran todos en condiciones de certeza, el método del valor actual sería completamente satisfactorio para decidir entre propuestas de inversiones productivas. Sin embargo, la dificultad de conocer las futuras tasas de interés ha llevado a desarrollar el método de la tasa interna de retorno, que da la medida de la deseabilidad de un proyecto de inversión productiva propuesto independientemente de las futuras tasas de interés i_s (para: $s = 1, 2, \dots, n$).

Para un proyecto de inversión productiva dado, definimos la tasa de interés que reducirá la suma de los retornos incrementales netos actualizados del proyecto a un valor actual igual a cero, o sea:

$$0 = Q_0 + \frac{Q_1}{1+p} + \frac{Q_2}{(1+p)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+p)^n}$$

«p» es considerada como la «tasa interna del retorno» del proyecto, dado que su valor depende sólo de los retornos incrementales netos del proyecto (Q_s) y no de la tasa de interés del mercado externo i_s .

14.1. Desarrollo elemental de los métodos financieros de evaluación de proyectos de inversión

El problema principal que se presenta al aplicar estos métodos radica en que, a veces, según se emplee uno u otro, se arriba a conclusiones diferentes. Un ejemplo simple al respecto se presenta en la ilustración 14.2, en la que se comparan dos proyectos de inversión alternativos, resultando más conveniente el proyecto A para el método del valor actual (a una determinada tasa elegida) y el B en función de la tasa interna de retorno.

La forma de solucionar este problema consiste en construir la gráfica de *perfil de la inversión*, representando los valores actuales en el eje de las ordenadas y las tasas en el de las abscisas (ilustración 14.3). En ella se puede apreciar, para el ejemplo dado, el por qué de la distinta solución en cada caso. La cuestión deriva de las diferentes estructuras e hipótesis de reinversión de ambos flujos de fondos. Pero, además, la gráfica proporciona

una visión de la sensibilidad de la solución a un cambio en la tasa de interés de mercado. Constituye, por lo tanto, una herramienta de análisis financiero que conjuga las ventajas de ambos métodos y permite advertir cómo puede llegar a variar la solución en función de cambios en los datos asumidos (al evaluar la inversión) o reales (al concretarla).

A

$$\begin{array}{l} Q_0 = -1 \\ Q_1 = 1 \\ Q_2 = 4 \end{array}$$

B

$$\begin{array}{l} Q_0 = -1 \\ Q_1 = 2 \\ Q_2 = 2 \end{array}$$

Las tasas internas de retorno son:

$$P_A = 1,562$$

$$P_B = 1,732$$

Por lo tanto, según este método convendrá elegir el proyecto B, que tiene un mayor retorno interno.

Sin embargo, si la tasa de interés del mercado es, para estos dos períodos, $i = 0,5$; los valores actuales de los proyectos serán:

$$P_A = 1,444$$

$$P_B = 1,222$$

Por lo que, según el método del valor actual, el proyecto A es más rentable que el B.

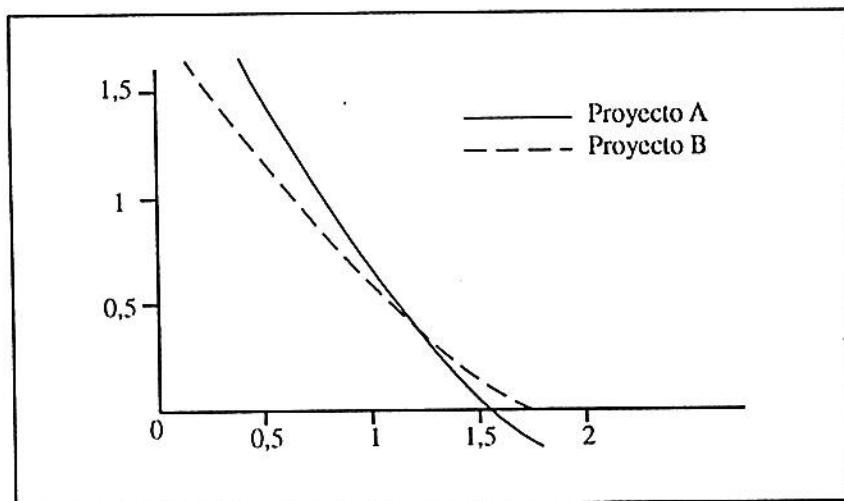
14.2. Comparación de dos proyectos de inversión cuya conveniencia difiere según el método aplicado.

El otro problema que se presenta corrientemente radica en la elección de la tasa a adoptar para la evaluación cuando ésta es efectuada por el método del valor actual. Si bien abundan las teorías al respecto, una forma práctica de elegirla consiste en tomar en cuenta la posición en que se halle la empresa en cuanto a inversión o endeudamiento:

- * Si, para llevar a cabo el proyecto, la empresa debe endeudarse, la tasa a elegir debiera ser la correspondiente a su financiación (si tuviera alguna asociada a él) o

la tasa marginal de endeudamiento (aquélla que habrá de pagarse para obtener una financiación adicional a efectos de realizarlo).

- * En cambio, cuando la empresa tiene que optar entre varios proyectos y cuenta con recursos propios para concretarlos, la tasa más adecuada para evaluar un proyecto es la que corresponde a la mejor inversión alternativa (costo de oportunidad).



14.3. Perfil de la inversión

Como puede advertirse, el primer caso implica avanzar sobre el pasivo y, por lo tanto, se tiene en cuenta el costo de incrementarlo. El segundo radica, en cambio, en avanzar sobre el activo y entonces hay que considerar lo que se pierde por dejar de hacerlo en otra dirección.

Otro tema que involucra no poca complejidad con respecto de la tasa es el correspondiente a su variación a lo largo del tiempo. Hay modelos que se utilizan para analizarlo, pero su estudio excede el alcance de este libro.

Finalmente, en lo referente a las inversiones cabe agregar que:

- * Como los proyectos no pueden extenderse a un plazo indefinido, sino que su cálculo estimado se acota en el tiempo, lo que determina un *horizonte de planeamiento* (por lo común de varios años), es menester tener en cuenta lo que ocurre en los períodos ulteriores. Para reflejar su impacto en el flujo de fondos, se computa como ingreso del último año proyectado, el valor residual previsto de la inversión a esa fecha.
- * Una elevada inflación acorta el horizonte de planeamiento y hace que las inversiones a largo plazo sean pospuestas.
- * El alto riesgo derivado de otras razones (como el inherente a una empresa en difícil situación económico-financiera) también tiende a acortar el horizonte con que se

encarárá cualquier inversión, dado que -en caso de efectuarla- se tratará de recuperarla lo más rápido posible.

- * Asimismo, el riesgo es cuantificado de alguna manera y se lo incorpora a la tasa. Consecuentemente, a mayor riesgo se suelen presentar tasas más altas.
- * Hay inversiones a largo plazo que no tienen asociada una rentabilidad, pero resultan necesarias para la marcha de la organización (por lo que no son aplicables los métodos de evaluación de proyectos descriptos). En estos casos se suele recurrir a ordenarlas por prioridad, ejecutando las que ocupan los primeros lugares hasta agotar los fondos asignados al efecto.
- * Las de corto plazo generalmente se analizan mediante la programación financiera, que veremos al analizar el financiamiento.
- * Aunque no tiene un impacto tan significativo como en el largo plazo, en el corto plazo también hay que tomar en cuenta el valor tiempo del dinero.
- * La tendencia actual evita considerar los proyectos aisladamente, asumiendo -como ya dijimos- el criterio de optimización de la cartera o portafolio de inversiones de la organización, es decir, el conjunto de todos ellos.

14.5. Las decisiones de financiamiento

Tal como en la inversión, en el financiamiento también debe distinguirse entre el corto y el largo plazo.

Para establecer la cuantía de los requerimientos de financiamiento, se utilizan diversas herramientas de análisis:

- * En el corto plazo:
 - El presupuesto económico-financiero (que ya tratáramos en el punto 8.6 del capítulo 8).
 - La programación financiera (corrientemente conocida como *cash flow*), que registra -para los sucesivos períodos en que se divide: días o semanas- los distintos conceptos de ingresos y egresos, el neto del período y el neto acumulado. Esta programación se prepara en planillas, tomando los períodos en las columnas y los conceptos en los renglones. Las PCs y el software de planilla electrónica, desde su aparición, se han constituido en instrumentos fundamentales para lograr la agilidad y seguridad en los cálculos que esta programación requiere, así como para la evaluación de alternativas y todo tipo de análisis de sensibilidad.
- * En el largo plazo, los flujos de fondos como los que comentáramos al tratar las inversiones.

Estos elementos guardan una apreciable analogía entre sí, dado que, en definitiva,

todos ellos permiten estimar qué montos se precisarán en cada momento, la magnitud del máximo financiamiento requerido en el lapso analizado y la forma en que pueden llegar a impactar los distintos cursos de acción que se adopten al respecto (en particular, sus consecuencias y riesgos).

Existen -según PASCALE⁴- cuatro grandes decisiones en torno del financiamiento, que son:

- * Deudas/fondos propios.
- * Deudas de corto plazo/deudas de largo plazo.
- * Deudas en moneda nacional/deudas en moneda extranjera.
- * Dividendos/retención de utilidades.

Dichas decisiones determinan la *estructura financiera* de la organización, que se halla conformada por las relaciones y proporciones que mantienen entre sí las distintas fuentes de financiamiento.

La estructura financiera depende de una serie de factores, tales como:

- * Relación con la estructura de activos, dado que ambos lados del balance deben guardar, necesariamente, una razonable congruencia entre sí (en cuanto a su naturaleza, su plazo, su exigibilidad en moneda extranjera, entre otros aspectos). Las empresas con fuertes inversiones en bienes de uso, por ejemplo, tienen que contar con un importante capital propio y/o endeudamiento a largo plazo.
- * Costo del capital y del crédito corriente.
- * Evolución (creciente, constante o decreciente) de las ventas y los resultados económicos, y consiguiente solidez de la empresa.
- * Situación del mercado, la competencia y actitud de la empresa frente a ellos (agresiva e innovadora, o conservadora).
- * Riesgos que afronta el negocio.
- * Edad de la empresa, en razón de que las nuevas generalmente necesitan recurrir a un mayor endeudamiento.
- * Actitud de los propietarios y/o gerentes hacia el riesgo que el endeudamiento financiero siempre implica.
- * Índice de inflación y contexto macroeconómico en general.
- * Características de los mercados financieros, pues éstos muchas veces no ofrecen las posibilidades de financiamiento más adecuadas para la empresa o son muy inestables, especialmente en los países de menor desarrollo económico (como ocurre en América Latina).

Cabe concluir con algunas consideraciones generales relativas al financiamiento:

- * Existen fuentes de financiamiento dentro del capital de trabajo -como el crédito de proveedores- que, aunque se van cancelando en el corto plazo, se renuevan constantemente, por lo que revisten un carácter de permanencia que, en la práctica, las asimila al financiamiento de largo plazo.

(4) PASCALE, op. cit., pág. 312.

- * Frecuentemente, cuando una empresa obtiene financiamiento para un proyecto de inversión a largo plazo, se encuentra -en tanto lo va concretando- con excedentes transitorios de fondos que le conviene colocar en forma rentable, segura y haciendo coincidir los plazos con los requerimientos que el proyecto demandará.
- * Al igual que las decisiones de inversión a largo plazo, las de financiamiento pueden ser evaluadas aplicando métodos financieros que tengan en cuenta el valor tiempo del dinero, tanto para decidir la conveniencia de llevarlas a cabo como para optar entre una y otra.
- * En tiempos en que la rutina es el cambio, resulta imprescindible tener presente, en la medida de lo posible, el grado de flexibilidad de la estructura financiera que se va generando, pues en muchos casos su excesiva rigidez puede resultar contraproducente o deficitaria.
- * También como en el caso de las inversiones, el criterio de cartera o portafolio es aplicable al financiamiento, con vistas a su optimización con un enfoque de conjunto.

14.6. Las decisiones de dividendos

Las decisiones de dividendos y las de distribución de utilidades en general afectan -como hemos visto- la estructura financiera de la empresa y sus posibilidades de obtener nuevos capitales. Una buena o una mala trayectoria en este sentido resulta, en ciertos casos, decisiva.

Además de la política que la empresa tenga sobre el particular, diversos factores influyen sobre lo que se habrá de hacer al respecto, entre ellos:

- * Normas legales y disposiciones estatutarias.
- * Usos y costumbres del mercado accionario.
- * Aspectos derivados del control del paquete accionario de la sociedad (un controlante, unos pocos controlantes, gran atomización, combinaciones de las anteriores y toda la amplia gama de casos que se pueden presentar en este sentido).
- * Liquidez, o sea, disposición de los fondos necesarios.
- * Evolución prevista de los resultados económicos y la posición financiera resultante.
- * Estructura financiera.
- * Incidencia del impuesto a las ganancias.

Con relación a las posibles políticas de dividendos que pueden adoptarse, SUAREZ SUAREZ⁵ señala lo siguiente: "Las empresas que presentan la forma jurídica de sociedades anónimas -y en general cualquier tipo de sociedad mercantil- suelen seguir, con relación al reparto de dividendos, una de las cuatro políticas siguientes:

(5) SUAREZ SUAREZ, Andrés S., *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*, Pirámide, Madrid, 1988, pág. 592/593.

- * *Un tanto por ciento fijo del total de ganancias obtenidas durante el año...*
- * *Un dividendo anual constante.* Todos los años la empresa reparte en forma de dividendos igual volumen de beneficios. Cuando los beneficios son más elevados de lo normal, el excedente se acumula en forma de reservas y, en el caso contrario, se utilizan las reservas voluntarias para hacer frente a un descenso anormal en la cuantía del beneficio. Cuando el descenso o la elevación del beneficio no es accidental, sino que constituyen el inicio de una tendencia a largo plazo, la empresa tendrá que replantear forzosamente su política de dividendos...
- * *Un dividendo anual constante con ajustes.* La anterior política de dividendos resulta excesivamente rígida para la empresa, y no sólo debido a la fluctuación de las ganancias de la sociedad, sino también debido a otras circunstancias, como, por ejemplo, la situación de liquidez de la firma en el momento de proceder al reparto de dividendos, etc. Los dividendos extraordinarios, la entrega periódica a los accionistas de acciones liberadas, etc., son mecanismos de ajuste para paliar la rigidez de una política de dividendos constante...
- * *Un dividendo arbitrario o errático.* La empresa reparte cada año una parte variable de sus beneficios en forma de dividendos, sin ajustarse a ninguna de las tres políticas anteriores. Esta política suele ser seguida principalmente por aquellas empresas que se encuentran a merced del mercado o de vicisitudes de su entorno, y no han logrado adquirir todavía una situación de estabilidad frente a la competencia."

14.7. Las finanzas internacionales

La globalización de los negocios alcanza probablemente uno de sus puntos máximos en el caso de los mercados financieros.

Las finanzas internacionales de la empresa han ido adquiriendo, por ello, una creciente relevancia en el mundo actual.

Las operaciones financieras internacionales que se realizan en el ámbito empresario son básicamente de tres tipos:

- * Derivadas de transacciones del comercio internacional.
- * Inversiones productivas o colocaciones financieras en el exterior.
- * Financiamiento contratado en el exterior.

Obviamente, éstas pueden combinarse de distintas formas entre sí.

Además, en este panorama influyen las operaciones en moneda extranjera que se realizan en un país, dado que, si bien son internas, afectan -de un modo u otro- a la moneda utilizada y, por consiguiente, pueden incidir en las cotizaciones y paridades cambiarias.

El mercado cambiario no tiene habitualmente límites muy precisos. Está formado por bancos, correderos y casas de cambio que se dedican a comprar y vender *divisas* (como se llama a las monedas cuando se las toma como mercaderías), además de las autoridades (bancos centrales u otros organismos) que siempre intervienen en mayor o menor medida. Cuando un Estado nacional pretende ejercer un control total o sectorial del mercado

cambiar del país, aparece espontáneamente un *mercado paralelo* (o *mercado negro*), porque las fuerzas de la realidad económica son muy difíciles de encasillar, como recurrentemente pretenden hacerlo no pocos gobernantes y conductores económicos.

Las operaciones en divisas presentan numerosas modalidades y variantes -a veces típicas de un determinado mercado o país- que suelen resultar difíciles de entender para los que no son expertos, como por ejemplo:

- * *Operaciones a término*: Son realizadas generalmente por quienes tienen una obligación a fecha en moneda extranjera. A efectos de evitar la incertidumbre emergente de las oscilaciones cambiarias, se concerta una compra de cambio a término, abonando un monto adicional presente a cambio de no correr el riesgo de afrontar una eventual distorsión significativa al vencimiento.
- * *Futuros*: Son operaciones concertadas en base a contratos estandarizados y transferibles que acuerdan la compraventa de un determinado instrumento financiero (un bono de algún tipo, por ejemplo) a una fecha especificada y un precio cierto, estableciéndose un interés por la negociación. Estos contratos se efectúan en bolsas y mercados de valores.
- * *Opciones*: Son contrataciones que otorgan a su tenedor el derecho a comprar o vender un determinado activo en una fecha especificada y a un precio convenido.

A pesar de sus características distintivas, las finanzas internacionales observan la mayoría de los principios inherentes a las decisiones de inversión y financiamiento a que nos refiriéramos en los puntos anteriores.

14.8. Contabilidad y control de gestión

Como sistema central de control de la organización, la contabilidad constituye una de las actividades más importantes de la función Finanzas y Control. Al efectuar el registro valorizado de todas las operaciones y su vinculación a través del método de la partida doble, se transforma en un arma poderosa que asegura la verosimilitud del sistema de información. De allí la necesidad (a veces soslayada por los distintos responsables funcionales) de que los sistemas descentralizados de información se conecten y balanceen con ella (recordamos al respecto que, en los puntos 10.2 y 10.3 del capítulo 10, hemos efectuado ya un análisis descriptivo de este tema).

La contabilidad, empero, no ha terminado de *aggiornarsi* a los requerimientos estratégicos de la empresa de hoy. Algunos rasgos de su evolución así lo evidencian:

- * Históricamente concebida como herramienta de control patrimonial y base para la liquidación de impuestos, se constituyó en el instrumento típico de la administración inactiva y absolutamente conservadora, al tiempo que los valores reflejados en ella perdieron validez por causa de la inflación.
- * La primera reacción consistió en el desarrollo e implementación, en la década de 1960, de procedimientos de ajuste de estados contables por inflación, tarea por demás compleja que los contadores supieron llevar a cabo con encomiable capacidad e ingenio.

- * En esa misma época se advirtió la necesidad de que el producto de la contabilidad se constituyera en un elemento informativo valioso para la conducción empresaria. Nació así la *contabilidad gerencial*, inicialmente poco comprendida por los cultores de la disciplina al estilo antiguo, pero que con el tiempo dio lugar a que el control presupuestario, primero, y el control de gestión, más tarde, recayeran mayoritariamente entre las responsabilidades del área contable. Ello es algo que se deriva de la más pura lógica, porque la contabilidad cuenta con los datos reales de la gestión, al tiempo que es independiente del éxito o fracaso de la misma. Se arriba así a la década de 1990 con un esquema de trabajo más evolucionado, pero supeditado a un criterio que en materia estratégica no pasa de ser reactivo o adaptativo.
- * La actualidad aconseja justipreciar esta situación asumiendo una postura equilibrada, lejos de la idea de que la contabilidad es una molesta e inevitable inserción del pasado en la estructura organizacional (como muchas veces es visualizada por otras áreas, especialmente la comercial), así como del otro extremo que entiende que el método y las prácticas contables ya han evolucionado todo lo que debían y no necesitan desarrollar aportes adicionales para dar un mejor servicio a la organización.
- * Con el apoyo de la tecnología informática (para lograr actualización y mayor flexibilidad, así como agilizar la parte más tediosa de su trabajo), resulta hoy imprescindible que los responsables de los sectores contables de las empresas se planteen cuanto menos dos exigencias para el futuro inmediato:
 - Ofrecer un servicio de información de mejor calidad para coadyuvar a los requerimientos estratégicos de innovación y los desafíos competitivos que las organizaciones afrontan, a cuyo efecto tendrán que ampliar, sin duda, los horizontes tradicionales de su formación y capacitación.
 - Hallar la solución al problema de la no identificación y valorización de los costos ocultos y lucros cesantes que muchas decisiones encierran pero el modelo contable no contempla (como paradas de máquina, inmovilización en inventarios, pérdidas por calidad en el proceso, pérdidas de clientes, etc.), por lo que quedan enmascarados en una nebulosa que hace que no sean tomados en cuenta a pesar de su relevancia.

Estas exigencias y otras que puedan señalarse en este sentido no constituyen una tarea sencilla como para tomarla a la ligera. Pero tampoco pueden ser desconocidas, pues los nuevos rumbos del devenir organizacional las irán tornando cada día más críticas. Sabemos de profesionales que están empeñados en introducir cambios conducentes a una contabilidad a tono con la época (los profesores de la Universidad de Buenos Aires CARLOS SLOSSE, DANTE BASILE Y SANTIAGO LAZZATI, entre otros). Sólo cabe esperar que tengan éxito.

14.9. Auditoría

La auditoría que se desarrolla en el seno de la estructura organizacional es la auditoría interna. Aún así, sus miembros -normativamente- deben mantener independencia con respecto de los responsables de las actividades controladas.

La auditoría interna -al igual que la externa- puede ser: contable y operativa. Esta última ya ha sido descripta en el capítulo 10, al tratar el control de gestión.

La bibliografía proporciona la siguiente definición de auditoría (refiriéndose obviamente a la contable): "Es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee".⁶

"En general, el producto de la auditoría contable es:

- * Informe sobre la validez de la información contable analizada.
- * Propuesta de correcciones de datos.
- * Recomendación tendiente a mejorar el sistema, principalmente desde el punto de vista del control interno contable.
- * Informe sobre irregularidades".⁷

La auditoría se desarrolla en tres etapas:

- * Programación.
- * Ejecución.
- * Conclusión.

En un equipo de auditoría interna, la programación se realiza generalmente para un lapso anual, aunque diversas circunstancias pueden originar modificaciones del programa.

En el programa se detallan, para cada tarea a realizar:

- * Descripción sucinta de la tarea o control.
- * Tiempo (en horas) que demanda cada vez que se la ejecuta.
- * Frecuencia, medida en veces por año o por el lapso programado.
- * Tiempo total anual por tarea o control.

De esta forma se pueden calcular los recursos humanos necesarios, aunque, para ello, debe tenerse en cuenta el coeficiente de productividad que se prevé alcanzar, para efectuar la corrección necesaria que lo contemple.

Luego de ejecutado el trabajo, la conclusión de la tarea de auditoría consiste en:

- * El control de los papeles de trabajo por el responsable de la auditoría interna y/o sus colaboradores de mayor nivel.
- * La preparación del informe.
- * El análisis y discusión del informe y sus conclusiones con el gerente o el máximo responsable del sector que abarcó la auditoría.
- * La elevación del informe a la dirección y a la gerencia auditada.

(6) SLOSSE y otros, op. cit., pág. 4.

(7) LAZZATI, Santiago, DE LA TORRE, Hugo O., BRAESSAS, Homero, PONTE, Jorge A. y VERRUNO, Jorge E., *Conceptos generales de auditoría*, Macchi, Buenos Aires, 1981, pág. 2.

Una de las funciones principales de la auditoría interna radica en la evaluación del control interno existente en la organización.

"El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio, y el trabajo de los empleados se complementa en tal forma que ninguno tenga el control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no puedan existir fraudes ni errores a menos que se confabulen dos o más empleados para realizarlos".⁸

Existen, de tal modo, dos tipos de control interno:

- * *Directo*, que es el que realiza el jefe o supervisor –con la ayuda de la contabilidad central o registros auxiliares–, fiscalizando lo que han realizado sus subordinados.
- * *Por división de tareas u oposición de intereses*, concretado mediante la asignación a distintos responsables de los pasos o partes correspondientes a una misma operación; por ejemplo: el movimiento y custodia de fondos (que se asigna a la tesorería) y su registración (que queda a cargo de la contaduría).

Los objetivos del control interno –según la Segunda Convención Nacional de Auditores Internos de la Argentina– son los siguientes:

- * Razonable protección del patrimonio.
- * Información confiable y eficiente.
- * Eficiencia operativa.
- * Cumplimiento de las políticas prescriptas en la organización.

La evaluación del control interno constituye un buen basamento para la realización ulterior de la auditoría, tanto contable como operativa. De allí que el dictamen N° 5 del Instituto Técnico de Contadores Públicos de la República Argentina, en su inciso 10, establezca que "el estudio del sistema de control interno debe efectuarse durante la primera etapa de la auditoría y permitirá evaluar la situación del ente examinado en cuanto a:

- * Su organización administrativa.
- * La confiabilidad de sus registros.
- * La política gerencial.
- * La calidad de su personal."

La evaluación del control interno es generalmente realizada mediante distintos elementos y/o actividades:

- * Cuestionarios formulados de tal modo que la respuesta a las preguntas permite formarse un juicio acerca de los distintos aspectos a evaluar.
- * Análisis del organigrama y de su consiguiente asignación de funciones, con vistas a establecer si la división de tareas y responsabilidades se halla bien diseñada.

(8) MARÍA GALÁN, Luis V., *Sistema de Control Interno*, Finanzas y Contabilidad, México, 1944.

- * Preparación o evaluación de cursogramas, para apreciar el control existente en los procedimientos administrativos.
- * Análisis de los controles puntuales de las operaciones y activos de mayor valor o importancia estratégica.
- * Control del cumplimiento de normas y políticas.
- * Evaluación de los controles de los sistemas informáticos.
- * Pruebas puntuales de procedimiento, a fin de verificar si los mismos funcionan adecuadamente.

Capítulo 15

LA FUNCION PERSONAL

15.1. Alcance de la función Personal

La definición del alcance de la función Personal no presenta mayores discrepancias entre los autores que se ocupan del tema. A continuación reseñamos algunas definiciones y esquemas proporcionados por tres de ellos.

DESSLER¹ delimita dicho alcance en los siguientes términos: "La administración de personal se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el *personal* o la *gente* en el trabajo administrativo. Incluyen:

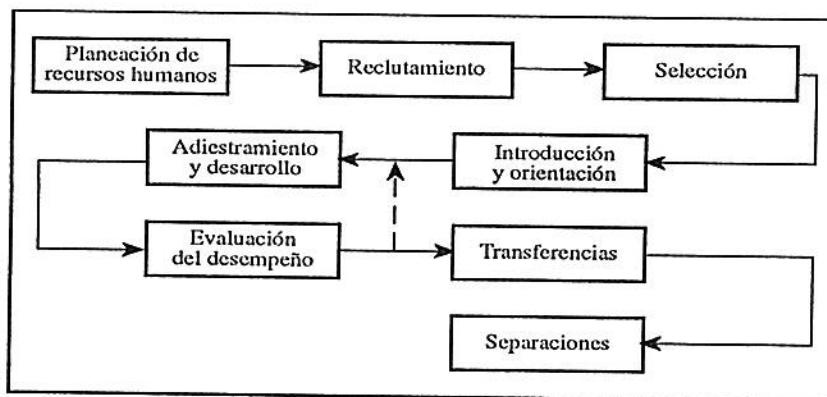
- * Análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- * Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos a los puestos.
- * Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- * Inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- * La administración de sueldos y salarios (la forma de *compensar* a los empleados).
- * Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- * Evaluación del desempeño.
- * Comunicación interpersonal (entrevistas, asesoría, disciplina).
- * Desarrollo de gerentes.

Y lo que un gerente debe saber sobre:

(1) DESSLER, Gary, *Administración de personal*, Prentice Hall, México, 1991, pág. 2.

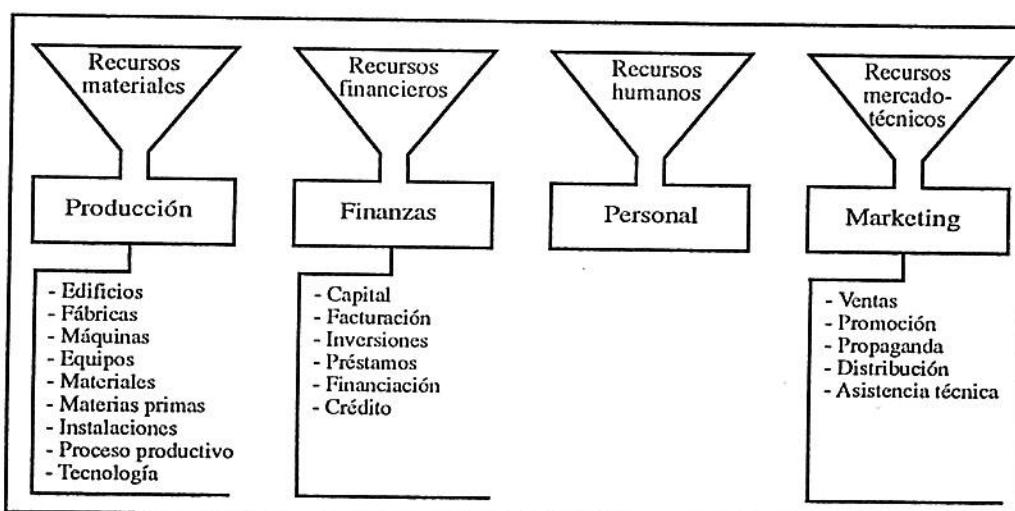
- * Oportunidades iguales y acción afirmativa.
- * Seguridad y salud de los empleados.
- * El manejo de quejas y las relaciones laborales."

STONER y WANKEL² sintetizan en un sencillo diagrama el proceso de dotación de personal (ilustración 15.1).



15.1. Proceso de dotación de personal en las organizaciones

CHIAVENATO³, por su parte, esquematiza la ubicación de los recursos humanos en el contexto de los distintos recursos que se administran en la organización (ilustración 15.2).



15.2. Los recursos y su administración

(2) STONER, James A. F. y Wankel, Charles, *Administración*, Prentice Hall, México, 1991, pág. 367.

(3) CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc-Graw Hill, México, 1991, pág. 109.

En los próximos puntos se describen sucintamente las actividades inherentes a la función Personal o administración de los recursos humanos, como indistintamente se la identifica en las empresas.

15.2. El análisis de puestos

Un *puesto* o *cargo* puede ser definido como una posición de la estructura organizacional que conlleva ciertas funciones y responsabilidades que la identifican y distinguen de las restantes.

El *análisis de puestos* es el procedimiento que tiene por objeto definir las características de los puestos y los atributos que deben reunir las personas que los habrán de ocupar. Proporciona, por lo tanto, dos tipos de elementos para la administración de personal:

- * *Descripción de puestos*, que detalla los objetivos, funciones, atribuciones y responsabilidades inherentes a cada puesto, es decir, lo que se conoce como *contenido del cargo*.
- * *Especificación de puestos*, que establece las aptitudes y condiciones que deben reunir las personas que habrán de cubrirlos. Las clases de trabajos que requieren calificaciones similares o afines se denominan *familias de trabajo* o *familias ocupacionales*.

Las descripciones de puestos generalmente comprenden, para cada puesto:

- * *Identificación*: Título del cargo.
- * *Nivel jerárquico*.
- * *Funciones*: Actividades que tiene asignadas u operaciones que realiza.
- * *Relaciones*: Dependencia (de quién depende), autoridad (a quiénes supervisa) y vinculaciones con otros puestos.
- * *Misión o responsabilidad principal*.
- * *Estándares de desempeño*: Metas a cumplir en el trabajo.
- * *Condiciones de trabajo*: Esfuerzo físico, ruido, stress, peligro, etc.
- * *Horario de trabajo*.

Como es posible apreciar, estas descripciones guardan analogía con las que contienen los manuales de organización (que vimos en el capítulo 11, punto 11.5), por lo que es aconsejable contar con una sola versión unificada para los distintos propósitos que son utilizadas.

Las especificaciones de puestos, si bien difieren según el tipo de trabajo y el nivel jerárquico, suelen detallar:

- * *Educación*: Nivel (primario, secundario, terciario), título, estudios especializados.
- * *Experiencia*: Tiempo en actividades como las que comprende el cargo o afines, y naturaleza de las mismas.

- * *Conocimientos:* Aptitudes adquiridas o formación en su profesión u oficio, así como otros complementarios (idiomas, por ejemplo).
- * *Personalidad y condiciones humanas necesarias:* Nivel de inteligencia, fuerza, creatividad, dinamismo, dedicación, espíritu de cuerpo, identificación, honestidad, discreción, iniciativa, concentración, buena presencia, ductilidad, celeridad para efectuar los trabajos, edad, etc.

En ciertos casos, estos requisitos personales del cargo también son incluidos en los manuales de organización, por lo que vale al respecto la misma observación que efectuáramos con relación a las descripciones de puestos.

Los objetivos del análisis de puestos se centran principalmente en su uso como base para el reclutamiento, selección, remuneración, evaluación del desempeño, capacitación y promoción del personal. No debe exagerarse, sin embargo, en la puntillósidad y grado de detalle de estos elementos -pues se corre el riesgo de caer en la burocratización del procedimiento- ni dejar que los mismos conspiren contra la naturaleza dinámica de la estructura organizacional. Recordemos al respecto las palabras de ROBERT TOWNSEND, citadas en el capítulo 11, cuando se refiere a las descripciones de tareas como *chalecos de fuerza*.

15.3. Reclutamiento e inducción

Una tarea que toda organización debiera realizar y mantener permanentemente actualizada, como instancia previa al reclutamiento de personal, es el *planeamiento de los recursos humanos*.

El punto de partida de este planeamiento es el desarrollo organizacional previsto -al que nos referiremos en el próximo capítulo- y se lleva a cabo a través de una serie de pasos:

- * Planeamiento de la estructura organizacional futura y su evolución (que se alimenta del planeamiento a mediano y largo plazo de la actividad de la organización).
- * Definición de los recursos humanos requeridos -tanto cuantitativa como cualitativamente- para dicha estructura en las distintas fases de su desarrollo, en especial en lo que hace a sus puestos claves.
- * Comparación de los recursos humanos previstos y los actualmente disponibles.
- * En base a ello, definición de las necesidades de capacitación, traslados, reemplazos (tomando en cuenta tanto las renuncias previsibles y la rotación de personal proyectada, como los casos de personas que se considere no se habrán de adecuar a las nuevas circunstancias) y, consiguientemente, de los reclutamientos que haya que ir efectuando -de acuerdo con las especificaciones de cada puesto-, ya sea para atender a requerimientos inmediatos o como acumulación de potencial.

El *reclutamiento* es el conjunto de acciones que se realizan con el objeto de atraer candidatos potencialmente calificados, a fin de que se incorporen a la organización.

Con tal propósito se recurre al *mercado de trabajo*, que está constituido por los candidatos disponibles (aquellos que a la fecha no tienen empleo) y los que están trabajando en otro lado. En este mercado se trata de identificar a las personas potencial-

mente calificadas para cubrir las vacantes existentes en la organización y que puedan estar interesadas en trabajar en ella.

Las fuentes de reclutamiento son, entre otras:

- * Contactos personales.
- * Archivos con que cuente la organización (que generalmente provienen de búsquedas precedentes).
- * Anuncios en los medios de comunicación.
- * Firmas especializadas (que, a su vez, se valen de anuncios o contactos, o bien recurren a sus propias bases de datos de posibles postulantes).
- * Servicios de empleo de universidades u otras entidades.
- * Ofertas a personas que están ocupando un cargo similar en otras organizaciones, acción conocida como *head hunting* (caza de cabezas) y que, según la forma y circunstancias en que se la lleve a cabo, puede ser considerada como una actitud desleal.
- * Cursos de acción permanentes destinados a detectar candidatos potenciales (como: conferencias en distintos ámbitos para presentar la organización y los atractivos que ofrece, contactos con universidades y colegios, etc.).

También puede optarse, obviamente, por el reclutamiento interno. Las firmas que así lo hacen suelen tener procedimientos establecidos para instrumentarlo. Esta alternativa, además de resultar más económica y orientarse a lo conocido, evita el desaliento que origina entre el personal la incorporación de gente de afuera para ocupar cargos para los que muchos empleados pueden sentirse capacitados. No obstante su evidente valor motivacional, debe tenerse presente que la aplicación extrema de tal política podría conducir al deterioro paulatino de la calidad de los cuadros humanos, en tanto se estaría sacrificando la oportunidad de acceder a los mejores candidatos, que un reclutamiento abierto (interno y externo) posibilitaría.

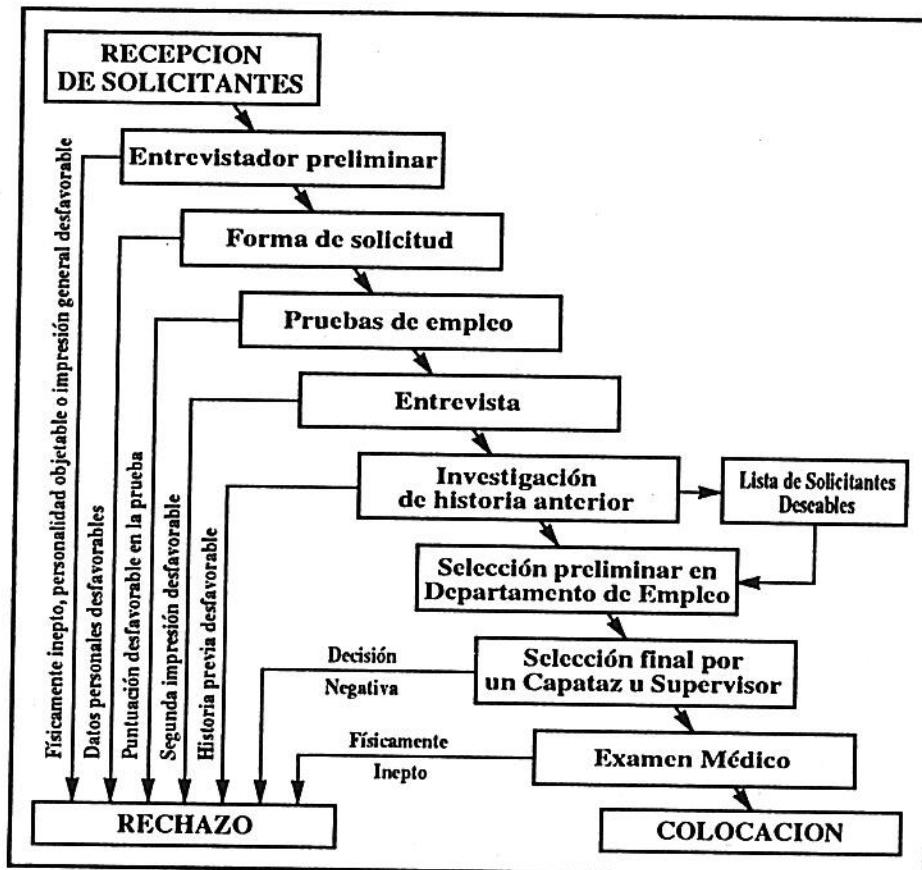
Identificados los candidatos potenciales, el reclutamiento continúa con un proceso de *selección* de los mismos, con vistas a establecer cuáles de ellos cubren mejor los requerimientos del puesto. Es ésta una labor que implica sucesivas instancias de análisis, filtrado y opción, a través de una secuencia de aproximaciones entre la organización (representada por sus propios responsables y/o una firma seleccionadora) y los postulantes. La ilustración 15.3 sintetiza gráficamente un proceso estándar de selección.⁴

La solicitud es un formulario que completa el postulante detallando sus datos personales y una serie de informaciones útiles para la selección. Generalmente se forma un legajo con ella, la carta enviada (si es que la ha habido) y su *curriculum vitae*. Estos elementos son luego agregados al legajo personal en caso de que el individuo sea incorporado.

Las entrevistas constituyen un contacto personal necesario para que ambas partes (la organización y el postulante) se conozcan y puedan inferir la conveniencia de establecer

(4) UHRBROCK, R. S., *Mental Alertness Test as Aids in Selecting Employees*, revista Personnel, volumen 12, mayo 1936, pág. 231.

una relación laboral. Señala NORA MOREAU⁵, una experimentada seleccionadora de personal, que "la entrevista no es una charla ni un imprevisto encuentro social de dos individuos sino que tiene un propósito específico, la evaluación del entrevistado con relación a uno o más puestos que se ofrecen en la organización. En toda interacción entre personas ocurre un proceso de influencia mutua, se emiten palabras y se realizan gestos o se guarda silencio, pero en la entrevista de empleo cada uno de estos elementos debe ser analizado por el entrevistador de modo tal que al terminar la entrevista él pueda producir una opinión o dictamen sobre el entrevistado".



15.3. Secuencia del proceso de selección

Complementariamente con las entrevistas, se efectúan distintas pruebas al candidato con el objeto de tratar de comprobar, en la forma más exhaustiva posible, sus aptitudes para ocupar el puesto. Las más corrientes son:

(5) MOREAU, Nora, *La entrevista*, en: GROBA, Eduardo Luis y colaboradores, *Lecturas sobre Administración de Personal*, Macchi, 1974, pág. 84.

- * Evaluación psicológica.
- * Pruebas de conocimientos técnicos.
- * Examen de salud.

Excepto en el caso de personas muy conocidas por la organización, se realizan también investigaciones de antecedentes y referencias (laborales, familiares, vecinales, policiales).

Concluidas las etapas precedentes, puede ocurrir que se haya encontrado o no a la persona apta para ocupar el cargo, o bien que se cuente con más de un postulante que reúna las condiciones requeridas. Aún cuando hubiesen intervenido consultores en el proceso de selección, en esta instancia deben ser los responsables de la empresa los que tomen la decisión y le hagan al candidato seleccionado una oferta de empleo (tanto desde el punto de vista de la remuneración como de todas las restantes condiciones de contratación).

Una vez efectuada la incorporación, es conveniente desarrollar un adecuado proceso de *inducción* del nuevo empleado, que no sólo le suministre información acerca de la organización, sino que lo haga sentir a gusto, tratando de minimizar la natural ansiedad que un cambio de trabajo produce, así como de neutralizar todo tipo de inseguridades.

Se utilizan -a tal fin- folletos, películas, recorridas por los distintos sectores, reuniones, cursos, etc. El método a aplicar puede constar desde breves introducciones informales hasta programas extensos y minuciosos. En todos los casos, la responsabilidad por esta tarea suele ser compartida entre el departamento de personal y el supervisor directo del nuevo empleado.

Habrá de procurarse que el personal que ingresa se identifique desde el comienzo con los objetivos de la organización y que aprenda los aspectos positivos de su cultura, estándares, valores y patrones de conducta.

15.4. Capacitación y desarrollo

El propósito de la *capacitación* radica en lograr el mejoramiento de las aptitudes de los empleados para el desempeño de su profesión u oficio (formación profesional) y sus funciones actuales (entrenamiento), mientras que el *desarrollo* busca proporcionarles una formación apropiada para su actividad futura.

Ambos deben ser concebidos como gestiones continuas y planificadas, que se llevan a cabo con la intervención de los responsables de línea en algunos aspectos, pero que requieren del aporte profesional de quienes tienen suficiente experiencia en la materia.

Con frecuencia se piensa que capacitar es simplemente dictar cursos. En rigor, éste es sólo uno de los métodos aplicables, dentro de una amplia gama que comprende el entrenamiento en el trabajo (llamado *TWI = training within industry* o entrenamiento dentro de la industria), la lectura de material preparado al efecto, la rotación de puestos, la práctica de *laboratorio* (simulación de actividades recreando las condiciones que se presentan en la realidad), las reuniones para discutir temas (incluyendo los *círculos de calidad*), entre otros.

En todos los casos se debe tender a que:

- * Los programas sean diseñados en función de los requerimientos de la organización y que no ocurra lo que sucede habitualmente en que se toma a las actividades que estamos comentando como relleno cuando no hay otra cosa para hacer o bien se aprovechan las oportunidades circunstanciales que van apareciendo para efectuarlas.
- * Se aplique, en la medida de lo posible, un enfoque personalizado, que considere las características de cada empleado, a fin de lograr el aprendizaje y la evolución esperados.
- * Se reconozca que el aprendizaje es un proceso acumulativo, por lo que la reacción del empleado al proceso de capacitación ha de estar siempre influida por las enseñanzas recibidas con anterioridad y sus conocimientos previos.
- * Se genere el clima propicio para una efectiva participación de los empleados involucrados en los procesos de capacitación y desarrollo, evitando que éstos se limiten a ser meros sujetos pasivos.
- * Se logre la motivación de los participantes, basada en la plena toma de conciencia de éstos con respecto de lo que están haciendo y de la importancia de un esfuerzo en tal sentido con vistas a sus perspectivas futuras en la organización. Debe recordarse que *el aprendizaje es una puerta que tiene la llave puesta por dentro*.

En cuanto al entrenamiento en particular, según CHIAVENATO⁶ sus propósitos se orientan a alcanzar el mejoramiento o proporcionar aportes a los empleados en cuanto a:

- * Informaciones.
- * Habilidades.
- * Actitudes.
- * Nivel conceptual.

El diagrama incluido como ilustración 15.4 presenta una visión general del ciclo de entrenamiento y sus fases, identificando las actividades que habitualmente recaen en la línea y en el staff de capacitación (inherente a la función Personal).⁷

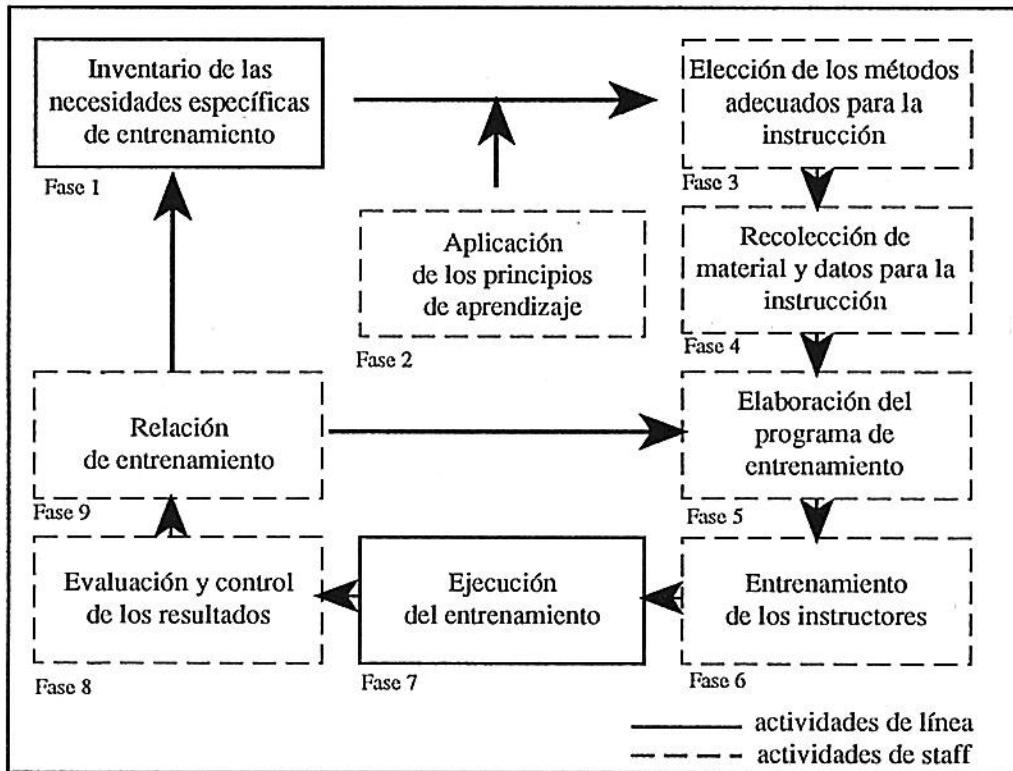
Vinculado al planeamiento de los recursos humanos y a las actividades de capacitación y desarrollo, se halla el *planeamiento de carreras*. DESSLER⁸ proporciona al respecto algunos principios básicos:

- * Desde el punto de vista del interesado:
 - "La clave para administrar la carrera es tener una visión clara de lo que se desea obtener a partir de dicha carrera, de los talentos con los que se cuenta, las limitaciones, los propios valores y las maneras en que se ajustan a las alternativas que se tienen en consideración."
 - "El primer paso en la planeación de la carrera es saber tanto como sea posible de los intereses, aptitudes y habilidades con que se cuenta. Se debe empezar por identificar la orientación ocupacional: realista, de investigación, social, convencio-

(6) CHIAVENATO, op. cit., pág. 460/461.

(7) PROCTOR, J. y THORNTON, W., *Training: Handbook for Line Managers*, American Management Association, New York, 1971.

(8) DESSLER, op. cit., pág. 620/622.



15.4. Ciclo de entrenamiento

nal, empresarial y artística. Despues habrá que identificar las habilidades y clasificarlas de la más alta a la más baja."

– "A continuación se deberán identificar las anclas de carrera: técnica/funcional, gerencial, creatividad, autonomía y seguridad. Y de esa manera se llega al momento de preguntarse a uno mismo qué se desea hacer."

* Desde el punto de vista de la organización y la supervisión:

– "El supervisor desempeña un papel importante en el proceso de administración de carrera. Algunas normas destacadas son: evitar el trauma de la realidad, ser exigente, ofrecer perspectivas realistas del puesto, realizar evaluaciones del desempeño orientadas a la carrera y alentar la rotación de puestos."

– "Al tomar decisiones de promoción, se tiene que decidir entre *antigüedad y competencia*, un *sistema formal o informal* y cómo *medir la competencia o capacidad*."

* Empero, el enfoque no sería realista si no tuviera en cuenta que la carrera del empleado en la organización puede terminar con un despido:

– "Un cese, por supuesto, es una medida drástica para la cual pueden haber diversas razones: desempeño insatisfactorio, mala conducta, falta de calificaciones y cambio de requerimientos en el puesto. Las normas a seguir son: realizar pláticas de advertencia, proporcionar una confirmación por escrito con suficiente anticipación y pagar una liquidación."

– "En la entrevista de salida habrá que planearse lo que se dirá, ir al punto directamente, describir la situación, escuchar, comentar el paquete de liquidación e identificar el siguiente paso. Será necesario anticipar y prepararse para las posibles reacciones..."

Lo cierto es que resulta siempre aconsejable que las organizaciones planifiquen las carreras de sus empleados y que éstos también lo hagan -cada uno con su alcance y desde su punto de vista- con el fin de prever el futuro y poder programar mejor y dar la debida importancia a las actividades de capacitación y desarrollo.

15.5. Remuneración y beneficios para el personal

Las remuneraciones y beneficios constituyen la forma en que las organizaciones retribuyen al personal por su trabajo. A los efectos de su estudio, pueden clasificarse en:

- * Remuneraciones.
- * Beneficios financieros indirectos.
- * Compensaciones no financieras.

Las *remuneraciones*, a su vez, se dividen en:

- * Pagos en función del tiempo:
 - Por mes (sueldos), que se aplican generalmente para retribuir al personal jerárquico y al que realiza tareas administrativas.
 - Por día, pagaderas quincenalmente (salarios), modalidad que es característica del personal obrero o de operaciones.
- * Pagos en función del nivel de actividad:
 - Por volumen de producción o por pieza (a destajo), que se suelen aplicar en el ámbito fabril y en explotaciones económicas primarias (tienen amplia difusión, por ejemplo, en la actividad forestal).
 - Por volumen de ventas (comisiones), que -como vimos en el punto 12.6 del capítulo 12, al tratar la *organización de ventas*)- es lo corriente en el caso de los vendedores.
- * Pagos en función de las utilidades, como las participaciones y bonificaciones a directores y gerentes.

Cuando se abona en función del nivel de actividad, los pagos por volumen son frecuentemente combinados con un monto fijo por día o mes, que la persona tiene garantizado como mínimo, con independencia de los logros cuantitativos que alcance en su tarea.

Las bases en función de las cuales se fijan las remuneraciones se vinculan con la necesidad de guardar coherencia o equidad, tanto internamente en la organización como externamente con el mercado de trabajo.

Desde el punto de vista interno, se toman en consideración factores tales como:

- * Jerarquía.
- * Mérito individual.

- * Logros del sector, división o unidad de negocios.
- * Resultados económicos y situación financiera de la organización.
- * Antigüedad.

En cuanto a los factores externos, cabe mencionar:

- * Comparación con el mercado de trabajo.
- * Poder adquisitivo de la remuneración.

Con el propósito de contemplar en forma metódica y ordenada los factores precedentes, las organizaciones suelen recurrir a:

- * Encuestas de remuneraciones.
- * Índices de precios publicados por organismos oficiales.
- * Valuación de puestos.

Las *encuestas de remuneraciones* consisten en consultas a distintas empresas, que -si bien puede realizarlas la propia organización- habitualmente son compiladas por firmas especializadas. Tienden a asegurar la equidad externa de los niveles de sueldos y salarios.

Los *índices de precios al consumidor*, que reflejan las variaciones en el costo de vida, son elementos fundamentales para cerciorarse, en épocas de inflación, que las remuneraciones no se deterioren en términos de poder adquisitivo.

La *valuación de puestos* es un procedimiento orientado a dotar de objetividad a la determinación del valor relativo de los distintos cargos de la estructura organizacional, evitando el tradicional tironeo de los gerentes y jefes que siempre tratan de demostrar que sus sectores son los más importantes. Su aplicación coadyuva entonces a lograr una mayor equidad interna en las remuneraciones.

Si bien existen varios métodos para realizar una valuación de puestos, el más común es el que asigna puntos a cada cargo en función de atributos tales como: habilidades, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo, etc. Debe cuidarse, sin embargo, de no caer en una sublimación de las cuantificaciones así obtenidas, desconociendo circunstancias que ameriten una excepción o un trato diferenciado. En este caso, como en tantos otros, el sentido común no puede ser dejado de lado.

Los *beneficios financieros indirectos* consisten en el otorgamiento al personal de prestaciones tales como:

- * Cobertura de salud y gastos médicos y de medicamentos.
- * Vacaciones anuales pagas.
- * Seguro de vida.
- * Seguro de retiro o jubilación.
- * Facilidades y subvención de estudios.
- * Préstamos.
- * Descuentos y financiación en los productos de la empresa.
- * Guardería para los hijos pequeños.

- * Transporte al trabajo subsidiado.
- * Comedor en la empresa subsidiado.
- * Club o campo de deportes y otras actividades recreativas.

Algunos de estos beneficios son establecidos por la legislación laboral (previendo, en algunos casos, una contribución parcial del trabajador, que es deducida de sus haberes) y otros otorgados en forma graciable por las empresas.

Las *compensaciones no financieras* que suelen brindar las organizaciones a su personal se relacionan principalmente con la calidad de vida laboral: trato justo, comunicaciones abiertas, posibilidades de progreso, participación en las decisiones, autorrealización, horario flexible, etc.

15.6. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una actividad que tiene por objeto calificar al empleado en función de la eficiencia y la eficacia con que realiza sus funciones y justipreciar asimismo su potencial de desarrollo, comunicándole los resultados a efectos que pueda orientar su accionar en lo sucesivo.

No debiera ser concebida como un procedimiento que se aplica esporádicamente, en ocasión de ciertas fechas, sino que es aconsejable que se la maneje como un proceso permanente, cuyos resultados alimentan las restantes gestiones de la administración de personal (capacitación, desarrollo, promociones, transferencias, remuneraciones, premios, despidos, etc.).

Para la gerencia, no siempre resulta sencillo juzgar con precisión y equidad el desempeño de un subordinado, y es aún más difícil comunicarle ese juicio en una forma constructiva, que no lo desaliente o derive en un conflicto.

El proceso de evaluación del desempeño se efectúa de dos maneras:

- * Informal.
- * Formal.

La *evaluación informal* suele realizarse en forma cotidiana. Por ejemplo, cuando el gerente menciona espontáneamente que un trabajo está bien o mal hecho. En una organización sana, este tipo de comunicación estimula el comportamiento deseable y tiende a desalentar el indecible antes que arraigue. De tal modo, la evaluación informal no debiera ser interpretada como un mero acontecimiento casual, sino como una actividad organizacional clave.

La *evaluación formal* es llevada a cabo periódicamente (por año, semestre o proyecto), aplicando una metodología preestablecida.

Los métodos tradicionales de evaluación han tendido a orientarse a la calificación en función de factores subjetivos o atributos personales, con prescindencia del grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales que se haya alcanzado.

Los más evolucionados, en cambio, buscan medir la performance del empleado evaluado en base a tres elementos:

- * *Objetivos*: Grado de cumplimiento de las metas de las que es responsable, tanto individual como grupalmente.
- * *Factores objetivos*: Son los inherentes a las tareas claves del cargo ocupado, es decir, aquéllos que corresponden a la profesión u oficio del empleado. En un contador se calificarán básicamente sus conocimientos contables; en un abogado, sus conocimientos legales; en un técnico, su idoneidad y actualización en la tecnología respectiva; en una secretaria, su aptitud como mecanógrafa, entre otros aspectos.
- * *Factores subjetivos*: Son los que se derivan de la personalidad y las condiciones humanas del individuo, como inteligencia, dedicación, honestidad, iniciativa, celeridad, dinamismo, etc., considerándose en particular los más relevantes para cada puesto específico.

Una evaluación formal generalmente se desarrolla a través de cuatro etapas:

- * *Planeamiento de la evaluación*, al principio del período en que se la aplicará, que consiste en:
 - Constatación de que quiénes habrán de evaluar (directores, gerentes, jefes, supervisores) conozcan adecuadamente el método a aplicar.
 - Incorporación al proceso de evaluación, de las metas a cumplir por cada empleado.
 - Revisión y actualización de los factores objetivos y subjetivos a tomar en cuenta para evaluar cada puesto, así como de la escala de calificación adoptada. A esta última sólo convendrá introducirle modificaciones en caso que se le encuentren limitaciones o falencias muy notorias, dado que la experiencia enseña que las calificaciones suelen institucionalizarse y toda la organización se acostumbra pronto a ellas, por lo que cualquier cambio al respecto se torna engoroso.
 - Comunicación a los empleados de las metas y factores adoptados, y diálogo con éstos para conocer su opinión y realimentar los aportes valiosos.
- * *Revisión de la evaluación*, que consiste en un análisis en una fecha intermedia en el que los superiores comunican a los empleados sus progresos y falencias, de modo de posibilitar que éstos tomen conciencia de ellos, puedan corregir lo que sea necesario y refuerzen su motivación para lograr un desempeño positivo.
- * *Evaluación propiamente dicha*, en la que se califica el desempeño de los empleados en función de cada meta y factor. Generalmente, estas calificaciones parciales se sintetizan en una global. Los jefes inmediatos son los que califican, pero es necesario que el nivel superior de la organización -con la asistencia del departamento de personal- efectúe una revisión de las evaluaciones, para asegurarse de su homogeneidad y evitar sesgos (de extrema benevolencia o dureza) que son típicos de las dispares personalidades de los responsables sectoriales. En esta instancia, resulta asimismo fundamental que los superiores jerárquicos distingan apropiadamente entre el desempeño actual y el potencial, dado que este último es el que debe tenerse en cuenta para las promociones (pues la evidencia de buenas condiciones para el cargo que ocupa no necesariamente habilita al empleado para uno de mayor

jerarquía). Hay que tratar que no suceda lo que *el principio de Peter* asume como inevitable: que "todo empleado asciende hasta alcanzar su nivel de incompetencia".

- * *Comunicación de los resultados*, que es la culminación del proceso, en la que se brinda al empleado un claro marco de referencia sobre su actuación en el período evaluado, se le explican los fundamentos de sus calificaciones, se destacan sus méritos y se proponen cursos de acción para mejorar el desempeño futuro. Obviamente, en esta etapa se requiere que el superior proceda con mucho tacto. Por otra parte, si el planeamiento y la revisión han sido bien hechos, con una fluida comunicación con el evaluado, no debieran producirse grandes sorpresas.

15.7. Seguridad y salubridad

La seguridad industrial consiste en el conjunto de acciones que se adoptan a fin de evitar –en la medida de lo posible– los accidentes laborales y reducir la gravedad de aquéllos que se produzcan. A tales efectos, se tiende a la observancia de tres principios fundamentales⁹:

- * Eliminar todos los riesgos físicos.
- * Cumplir las normas y reglamentos de seguridad vigentes.
- * Enseñar a todo el personal a realizar el trabajo de una manera segura.

La salubridad o higiene industrial tiene por objeto prevenir las llamadas enfermedades profesionales, es decir, aquéllas enfermedades originadas en el trabajo.

La responsabilidad por ambas gestiones –tanto la seguridad como la salubridad– es compartida entre las áreas de Producción y Personal.

En Producción, los departamentos involucrados en ellas son básicamente los siguientes:

- * Ingeniería de planta, por su responsabilidad en la selección y mantenimiento de los equipos e instalaciones.
- * Ingeniería de procesos, que debe evitar la toxicidad ambiental y las condiciones insalubres derivadas de los procesos productivos.
- * Ingeniería industrial, cuyos diseños de métodos, tiempos y layout deben prever condiciones y ritmos de trabajo que no generen riesgos y sean compatibles con los requerimientos de seguridad.
- * Planeamiento y control de la producción, análogamente a la anterior, para que los programas trazados no obliguen a trabajar a un ritmo forzado o imposibiliten un adecuado mantenimiento.
- * Fabricación/operaciones, por ser el sector que lleva a cabo la producción y del que dependen directamente los operarios que la realizan, tiene la responsabilidad de vigilar constantemente las condiciones generales de seguridad, los comportamientos riesgosos e implementar las medidas preventivas y correctivas necesarias.

(9) MAC LOUGHLIN, Juan E., *Administración de la seguridad industrial en la empresa*, Macchi, Buenos Aires, 1981, pág. 6.

El área de Personal, por su parte, asume responsabilidades en materia de seguridad y salubridad industrial en conexión con varias de sus funciones básicas, principalmente el reclutamiento y el entrenamiento.

En materia de seguridad en el trabajo, cabe distinguir entre actos inseguros y condiciones inseguras, porque ambos habrán de requerir distintos tipos de medidas preventivas y correctivas. En la ilustración 15.5 se detallan ejemplos de ambos.¹⁰

| Actos inseguros | Condiciones inseguras |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Levantar cargas de forma incorrecta. - Situarse en lugares peligrosos. - No utilizar la protección personal. - Poner en marcha sin autorización. - No avisar previamente de la intervención crítica que se practica. - No asegurar los dispositivos de corte en las reparaciones. - Sacar las protecciones. - Utilizar equipos y materiales indebidos para trabajos concretos. - Gastar bromas pesadas. - Introducir bebidas alcohólicas. - No practicar la higiene personal. - Conducir sin autorización. | <ul style="list-style-type: none"> - Puntos de operación desprotegidos. - Resguardos inadecuados. - Falta de resguardos. - Material o herramientas defectuosos. - Aglomeración imprópria de material. - Orden y limpieza deficiente. - Sistemas de avisos incorrectos. - Niveles excesivos de polvo, humos, gases y vapores. - Exposiciones incontroladas a radiaciones y ruidos excesivos. - Ventilación e iluminación escasas. - Fuentes de ignición en atmósferas y materiales peligrosos. - Puestas a tierra inexistentes. |

15.5. Ejemplos de actos y condiciones inseguros

En general, la responsabilidad por contar con condiciones seguras recae, en su mayoría, en los sectores de Producción. Los actos inseguros, además de la natural incumbencia del sector donde se producen (principalmente fabricación/operaciones), pueden ser evitados o minimizados mediante acciones preventivas inherentes a las citadas funciones de Personal.

Es sabido que, entre muchas personas que hacen un mismo trabajo en análogas condiciones, hay algunas (generalmente unas pocas) que sufren más accidentes que otras. Ya sea por fallas en su sistema locomotriz, por falta de reacción con la necesaria celeridad, porque tienen atención distribuida (son distraídos), por descuidados o por una amplia gama de otras causas, manifiestan una marcada *propensión a accidentarse*.

Por ello, al cubrir un puesto que implique afrontar mayores riesgos que los habituales, se deberá cuidar -en el proceso de reclutamiento (ya sea externo o interno)- de establecer como condición, que se trate de una persona con una baja propensión a accidentarse.

(10) RODELLAR LISA, Adolfo, *Seguridad e higiene en el trabajo*, Marcombo Boixareu, Barcelona, 1988, pág. 29.

Para tal propósito se suelen emplear -además del análisis de antecedentes y las entrevistas-pruebas que permiten indagar algunas de las variables claves relacionadas con tal propensión. Entre ellas se cuentan: tests sensorio-motrices (que buscan detectar la deficiente coordinación muscular, la falta de destreza, la lentitud en las reacciones, etc.); pruebas de aptitudes visuales y auditivas; tests de estabilidad emocional (pues los impulsivos y los inestables suelen ser particularmente propensos a generar accidentes); controles de detección de consumo de drogas (que se aplican cuando existan evidencias al respecto, dado que los drogadictos son inestables en extremo y pueden ocasionar todo tipo de riesgos); tests de inteligencia.

El necesario adiestramiento en materia de seguridad es también una función típica de Personal. El mismo comprende la explicación de las causales de accidentes, las formas de prevenirlos, las instrucciones sobre qué hacer cuando ellos se producen, las formas de combatir incendios (recurriendo inclusive a simulacros), etc.

En las empresas de envergadura, suele haber un sector específico de seguridad industrial, cuyas funciones básicas son:

- * Emisión de normas de seguridad.
- * Asistencia a los sectores que asumen responsabilidades en materia de seguridad.
- * Programación y ejecución de campañas de seguridad.
- * Distribución y observancia del debido uso de elementos de seguridad, tales como: cascos, antiparras, guantes, botas, corazas de protección, etc.
- * Inspección de las condiciones de seguridad, de la forma en que se trabaja, de las instalaciones contra incendios, etc.
- * Organización de primeros auxilios, servicio de ambulancias y otras medidas de emergencia.
- * Investigación de las causas de los accidentes, haciendo inclusive reuniones con los operarios para hacerlos participar en el análisis de los problemas, tanto en el aporte de soluciones como aprendiendo a conocer y respetar más a los riesgos.
- * Mantenimiento de una base de datos de los accidentes, registrando aspectos tales como: accidentado, puesto, lugar de trabajo, operación, hora y día de la semana, parte del cuerpo accidentada, gravedad de la lesión, causa del accidente, forma de evitarlo, etc. Estos registros son de gran importancia, pues van construyendo el historial de accidentes de la empresa, cada uno de sus sectores y los operarios, a la vez que permiten establecer correlaciones por persona, puesto, hora, etc., que facilitan la acción preventiva.

En cuanto a las enfermedades profesionales, se incluye a continuación una clasificación según su origen y algunas de las medidas que se adoptan para prevenirlas:

- * *Físicas*, como el calambre del telegrafista.
- * *De origen mecánico-químico*, como la silicosis (producida por la ingestión de polvo de sílice en suspensión, es una enfermedad típica de los vidrieros, marmolistas, esmeriladores). Las medidas preventivas comprenden la instalación de extractores de polvos, el uso de máscaras protectoras, las revisiones médicas periódicas, etc.
- * *De origen químico*, como el saturnismo (producida por el plomo, que se manifiesta en los linotipistas, estañadores, preparadores de pinturas). La profilaxis de estas

enfermedades es variada, siendo aplicables las medidas mencionadas en el punto anterior, con el agregado de otras como: no comer en el lugar de trabajo, obligación de bañarse una vez concluida la jornada, etc.

- * *Biológicas*, características de las actividades mineras y agrícola-ganaderas, como el carbunclo, la anquilostomiasis, etc.

Tanto en la seguridad como en la salubridad, puede generalizarse cuatro métodos principales de administración de los riesgos:

- * Eliminarlos, cuando ello es posible.
- * Tolerarlos, asumiéndolos como algo calculado, previa decisión del nivel superior de la organización.
- * Transferirlos, a través de seguros.
- * Prevenirlos, criterio más maduro y responsable, teniendo en cuenta que los afectados son seres humanos.

RODELLAR LISA¹¹ propone el siguiente como "*ideario básico en un sistema moderno de gestión de seguridad e higiene*":

- * El accidente, el acto inseguro, la condición insegura, son síntomas de fallas de los sistemas.
- * No hacemos lo suficiente si esperamos reducir la gravedad de los accidentes en base a reducir la frecuencia. Hay situaciones que producen gravedad por sí mismas:
 - _ Fuentes de alta energía (como la electricidad).
 - _ Trabajos no rutinarios (ocasionales, aislados).
 - _ Actividades de gran riesgo (minería, construcción).
 - _ Actividades no productivas (como el mantenimiento).
- * La seguridad debe ser administrada como cualquier otra función y debemos esforzarnos en alcanzar sus objetivos por medio de la planificación, organización, dirección y control.
- * La clave para el desarrollo efectivo de la seguridad en la línea radica en que los métodos de gestión incluyan el control de las realizaciones.
- * La función de seguridad e higiene consiste en localizar y definir los errores que originan accidentes y riesgos, como base para establecer controles de efectividad reconocida.

15.8. Las relaciones laborales

En los capítulos 2 y 3 analizamos las relaciones entre los trabajadores, los grupos y las organizaciones. Vimos cómo existen intereses contrapuestos que dan lugar a conflictos, en los cuáles se presenta una asimetría entre las fuerzas de la organización y el individuo, poderosa la primera y débil el segundo.

(11) RODELLAR Lisa, op. cit., pág. 139.

Pues bien, los trabajadores encontraron que la manera de equilibrar las cosas era a través de su sindicalización y dieron lugar así a una institución que experimentó un crecimiento extraordinario en todo el mundo durante el siglo XX.

El *sindicato* "es una asociación profesional *voluntaria*, de personas que se dedican a la misma actividad, profesión u oficio, o sea que pertenecen al mismo *gremio*, con el objetivo de la defensa y promoción de sus intereses profesionales". El *gremio*, por su parte, "es el conjunto de personas que ejerce una misma actividad; por lo tanto, abarca a todos los de una misma profesión, afiliados o no a una asociación profesional".¹²

Una de las actividades claves de la función Personal es mantener buenas relaciones laborales, con el personal y el sindicato. Esto a veces se logra con relativa facilidad, ya sea porque la empresa tiene en alta consideración los intereses del personal o porque el sindicato no es fuerte o belicoso. En otros casos, en cambio, la paz organizacional se ve seriamente comprometida por frecuentes y severos conflictos en estas relaciones.

Si bien los libros suelen suministrar listas de consejos de lo que hay que hacer en estos casos, poco es lo que puede normarse al efecto, salvo contar con buena voluntad y *cintura política* de las partes, para negociar sin dañar la marcha de los negocios.

Los propósitos que guían a los empleados se centran en las remuneraciones y las restantes condiciones laborales: estabilidad en el empleo, trato de la supervisión, beneficios, posibilidades de promoción, satisfacción con el trabajo, seguridad y salubridad, medidas disciplinarias, etc.

Los sindicatos defienden tales intereses, pero además se ocupan de los suyos propios, como la estabilidad y crecimiento del sindicato, es decir, que agregan a la defensa de sus naturales representados, la de su propia institución.

Más allá de arreglos o conflictos puntuales, las relaciones entre empresas y sindicatos se tienden a manejar como *negociaciones colectivas*.

Las negociaciones -según DESSLER¹³, que obviamente se refiere a la experiencia norteamericana- concluyen en convenios o contratos que cubren típicamente temas como los siguientes:

- * Derechos de la gerencia.
- * Seguridad y cuotas sindicales.
- * Procedimientos para quejas.
- * Arbitraje de las quejas.
- * Procedimientos disciplinarios.
- * Tarifas de compensación.
- * Horas de trabajo y tiempo extra.
- * Prestaciones: vacaciones, días festivos, seguro, pensiones.

(12) GROBA, Eduardo Luis y colaboradores, op. cit. en (5), pág. 237.

(13) DESSLER, op. cit., pág. 694.

- * Cláusulas de higiene y seguridad.
- * Cláusulas de antigüedad y seguridad para los empleados.
- * Fecha de terminación del contrato.

Cuando no se logra arribar a un acuerdo, se desemboca generalmente en conflictos en los que cada parte utiliza los factores de presión o negociación que sus fuerzas le permiten, tales como:

- * Los sindicatos y los trabajadores:
 - Huelga.
 - Piquetes (formados para disuadir a los que se resisten a acatar una huelga).
 - Trabajo a desgano.
 - Ocupación de fábricas.
 - Sabotaje.
 - Boicot (cuando trabajadores no involucrados directamente en el conflicto toman represalias contra la empresa que es parte en él).
- * Los empresarios y las asociaciones patronales:
 - Lock-out (cierre de la fábrica).
 - Listas negras (tendientes a identificar y desplazar a los sindicalistas y empleados más combativos).
- * Ambas partes:
 - Mediación o conciliación (a través de un tercero no involucrado en el conflicto que es convocado para que trate de proponer un arreglo, o bien de una autoridad gubernamental competente).
 - Impasse (cuando se congelan las negociaciones y las partes no pueden avanzar hacia un acuerdo, situación que puede ser circunstancial o provocada por una de las partes).

El manejo de las relaciones laborales requiere, sin duda, de condiciones que exceden una típica educación formal. Se necesita de experiencia, tacto, paciencia, agallas, flexibilidad, sentido de la equidad, conocimiento profundo de la legislación laboral y de los convenios pertinentes, y habilidad para mantener muy buenas relaciones con la contraparte en momentos en que no hay conflicto, como un medio de facilitar luego las negociaciones.

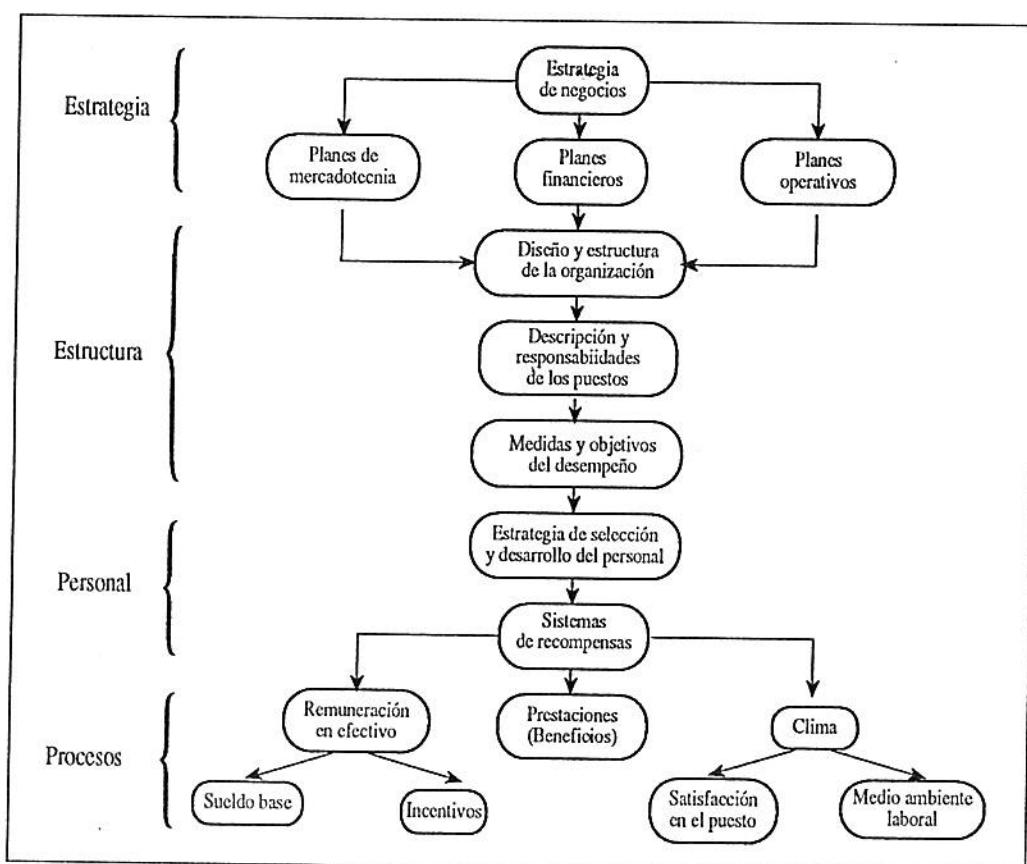
Es importante que el negociador se halle investido de suficiente autoridad de parte de la organización, pues, en caso contrario, perderá credibilidad y fuerza.

Asimismo, Personal no debiera esgrimir esta función –como ocurre frecuentemente– para bloquear alternativas de modernización y desarrollo organizacional, con la excusa de que pueden alterar la paz en las relaciones laborales.

15.9. Estrategia de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos debe ser diseñada en función de la estrategia general de la organización y -por tratarse de una típica actividad logística- también de las de

comercialización, producción y finanzas. El cursograma inserto como ilustración 15.6, que proporciona la bibliografía¹⁴, así lo pone de manifiesto.



15.6. El flujo de la estrategia de negocios hacia la estrategia de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos habrá de definir el perfil de la organización como un sistema social. En función de lo que hemos venido señalando en este capítulo y en varios de los precedentes, todo parece indicar que lo aconsejable será reconocer el valor del ser humano en la organización, tratar de motivarlo y de lograr su autorrealización enriqueciendo su trabajo, optar por modelos de liderazgo que promuevan la participación y actúen con criterio flexible y, en definitiva, centrarse en la calidad de vida laboral. Y estamos convencidos que este enfoque tendrá plena vigencia en un futuro cercano.

No obstante, debemos reconocer que el mundo cambia aceleradamente en muchos aspectos, pero la cultura organizacional lo hace más lentamente. Así lo demuestra una

(14) ROBERTS, Russell G. y WOLF, Martín G., *Estrategia de Recursos Humanos*, en: ALBERT, Kenneth J., *Manual de Administración Estratégica*, McGraw Hill, Naucalpan de Juárez, 1984, pág. 15.4.

extensa investigación realizada por KOPELMAN¹⁵, destinada a evaluar los efectos sobre la productividad de diez intervenciones de ciencias de la conducta:

- * Sistemas de incentivos.
- * Establecimiento de metas.
- * Administración por objetivos.
- * Selección.
- * Capacitación y desarrollo.
- * Liderazgo y participación.
- * Descentralización de la estructura organizacional.
- * Realimentación del desempeño.
- * Diseño de puestos: Enriquecimiento del puesto.
- * Programas opcionales: Semana reducida y horario flexible.

En sus conclusiones, señala KOPELMAN: "Las dos intervenciones más efectivas han sido los sistemas de incentivos (con base en los resultados) y los dispositivos de selección de empleados (las pruebas o test). Tres de las intervenciones menos efectivas han sido el diseño de puestos (enriquecimiento del puesto), los programas opcionales de trabajo y los cambios de liderazgo (participación). Irónicamente, estos últimos enfoques para el mejoramiento de la productividad han recibido mucha atención: muchos escritores y científicos de la conducta han defendido el uso del enriquecimiento de puestos y la participación para mejorar la efectividad organizacional".

Estas evidencias pueden hacer dudar, dejar de creer en lo que parece más lógico. Por momentos, es como si estuviéramos cronológicamente ubicados antes de ELTON MAYO.

La verdad probablemente no se halle en los extremos. El cambio cultural es innegable, pero, lo reiteramos, más lento que el de la tecnología, la globalización y muchas otras cosas.

Sabiendo lo que hay que saber, es menester proceder con pragmatismo. En especial, apreciar cada realidad y actuar en consecuencia. Porque las estrategias de recursos humanos también deben ser diseñadas a la medida de cada contexto organizacional específico.

(15) KOPELMAN, Richard E., *Administración de la productividad en las organizaciones*, Mc-Graw Hill, Naucalpan de Juárez, 1988, pág. 320.

Capítulo 16

CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

16.1. Factores que dan motivo a cambios organizacionales

Vivimos en un mundo turbulento, que impone cambios frecuentes a las organizaciones. Por ello, al tratar la estructura organizacional (en el capítulo 11), hicimos referencia al carácter dinámico de la misma. En este capítulo estudiaremos con mayor detalle los procesos de cambio y desarrollo organizacional.

¿Qué pasa en las organizaciones cuando deben afrontar un cambio? ¿Cómo se vive dicha circunstancia? ¿Qué es lo que se plantea internamente en ellas?

FLIPPO y MUNSINGER¹ expresan al respecto: "El primer interrogante que cabe formular en cuanto al cambio quizás sea: *¿Es necesario este cambio?* Las empresas y las personas precisan de cierto grado de estabilidad para realizar un trabajo productivo de índole reiterativa. Si bien un gerente puede reconocer la posibilidad de mejorar ligeramente algunos aspectos de la marcha de las operaciones casi a diario, debe dejarse que la tarea se desarrolle por lapsos razonables sin intervenciones. FRANK GILBRETH, uno de los primeros pioneros de la administración científica, dijo que el acto de congelar simplemente el ambiente inmediato de la tarea facilita la producción en razón de la mayor familiaridad del trabajador con todos los elementos de aquélla. Por otra parte, a nadie se le escapa que el ambiente, tanto interno como externo, cambia realmente, y si la persona o la organización han de sobrevivir, sin hablar de prosperar, deben introducirse cambios. Se ha sugerido que tanto el cambio cuantos la estabilidad son características igualmente deseables de organizaciones viables, y que no deben verse como antagónicas."

¹ Véase: FLIPPO, Edwin R. y MUNSINGER, Gary M.. Dirección de empresas, El Ateneo, Buenos Aires, 1984, pág. 480.

Ahora bien, si se han de producir cambios organizacionales, interesa identificar en primer lugar los factores que los motivan. Sin entrar en enumeraciones exhaustivas, nos limitaremos a señalar a los que más corrientemente los causan en la realidad y que son mencionados también con mayor frecuencia por la bibliografía y los expertos:

* *Factores externos:*

- El mundo cambiante en que vivimos, en general.
- Los mercados, cada vez más turbulentos, innovadores y globalizados.
- El ritmo exponencial de cambio tecnológico, que incide decisivamente en las organizaciones (como vimos en el capítulo 13), con sus constantes exigencias en materia gerencial y transformaciones originadas por la automatización.
- Los recursos, que tanto ofrecen nuevas opciones como se acentúa su escasez (lo que da lugar a acciones para evitar el desperdicio que tienen un sensible impacto en la organización, como los programas de calidad total y la producción justo a tiempo).

* *Factores internos:*

- Estrategias innovadoras de la dirección.
- Problemas y conflictos internos, que a veces tratan de soslayarse tomando a los empleados como *chivos expiatorios*, pero que, en definitiva, suelen terminar en cambios organizacionales. Señala HUNT² al respecto: "En la práctica, el enfoque más común del cambio organizacional ataca los síntomas antes que las causas... lo que se intenta cambiar son los individuos en vez de cualquier otra variable... Pero a menudo lo individual no es más que la mera expresión de las demandas conflictivas de las otras variables".
- Las acciones de los agentes de cambio (los *campeones*, a los que nos refiriéramos en el capítulo 12 al tratar la innovación).

16.2. Clases de cambio organizacional

Hay distintas clases de cambio organizacional. La bibliografía y la evidencia empírica ofrecen un buen número de categorizaciones sobre el particular, algunas de las cuales guardan similitudes entre sí. A título de ejemplo, podemos citar las siguientes:

* Segundo su motivación:

- cambio compulsivo,
- cambio imitativo,
- cambio creador.

* Segundo su origen:

- cambio inducido,
- cambio no planeado.

(2) HUNT, John W., *The Restless Organisation*, John Wiley & Sons Australasia, Sydney, 1972, pág. 328/329.

- * Según su magnitud:
 - cambio en gran escala,
 - cambios menores.
- * Según su ritmo:
 - cambio gradual o paulatino,
 - cambio radical.
- * Según su enfoque:
 - cambio estructural y/o tecnológico,
 - cambio terapéutico.

La primera de estas clasificaciones es propuesta por JEAN-PAUL SALLENAVE³, que aclara al respecto:

"En su forma más común, el cambio es compulsivo. Nace de la comprobación de que el progreso está hecho de cambios y deduce que todo cambio es progreso... No necesita un modelo de cambio o un objetivo explícito, el cambio es suficiente en sí mismo.

Al contrario, el cambio imitativo sigue un modelo pero continúa sin objetivo. *Si nuestros competidores cambian sus estructuras, nosotros debemos hacer otro tanto para poder seguir siendo competitivos...*

El cambio creador es la esencia de la estrategia, motor de las estructuras de la empresa. Requiere un objetivo y un modelo, esto es, un concepto integrado de la empresa en su medio."

El cambio inducido es aquél que se origina en el seno de la organización. El no planeado es el que se produce principalmente por la influencia del contexto.

Escribe HUNT⁴: "El cambio inducido en las organizaciones tiende a incrementar la efectividad organizacional o a reducir el nivel de conflicto destructivo (interpretado como un término colectivo) o para prevenir este último luego que ha cambiado alguna variable."

ETKIN y SCHVARSTEIN⁵, por su parte, expresan: "Durante los intercambios con el medio ambiente, el sistema es afectado por las perturbaciones del contexto, no predecibles. Estos eventos externos, en conjunción con los estados internos del sistema, determinan distintas clases de efectos sobre las estructuras internas y los modos de funcionamiento de la organización. Algunas perturbaciones generan fluctuaciones internas momentáneas en el comportamiento de ciertas variables críticas para la continuidad de la organización. Estas variaciones pueden ser reabsorbidas por la acción de los mecanismos de regulación del propio sistema, sin afectar la continuidad en el modo de relaciones establecido... Existen otros eventos emanados del entorno que por su naturaleza la

(3) SALLENAVE, Jean-Paul, *Gerencia y Planeación Estratégica*, Norma, Bogotá, 1985, pág. 267.

(4) HUNT, op. cit., pág. 328.

(5) ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones - Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires, 1989, pág. 135.

organización no puede diluir, y sus efectos por lo tanto se convierten en un conflicto incorporado a la vida organizacional, aún cuando la perturbación como agente externo desaparezca... Los conflictos que surgen en el devenir de la organización pueden diluirse, integrarse a las relaciones internas (tomar una forma estructurada), desencadenar un estado de crisis o también provocar una transformación estructural. El estado recibe el calificativo de crisis cuando en la propia estructura vigente se encuentran los mecanismos para solucionarlo, sin que ello signifique una transformación del sistema. El análisis del cambio no planeado en las organizaciones complejas se basa en el estudio de las diversas dimensiones en que pueden medirse la discontinuidad en los estados y actividades de la organización. Entre las dimensiones del cambio se destacan la duración de las fluctuaciones en el tiempo, la intensidad de las transformaciones, las formas de presentación de las perturbaciones, la manera como reacciona el sistema en su conjunto y la plasticidad estructural que muestra la organización."

Los cambios organizacionales, como los de otra naturaleza, pueden presentar distintas magnitudes. Por sus efectos y los esfuerzos que demandan a la organización, la categorización del cambio en función de su magnitud merece especial atención. Si bien las variantes que pueden presentarse en este sentido son múltiples, nos limitamos a señalar una distinción elemental: cambio en gran escala y cambios menores.

Por análogas razones, la diferenciación entre los diferentes ritmos que puede tener el proceso de cambio, justifica distinguir entre el cambio gradual y el cambio radical.

FLIPPO y MUNSINGER⁶ presentan una original categorización del cambio en función del enfoque con que se lo haga: "En general pueden aplicarse dos enfoques básicos al efectuar cambios organizacionales:

- * Puede introducirse un cambio en *estructura y/o tecnología* que habrá de ejercer considerable presión en los miembros de la empresa. Si, por ejemplo, se modifica el contenido de una tarea o cargo, se adquiere una nueva máquina o se implanta un nuevo procedimiento para la recolección de información, los participantes habrán de responder de alguna manera a estos cambios de objetivo.
- * Puede aplicarse un enfoque *terapéutico* consistente en aconsejar y alentar a agentes de la organización para que modifiquen sus actitudes y comportamiento de acuerdo con algún modelo que se proponga."

Ambos enfoques se refieren, desde luego, al cambio inducido.

16.3. Métodos para instrumentar los cambios

Hasta aquí hemos tratado de respondernos, de manera sucinta: ¿Qué motivos originan los cambios organizacionales? ¿Cuáles son las clases de cambios que pueden producirse?

Ahora vamos a analizar de qué forma pueden realizarse estos cambios. Se trata de uno

(6) FLIPPO y MUNSINGER, op. cit., pág. 482.

de los temas que más atención ha merecido en el ámbito de la Administración -tanto en la bibliografía como en la realidad organizacional- al punto que se ha acuñado un término para identificar este proceso: *reorganización*.

Pensadores de reconocido prestigio (como HAROLD LEAVITT, CHRIS ARGYRIS, TALCOTT PARSONS, R. LIKERT, entre otros) se han ocupado de identificar las variables relevantes en juego: la estructura organizacional, las personas, la tecnología, el liderazgo, la cultura, la asignación de recursos, los sistemas de información y control, el contexto, etc. Otros (como KURT LEWIN, JOHN HUNT, PETER SAVAGE, JAY GALBRAITH) han puesto su énfasis en los métodos.

Pocos, sin embargo, son los que pueden jactarse de haber develado el secreto de producir cambios organizacionales exitosos. Ya lo señalaba MAQUIAVELO hace casi 500 años: "Se debe tener en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas."

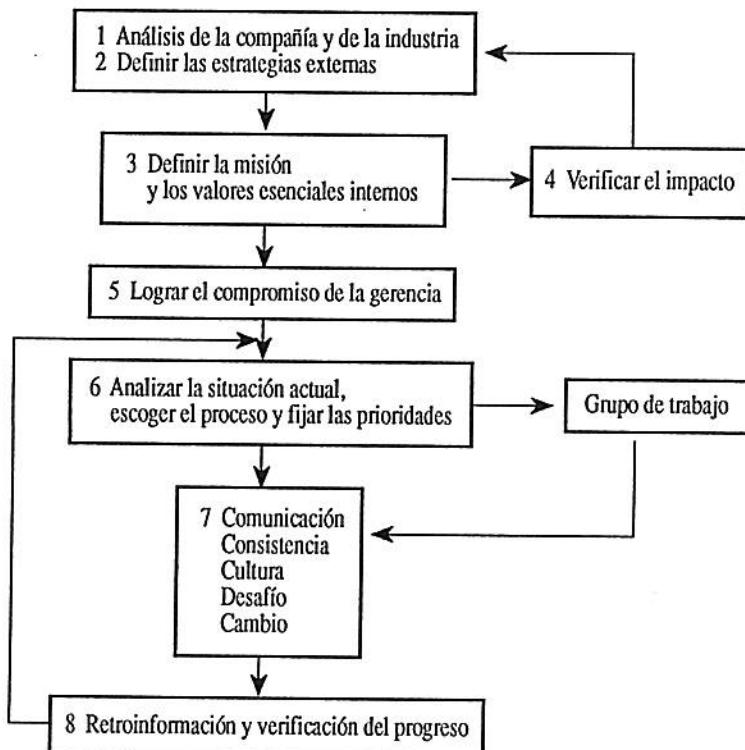
Una apreciación muy reciente de un estudioso del tema, MICHAEL CROSS⁷, confirma lo que estamos puntuizando: "Muchos modelos del proceso de cambio y de la categorización del cambio por tipo o posición dentro de una estructura organizacional, no tienen contenido específico. Ofrecen una serie de generalizaciones muy amplias y en su interior contienen un conjunto de señales claves con respecto a la forma de realizar el cambio. En una página impresa, las diferentes categorizaciones del cambio parecen racionales y mecánicas: sólo ilustran los aspectos claves del cambio y dejar de mencionar muchas cosas". Y para corroborarlo, este autor ofrece como ejemplo un cursograma que sintetiza el proceso de cambio según SAVAGE (ilustración 16.1), cuya lógica de modelo -como visión simplificada de la realidad- aparece como inobjetable. Los problemas surgen, por supuesto, en el momento de la implementación.

A pesar de su observación, el mismo Cross⁸ propone una metodología de ocho etapas para llevarlo a cabo:

- * Etapa 1: Preparación detallada del primer lanzamiento de una iniciativa de cambio.
- * Etapa 2: Preparación de los términos de referencia/reglas para los cambios propuestos.
- * Etapa 3: Definición/alcance del(os) problema(s)/hechos que se va(n) a abordar.
- * Etapa 4: Selección del método apropiado.
- * Etapa 5: Recopilación de datos e información.
- * Etapa 6: Análisis de los datos.
- * Etapa 7: Selección de la mejor opción.
- * Etapa 8: Ejecución.

(7) CROSS, Michael, *Estructura empresarial - Cómo adaptarla a los cambios*, Legis, Bogotá, 1991, pág. 8/9.

(8) CROSS, op. cit., pág. 34/36.



16.1. El proceso de cambio (PETER SAVAGE, 1987)

Contar con una buena metodología (como la precedente u otra) es válido, pues siempre es preferible manejar los procesos de cambio organizacional y no que éstos *exploten* incontroladamente.

Las tres primeras etapas, como se advierte, son preparatorias y se reiteran en casi todas las metodologías. Ya sea que se planteen de una u otra manera, consisten generalmente en la definición de: objetivos, alcance, criterios de elección, variables relevantes, restricciones, obstáculo clave, etc. Ni más ni menos que lo típico de cualquier proyecto a emprender.

En la cuarta etapa se arriba a una cuestión crítica en este tipo de procesos: la elección del método en sí. No se trata de un asunto sencillo, pues está condicionado por muchas circunstancias, tanto de la propia organización como del contexto.

De las numerosas clasificaciones de los métodos disponibles que proporciona la doctrina, hemos seleccionado dos a fin de ofrecer un panorama lo más claro posible de los

mismos y permitir apreciar sus características distintivas. Tales son las clasificaciones de GREINER⁹ y de SCHERMERHORN¹⁰.

GREINER propone una tipología de siete enfoques metodológicos:

- * *Por decreto*, es decir, instrumentar el cambio organizacional por la fuerza o coercitivamente.
- * *Reemplazos*, consistente en efectuar los relevos necesarios de individuos que ocupen posiciones claves.
- * *Estructural*, que es la típica modificación de la estructura por parte de la gerencia, con el propósito de producir cambios en el comportamiento organizacional.
- * *Decisión grupal*, que implica la participación de miembros de grupos en la implementación de soluciones preconvenidas.
- * *Discusión de información*, enfoque en el que un agente externo (un consultor, por ejemplo) recopila información y actúa como catalizador del proceso de cambio, suministrando elementos de juicio a los miembros de la organización para que desarrollen sus propias propuestas.
- * *Solución grupal de problemas*, en cuyo caso se forma un grupo para que identifique y resuelva problemas con la ayuda de un agente externo a la organización.
- * *Grupos-T* (o grupos de entrenamiento), que radica en promover los cambios organizacionales a través de grupos de análisis que tratan de introducir mejoras en sus trabajos y las relaciones interpersonales (como es el caso, actualmente, de los círculos de calidad).

SCHERMERHORN categoriza los distintos métodos en tres grupos de estrategias para el cambio:

- * *Fuerza-coerción*, que implica imponer el cambio unilateralmente (por decreto), lo que permite concretarlo rápidamente, pero genera dudas acerca de su perdurabilidad.
- * *Empírica-racional*, que se basa en la persuación, el testimonio de expertos y los proyectos experimentales, y presenta los cambios a los involucrados tratando a éstos como personas razonables, es decir que asume un enfoque educativo (que bien puede ser conducido por una firma consultora especializada).
- * *Normativa-reeducativa*, postura que trata de hacer sentir al cambio como un desafío para los miembros de la organización, confiando en los valores y creencias que fundamentan sus conductas, razón por la cual se basa en las decisiones participativas, los procesos grupales y el poder compartido.

(9) GREINER, L. E., *Organizational Change and Development*, tesis doctoral en la Universidad de Harvard, 1965, comentada por: BARNES, L. B., *Organizational Change and Field Experiments*, en: VROOM, Victor, *Methods of Organizational Research*, Pittsburg University Press, 1967, pág. 69.

(10) SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. W. y OSBORN, R. N., *Managing Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, New York, 1985, pág. 637.

No cabe duda que los cuatro últimos tipos de métodos de la clasificación de GREINER y las dos últimas estrategias de la de SCHERMERHORN -que tienen en cuenta la condición humana y su proceso de autorrealización- son los que aparecen como compatibles con la Administración de la hora actual y, si bien siempre insumirán más tiempo su implementación, es previsible que tengan resultados más duraderos.

Debe observarse, no obstante, que la experiencia indica que los métodos que se alinean en el marco de la estrategia denominada *empírica-racional* por SCHERMERHORN, así como los del tipo de *discusión de información* en la jerga de GREINER, suelen ser los más efectivos en la práctica. Ello se debe a que, si bien la participación y la actividad grupal orientada positivamente son siempre buenas en las organizaciones, no suelen resultar demasiado aptas para desarrollar el cambio organizacional, en el cual los miembros intervenientes tienen sus propios intereses. Es como si un cirujano tratara de operarse a sí mismo.

La alternativa de recurrir a un agente externo a la organización (un consultor) ha demostrado ser -con el obvio requisito de idoneidad del mismo- la mejor de las soluciones.

Esta evidencia no excluye la necesidad de que los miembros de la organización se vean plenamente involucrados en el proceso de cambio, para que coparticipen en su diseño y para que éste constituya para ellos un verdadero proceso de aprendizaje. Veamos lo que dice KARLOF¹¹ al respecto:

"En los procesos de cambio es muy importante la capacidad de las organizaciones para adquirir nuevos conocimientos. El éxito en los negocios depende, en última instancia, del aprendizaje intensivo e incesante... Las discusiones sobre los procesos de cambio en una organización se concentran cada vez más, pues, en la capacidad de aprendizaje. Las organizaciones con capacidad de aprendizaje se caracterizan por una captación temprana de los problemas, una evaluación crítica de sus propios errores y una búsqueda constante de patrones de conducta más efectivos para maximizar el éxito. Dichas organizaciones revisan sus misiones empresariales, intentan hallar mejores técnicas, métodos y rutinas, y renuevan sus visiones, metas y estrategias."

Otros aspectos son asimismo fundamentales para que el método aplicado resulte efectivo:

- * Consideración de la misión y estrategias de la organización, así como su cultura y principios rectores.
- * Convicción compartida en la organización acerca de la necesidad o conveniencia del cambio.
- * Impulso de actividades que coadyuven a la formación y desarrollo de la gente y la hagan progresar.
- * Apoyo sincero e involucramiento de la dirección.
- * Adecuada especificación de las nuevas estructuras y sistemas a implantar.

(11) KARLOF, Bengt, *Estrategia empresarial*, Granica, Barcelona, 1991, pág. 62.

- * Preparación oportuna de la implantación, adoptando las medidas, efectuando la capacitación e incorporando los elementos que hagan falta para llevarla a cabo.
- * Apoyo a los miembros involucrados en el cambio por parte de los agentes externos que hayan participado en su diseño, hasta tanto se consoliden las modificaciones efectuadas.

16.4. La resistencia al cambio

Es habitual que los procesos de cambio generen resistencias entre los miembros de la organización. Según las circunstancias, esta actitud puede reducirse a casos aislados o ser generalizada.

Entre las razones para que alguien oponga resistencia al cambio se encuentran:

- * Convicción de que es inapropiado o inoportuno.
- * Amenaza a situaciones o prerrogativas preexistentes.
- * Sentirse perdedor frente al cambio.
- * Apreciar a los argumentos como confusos o inquietantes.
- * Miedo a lo desconocido.
- * Temor de no poder adaptarse.
- * Vergüenza de ser lento para aprender.
- * Posibilidad de pérdidas económicas o de beneficios.
- * Amenaza a la estabilidad en el empleo.
- * Conservadorismo, personalidad tradicionalista.
- * No haber sido convocado a participar en el diseño.
- * Aumento o disminución de las responsabilidades.
- * Mayor carga de trabajo.
- * Que el cambio sea demasiado drástico.
- * Cambios repentinos o inesperados.
- * Malas experiencias en cambios anteriores.
- * Adhesión a la oposición declarada por el sindicato.

Desde luego, estos motivos pueden ser valederos o simples presunciones sin fundamentos. Lo que en realidad importa es cómo el interesado percibe la situación.

Las acciones a desarrollar para superar la resistencia al cambio o, mejor aún, para evitar que ésta se desencadene, pueden ser tales como:

- * Participación, involucramiento en las soluciones.
- * Una adecuada campaña de educación y comunicación.
- * Proceder con sinceridad, evitando las ambigüedades.

- * Brindar todo el apoyo necesario a los afectados.
- * Saber escuchar.
- * Preocupación y solución de los problemas causados.
- * Discusión y negociación con los que oponen más resistencia.

El éxito en la implantación de cualquier cambio organizacional depende en gran medida de la previsión de todas sus posibles consecuencias y de prestar la debida atención a las resistencias que el mismo pueda generar.

16.5. La organización orientada al comportamiento innovador

Las organizaciones con espíritu de cambio, las que están predispostas a encararlo toda vez que resulte conveniente, son aquéllas cuyo comportamiento se caracteriza por ser innovador.

Ya en el capítulo 12 nos referimos al proceso de innovación, sus riesgos y connotaciones. Y antes, en el 6, caracterizamos al *comportamiento gerencial innovador o interactivo* como *aquél que pretende diseñar el futuro, que promueve el cambio y se orienta a lograr el mejor objetivo posible*. Señalamos también que *una cultura estratégica implica el reconocimiento del cambio como un estado normal y no patológico*. Como se ve, innovación y cambio van de la mano. En efecto, "las compañías innovadoras no sólo resultan excepcionalmente buenas en la producción de artículos comercialmente viables sino que también tienen una especial habilidad para reaccionar ante los menores cambios en su ambiente".¹²

Para que una organización desarrolle una actitud generalizada entre sus miembros que sea proclive a la innovación y el cambio -al punto de cambiar ella misma cada vez que sea menester- debe internalizar en todos sus estamentos el tipo de comportamiento y la cultura que hemos descripto.

En tal marco de referencia, se concibe que estimular a los campeones, impulsar las nuevas ideas, tolerar fracasos, otorgar un cierto grado de libertad para todo ello, premiar las iniciativas, y, en definitiva, no rechazar las propuestas de cambio organizacional, sino evaluarlas objetivamente y emprenderlas sin temor, constituyen requisitos imprescindibles para la mayoría de las organizaciones de hoy, no sólo las que pretendan triunfar, sino las que simplemente se contenten con sobrevivir.

16.6. Crecimiento y desarrollo de la organización

A medida que evolucionan, las organizaciones crecen y se desarrollan.

Tanto en el terreno empresario como en el de la política nacional, los términos *crecimiento* y *desarrollo* son tomados generalmente como sinónimos. Sin embargo, no lo son.

(12) PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H., *En busca de la excelencia*, Atlántida, Buenos Aires, 1982, pág. 12.

El crecimiento es cuantitativo. Implica que la empresa produce y vende más, que aumenta su tamaño, quizás que pasa el punto de equilibrio y comienza así a generar utilidades, o bien -si ya lo ha pasado- que continúa incrementando su nivel de actividad. Pero elaborando las mismas líneas de productos, utilizando la misma tecnología, atendiendo los mismos mercados.

El desarrollo radica en aprovechar mejor el potencial de la organización. Es básicamente cualicuantitativo. Trata de ampliar horizontes, se vale de nuevas tecnologías, crea nuevos productos, explora y ataca nuevos mercados, evoluciona innovando.

RUSSELL ACKOF¹³ clarifica expresivamente la distinción entre estos conceptos:

"La mayoría de los administradores generalmente consideran a las empresas como organismos, no como organizaciones. Por lo tanto, consideran su crecimiento como el principal objetivo, después de la sobrevivencia. Aún cuando hablan de *desarrollo empresarial*, en realidad quieren decir *crecimiento empresarial*. *Crecimiento* y *desarrollo* no son exactamente lo mismo. El crecimiento tiene lugar con o sin desarrollo, y el desarrollo puede ocurrir con o sin crecimiento. Por ejemplo, un cementerio puede crecer sin desarrollarse. Lo mismo puede ocurrir con una pila de basura. Por el contrario, una nación, una empresa o un individuo pueden desarrollarse sin crecer."

El crecimiento, estrictamente hablando, es incremento en tamaño o en número...

Analicemos lo que significa desarrollo para una persona... Es *un proceso en el que un individuo incrementa su capacidad y desea satisfacer sus propios deseos y los de los demás*. Es un crecimiento en capacidad y potencial, no en logros... El desarrollo está más estrechamente relacionado con la calidad de vida que con el nivel de vida...

Las restricciones para el *crecimiento* de una sociedad o una empresa generalmente yacen en su medio ambiente; por el contrario, las principales restricciones para su *desarrollo* se encuentran dentro de ellas. En otras palabras, los principales límites para el crecimiento son externos, impuestos desde afuera, mientras que los principales límites para el desarrollo son internos, autoimpuestos...

Una empresa puede desarrollarse y contribuir al desarrollo de otros únicamente si es flexible y si tiene capacidad para aprender y adaptarse rápida y eficientemente."

Como se observa, el desarrollo requiere, como condición ineludible, la predisposición para cambiar, la flexibilidad para hacerlo toda vez que sea preciso.

Tanto en las empresas como en los países, el desarrollo se fundamenta en una cierta fortaleza. Por eso, cuando una empresa sale de una crisis aguda, no es lógico que pretenda de inmediato lanzarse al desarrollo, sino que tiene que arreglarse con lo que dispone y tratar de superar el punto de equilibrio, esto es, crecer. En el momento en que lo haya logrado y cuente con los recursos necesarios, podrá recién emprender con éxito alternativas de desarrollo (a través de la tecnología, la introducción de nuevos productos, la conquista de nuevos mercados, la exportación, etc.) dado que para ello se necesita de un sólido respaldo.

(13) ACKOFF, Russell L., *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa, México, 1983, pág. 52/53 y 298.

Controlar la crisis constituye, en estos casos, la primera etapa (llamada frecuentemente *congelamiento o estabilización*), el *crecimiento* es la segunda y el *desarrollo* la tercera. Esto es válido, como decimos, para las empresas y para las economías nacionales. Los conductores de ambas, empero, no parecen advertirlo. Y entonces es dable observar dos tipos de errores: o se piensa que el proceso termina con el congelamiento de la situación (cuando se ha arreglado con los acreedores, en un caso, o se han calmado las variables macroeconómicas, en el otro), o bien se pretende saltar a la etapa de desarrollo cuando aún no se cuentan con la fortaleza y los recursos necesarios (apresurando inapropiadamente el proceso y *quemando etapas*). Así es como estos conductores son como los que salen a la calle con un automóvil sin saber manejarlo, que se confunden con los cambios y terminan destrozando la caja o andando marcha atrás.

El desarrollo implica, por otra parte, *jugar a ganar*. La moda del *downsizing* (o achicamiento) comenzó tratando de reducir la burocracia y terminó, en muchos casos, mutilando los negocios. Veamos la opinión de KARLOF¹⁴ sobre este punto: "El desarrollo empresarial ya no significa sólo una reducción del volumen de negocios como manera de incrementar la rentabilidad, sino también la adquisición de una perspectiva estratégica que brinde una visión de desarrollo. Una de las ventajas de este enfoque es que evita un ánimo depresivo en la organización durante la primera fase del proceso de cambio. Si usted empieza anunciando recortes en los recursos -costes y capital-, causará alarma y una negligencia que dificultará los cambios. La gente más competente abandonará la organización y buscará empleo en otra parte."

La mayoría de las veces, las empresas y los países -y también las personas- se han hecho grandes jugando a ganar. Esto no obsta que no puedan hallarse excepciones que prueben lo contrario. Por supuesto que las hay y sería ridículo pretender construir un paradigma en torno a ello. Pero casi siempre, como ocurre en el deporte, *los que juegan a no perder terminan jugando a no ganar*.

El desarrollo, además, no es un proceso continuo. Las organizaciones que experimentan un buen ritmo de desarrollo suelen alternar períodos de estabilidad (o relativa calma, sin grandes cambios) con otros en que dan verdaderos saltos cualitativos, buscando explotar todo su potencial. Los períodos de estabilidad son útiles, pues permiten asentar y consolidar el avance, que muchas veces es turbulento y hasta desordenado. La evolución presenta así la forma de una línea ondulante.

ETKIN y SCHVARSTEIN¹⁵ describen del siguiente modo, tal característica de las *organizaciones innovativas*: "Este proceso innovativo de las estructuras organizacionales no es continuado ni errático. Luego de una fluctuación siguen funcionando los mecanismos deterministas y el sistema vuelve a acercarse al equilibrio global, hasta la ocurrencia de nuevas perturbaciones. La dinámica estructural puede entenderse entonces como una regularidad entre acontecimientos internos. La regularidad consiste en períodos de estabilidad luego de compensarse los efectos de las fluctuaciones."

(14) KARLOF, op. cit., pág. 17.

(15) ETKIN y SCHVARSTEIN, op. cit., pág. 132.

16.7. Crisis y declinación de organizaciones

Las organizaciones no sólo crecen y se desarrollan, sino que también suelen experimentar profundas crisis, declinación y hasta su muerte o desaparición.

Las crisis devienen a raíz de problemas de mayor gravedad que la corriente, que -en un primer momento- la organización no sabe o no puede solucionar, hasta que halla el modo de hacerlo sin que ello signifique su transformación. Una crisis no controlada puede llevar, empero, a la desaparición de la organización.

La declinación es un estado que se caracteriza por la pérdida paulatina del nivel de actividad. Es un *vuelo en pérdida*, como se dice en el lenguaje aeronáutico.

La muerte o desaparición implica el fin de la organización como tal. Puede ocurrir que quiebre o que sea comprada o absorbida por otra organización, que se hace cargo de su patrimonio o sus activos y la integra a su propia gestión.

En definitiva, las organizaciones tienen su ciclo de vida como los productos y hasta como los seres humanos, pero, a diferencia de estos últimos, pueden perdurar durante siglos, renovándose a veces en forma reiterada y substancial. Además, las etapas de su desarrollo no están predefinidas y es difícil predecirlas para el mediano y largo plazo.

Los procesos de crisis, declinación y desaparición son comúnmente asociados a quebrantos económicos y déficits financieros. La muerte se exterioriza en la bancarrota. Las causas, sin embargo, se encuentran mayoritariamente en errores estratégicos, en fallas graves en la conducción de las funciones principales y/o en no haber podido reaccionar a los cambios y desafíos planteados por el contexto. El envejecimiento de los cuadros, el estancamiento, las políticas desacertadas, los conflictos no manejados, la debilidad frente a la competencia, la incapacidad para afrontar mercados recesivos o políticas gubernamentales perjudiciales para la actividad (situaciones en las que sólo sobreviven los más aptos), entre otros, son motivos que terminan en resultados *en rojo*, efecto directo e inexorable de una mala Administración o de factores externos no controlables o de ambos.

Parte quinta:

Perspectiva

Capítulo 17

LA ADMINISTRACION EN LATINOAMERICA

17.1. El contexto latinoamericano

Cuando en 1977 consideramos con AROLDO PIENOVÍ, en el último capítulo de nuestra *Teoría de la administración de organizaciones* -antecesora de este libro-, a "América Latina como una unidad", introdujimos el que resultó ser el tema más controvertido de las casi 400 páginas de esa obra. En efecto, fueron muchos los que criticaron nuestra osadía de pretender que tal mosaico de realidades pudiera servir de base para establecer uniformidades o patrones comunes en materia de Administración.

Nos preguntábamos entonces: "¿Por qué tomar a América Latina como una unidad? ... A pesar de las diferencias en el grado de desarrollo económico entre los países que la integran y entre las distintas regiones de esos países; del dispar predominio de la raíz europea y de la raíz indígena en uno u otro sitio, lo que da lugar a señaladas diferencias de idiosincrasia; de la heterogeneidad de conducciones políticas, que por su carácter cambiante han ido separando y acercando sucesivamente y en forma aleatoria a los países que la integran; y de tantas otras cuestiones que pudieran argüirse al respecto". Sin ignorar, por lo tanto, la diversidad de escenarios, proponíamos: "Contra todo ello, los lazos geográficos, históricos, culturales y económicos nos llevan a concebir a América Latina como una unidad de análisis y como un contexto susceptible de formular generalizaciones".

Es alentador poder decir hoy, dieciseis años más tarde, que –como otros antes– un premio Nobel, OCTAVIO PAZ¹, con el brillo que le confiere su eximia prosa de literato, acaba

(1) PAZ, Octavio, *El baile de los enmascarados*, en: MARRAS, Sergio, *América Latina marca registrada*, Ediciones R / Grupo Zeta Buenos Aires, 1992. nárs. 440, 468 y 469.

de revelar igual criterio: "Si los nombres son inexactos e inexpresivos, las realidades que designan son muy reales: América latina es una realidad que se puede tocar, no con las manos sino con la mente... América latina no es ni un ente ni una idea. Es una historia, un proceso, una realidad en perpetuo movimiento y cambio continuo. América latina existe en la historia o, más bien, es historia: una sociedad de sociedades en un territorio enorme rodeado de otras sociedades, todas en movimiento... América latina es una cultura... Nuestra realidad es plural y diversa, es un diálogo de pueblos que hablan, en la misma lengua, de cosas que son a un tiempo distintas y comunes".

Para comprender cómo es la Administración en este particular contexto latinoamericano, en los próximos párrafos se reseñan algunas de sus características más salientes.

a) El estatismo

Resulta impensable abordar el análisis del contexto latinoamericano de la segunda mitad del siglo XX sin referirse al rol jugado en él por el Estado: dirigista, intervencionista, empresario, protecciónista, etc., y -correlativamente- sobredimensionado, burocrático, inefficiente, deficitario y tantos otros calificativos que pudieran agregarse a la lista, todos ellos de signo negativo.

Escribe ARTURO USLAR PIETRI² sobre esta tendencia: "En América latina, como en la mayor parte del llamado Tercer Mundo, por muchos motivos, la ideología política predominante en el último medio siglo ha sido precisamente la de una mayor intervención del Estado en la economía, la de la sustitución de las relaciones normales de producción y distribución por organizaciones gubernamentales, cuyo resultado ha sido, casi sin excepción, el fracaso económico y social de los planes de crecimiento de esos países. La insistencia con que los dirigentes políticos de América latina se aferran a esos dogmas ... constituye uno de los factores más negativos para cualquier posibilidad seria de recuperación y crecimiento. Podríamos decir, parodiando a Don Quijote, *con la economía hemos topado*. Da la impresión que a los políticos latinoamericanos les cuesta mucho trabajo abandonar ese caparazón ideológico dentro del cual pudieron vivir con relativo éxito político durante muchos años, pero sería trágico que esa ceguedad persistiera y que, a pesar de que evidentemente hemos topado con la economía, pretendieran seguir haciendo caso omiso de las leyes y peculiaridades de la economía real para seguir entregados al empeño frustrante de que hay otra manera mejor de producir y distribuir riquezas y de crear progreso colectivo".

El dirigismo estatal tiende a considerar a la economía como un sistema simple, estático y cerrado (en lugar de lo que es: complejo, dinámico y abierto), por lo que suele imponer medidas elementales y directas, sin tener en cuenta que no son neutras en sus efectos. Termina así, frecuentemente, obteniendo resultados opuestos a los pretendidos.

Dentro esa simpleza política hay una suposición básica: que el que detenta el poder

(2) USLAR PIETRI, Arturo, *Con la economía hemos topado*, diario La Nación, Buenos Aires, 1992.

puede disponer lo que quiere y casi automáticamente, lo conseguirá. Los *porrazos* que se dan quienes adoptan este modo de actuar son, desde luego, incontables. DOMINGO CAVALLO³ sintetiza de la siguiente manera las consecuencias de este *voluntarismo irracional*: "Así como existen formas de avanzar simultáneamente en equidad y eficiencia, hay innumerables circunstancias en las que es imposible conseguir los resultados deseados por más voluntad política que se ponga en procurarlos, sencillamente porque la esencia del problema económico es precisamente la escasez de los recursos en relación con la inagotabilidad de los fines. El no reconocimiento de las limitaciones de la realidad lleva a la frustración exagerada y prematura".

El dirigismo/estatismo tiene muy variados efectos, entre otros:

- * Crea privilegios sectoriales, con empresas parasitarias que viven a la sombra de normas establecidas por el poder de turno, que tanto las benefician circunstancialmente como las apoltronan y las tornan inefficientes para afrontar cualquier tipo de competencia, sobre todo la internacional.
- * Paralelamente, tiende a desarrollar una cultura pública y condiciones económicas marcadamente *antiempresa*.
- * Toma inestables las reglas del juego de la economía, en tanto cambian con cada gobierno, produciendo desconfianza hacia el Estado por parte de empresarios e inversores.
- * El tamaño y la inefficiencia del Estado hacen que las cuentas públicas sean deficitarias (*no cierren*, como se estila decir), por lo que se ve precisado a emitir moneda para financiar sus necesidades y genera así inflación.
- * El Estado se hace cargo de múltiples servicios a la comunidad, que presta deficientemente.

A partir de 1990 (y en algunos países antes), esta tendencia se ha ido revirtiendo, cayendo en ciertos casos -porefecto de la típica *oscilación del péndulo*- en el otro extremo, el del liberalismo ingenuo, que pretende que *la mano invisible* (que preconizaban los economistas clásicos) y *el orden natural de las cosas* habrán de resolver todos los problemas. Otros esquemas implementados en Latinoamérica muestran, en cambio, un criterio pragmático de economía de mercado y privatismo, más congruente con los requerimientos del contexto (internacional y local) de la época.

b) La estanflación

Una característica típica de las economías latinoamericanas radica en haber tenido que soportar reiterados períodos de alta inflación, casi unánimemente atribuida a la emisión monetaria sin respaldo para paliar déficits fiscales.

Los procesos inflacionarios (en algunos casos verdaderas *hemorragias inflacionarias*)

(3) CAVALLO, Domingo F., *Volver a crecer*, Planeta, Buenos Aires, 1991, pág. 31.

han superado frecuentemente los márgenes de maniobra que una operación normal permite, llevando a los negocios a un terreno donde prevalece la especulación por sobre la explotación orientada hacia la productividad.

El eminentе economista JULIO OLIVERA⁴ aporta las siguientes precisiones al respecto:

"En una economía con nivel de precios estable, los cambios en las retribuciones relativas se efectúan gradualmente y se hallan dentro de los márgenes normales de riesgo en cada actividad. Durante períodos de inflación, por el contrario, y debido a las distintas velocidades de ajuste a la variaciones de los precios, los cambios en las tasas relativas de retribución son amplios y bruscos, y tanto menos predecibles cuanto mayor el intervalo temporal u horizonte de previsión considerado."

El mismo autor reseña en estos términos los efectos de la inflación:

- * Una consecuencia inevitable de ese aumento de incertidumbre es el acortamiento del horizonte económico, dada la imposibilidad de formular planes precisos excepto para períodos breves.
- * En segundo lugar, el que los cambios en las retribuciones relativas obedezcan esencialmente a la dispersión de las velocidades de ajuste (como sucede en el proceso inflacionario) tiende a destruir toda correspondencia entre las tasas de retribución, por una parte, y el esfuerzo y la eficacia productiva, por otra. Se estimula, de tal modo, el gusto por las ganancias fáciles, que se obtienen sin mayor sacrificio y sin afrontar las dificultades con que tropieza cualquier actividad realmente innovadora.
- * La inflación desactualiza continuamente y aún pone en ridículo el valor legal del dinero.
- * Los efectos educadores de la inflación, tanto más si es intensa y prolongada, son claramente negativos, pues tienden a anular las mejores cualidades que el hombre puede desplegar en la vida económica sustituyéndolas por las actitudes y pasiones propias de una sala de juego.

Pero si malo es este *efecto casino* que sobre la actividad económica produce la inflación, no son mejores las consecuencias de las medidas para combatirla que han acostumbrado tomar los gobiernos.

En efecto, la economía -como sistema complejo, dinámico y abierto que es- tiene ciertos *estándares* que se deben respetar para lograr su normal desenvolvimiento (así como la temperatura del ser humano es de 36.5 grados centígrados y los valores mínimo y máximo de su presión son 8 y 12) y que admiten desvíos sólo dentro de límites (o tolerancias) razonables.

Pues bien, una vez desatados los procesos inflacionarios, las políticas económicas de los gobiernos -en lugar de plantearse como estrategias- han concentrado sus esfuerzos en

(4) OLIVERA, Julio H. G., *Economía clásica actual*, Macchi, Buenos Aires, 1977, Pág. 124/125.

la lucha (táctica) contra la inflación. Y esa lucha se caracterizó mayoritariamente por vulnerar los estándares de la economía con el propósito declarado de neutralizar el tan mentado flagelo. Así es como se instrumentaron tipos de cambio, encajes bancarios, restricciones monetarias, etc., todos ellos considerablemente alejados de sus estándares técnicos. Es como si se pretendiera que la temperatura de un paciente fuese de 18 grados o su presión de 30, para curarlo. Una y otra vez se intentaron furiosos ataques a los síntomas, con resultados tan infructuosos como efímeros. Aplicando modelos presentados como emanados de la teoría económica, pero más propios del voluntarismo político al que aludiéramos. Con una constante: el *endurecimiento monetario*, es decir, tratar de apaciguar la economía mediante la desmonetización.

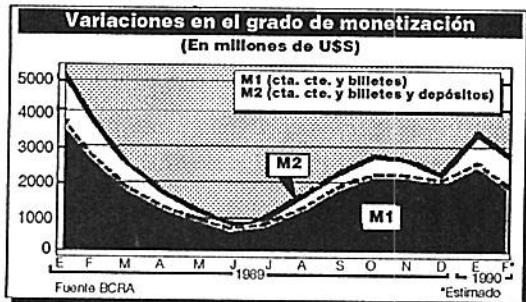
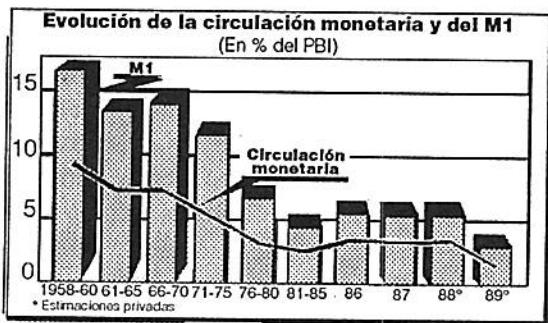
La ilustración 17.1 ejemplifica lo que estamos diciendo, a través de tres cuadros extraídos de la prensa. Puede advertirse en ellos cómo la circulación monetaria en la Argentina fue llevada a valores mínimos (muy inferiores a los estándares) para mayo y junio de 1989. Un mes más tarde se alcanzaría el record histórico de inflación en el país, con una alza mensual del índice de precios al consumidor cercano al 200 %. Es obvio que de nada sirvió la receta monetarista aplicada. La ilustración 17.2, por su parte, presenta una humorística visión del ataque a los síntomas.

El endurecimiento monetario retrae el *flujo sanguíneo* que requiere el sistema productivo, generando recesión, lo que a su vez orienta los recursos disponibles a la especulación. El proceso, a medida que continúa, deriva en estancamiento económico y más inflación, lo que es conocido como *estanflación* (término que, lisa y llanamente, proviene de: estancamiento + inflación).

También en este sentido se visualizan cambios en la década del 90, a través de un tránsito del *monetarismo al productivismo*, que implica, en rigor, *pasar de un enfoque económico de suma cero a uno de suma no cero*. Esto no es nuevo en el mundo, por cierto.

Como señala DANIEL BELL⁵, "desde sus comienzos, hace más de 150 años, la moderna sociedad occidental fue capaz de dominar un secreto negado a las sociedades anteriores: el incremento sostenido de la riqueza y la elevación del nivel de vida a través de medios pacíficos. Casi todas las sociedades anteriores habían buscado la riqueza mediante la guerra, el pillaje, la explotación, las tasas a la agricultura y otros medios de extorsión. La vida económica, en la jerga de la teoría de los juegos, era un juego de suma-cero; un grupo de ganadores se beneficiaba siempre a expensas de otro grupo de perdedores. El secreto domesticado por la moderna sociedad industrial fue la productividad, la capacidad de producir una producción mayor que la proporcional para una inversión dada de capital o un esfuerzo dado de mano de obra; o, de forma más sencilla, la sociedad podía ahora obtener más con menos esfuerzo o menos coste. La vida económica no era ya un juego de suma-cero; todos podían triunfar, aunque con ganancias diferentes".

(5) BELL, Daniel, *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, Alianza Universidad, Madrid, 1976, pág. 317.



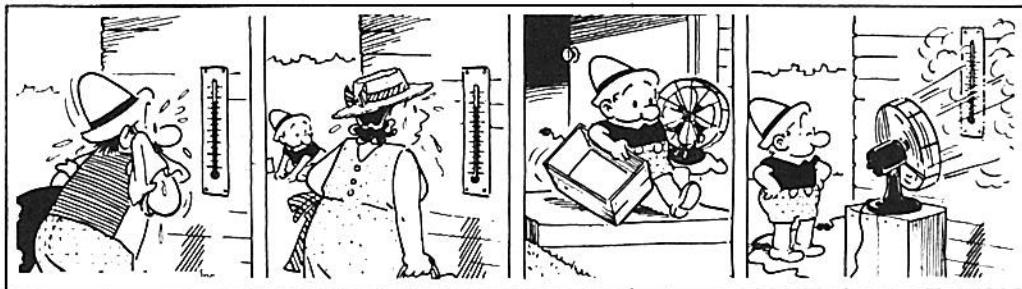
Circulación Monetaria

(En A corrientes y su equivalente en dólares
a la cotización de cada fin de mes)

| Año | Mes | A corrientes | U\$S |
|------|------------|-------------------|---------------|
| 1989 | Enero | 52.400.000.000 | 3.758.967.000 |
| | Febrero | 55.000.000.000 | 3.721.244.900 |
| | Marzo | 60.990.000.000 | 3.855.246.500 |
| | Abril | 69.395.000.000 | 878.417.720 |
| | Mayo | 102.790.000.000 | 580.734.440 |
| | Junio | 192.950.000.000 | 736.450.380 |
| | Julio | 435.000.000.000 | 664.122.130 |
| | Agosto | 720.000.000.000 | 1.099.236.600 |
| | Septiembre | 965.200.000.000 | 1.473.587.700 |
| | Octubre | 1.245.150.000.000 | 1.900.992.300 |
| | Noviembre | 1.500.700.000.000 | 2.291.145.000 |
| | Diciembre | 2.145.900.000.000 | 1.100.461.000 |
| 1990 | Enero | 3.130.000.000.000 | 1.673.796.700 |
| | Febrero * | 3.633.690.000.000 | 749.214.430 |

* Según el balance del BCRA al 23-2-90

17.1. Reducción del circulante en la Argentina previamente al boom inflacionario
Año 1989 al 1990



17.2. Visión humorística del ataque a los síntomas

c) El agro y la industria

Los países latinoamericanos han sido históricamente abastecedores de materias primas. Algunos de ellos, productores ganaderos y de agricultura de cultivo extensivo, como Argentina, Uruguay, Paraguay y el sudeste de Brasil. Otros, básicamente concentrados en productos tropicales (azúcar, café, cacao, caucho, etc.), tal el caso de los de América Central, Brasil, Colombia, Ecuador y México. Finalmente, los países andinos presentan una economía con predominio de la minería y la explotación petrolera.

La industria, por su parte, ha alcanzado un grado avanzado de desarrollo en México, Brasil y Argentina.

Las explotaciones agrícola-ganaderas han sido un reducto de tradición y recién en las últimas décadas se ha intentado manejarlas como verdaderas empresas. La tecnología en su producción tardó así en llegar y las prácticas organizacionales modernas poco acceso han tenido a ellas.

Además, a nivel nacional, el desarrollo industrial ha sido concebido frecuentemente como una alternativa opuesta al agrícola-ganadero, creando una falsa disyuntiva, pues es con el avance conjunto que se ha de sustentar el progreso de los países de la región.

De todos modos, en grandes áreas se vive, desde hace algunas décadas, un proceso de transformación de una sociedad rural a una sociedad industrial. La creciente importancia de las empresas agroindustriales ha contribuido, en parte, a tal evolución.

Esta transformación ha tenido un significativo efecto demográfico, al generar nutridas corrientes migratorias desde el campo a las ciudades y desde las poblaciones menores hacia las grandes urbes. La consecuente sobre población de algunas ciudades -como México, San Pablo y Buenos Aires- trajo consigo todo tipo de problemas, desde sociales hasta habitacionales y ecológicos, haciendo que las áreas de población más carenciada no sólo se ubiquen en las regiones apartadas sino también en los cinturones de los grandes conglomerados urbanos.

Este último proceso ha originado además, en muchos países latinoamericanos -a diferencia de los de mayor desarrollo del planeta-, un lamentable desaprovechamiento del espacio nacional.

d) La tecnología

No debe extrañar, habida cuenta del cuadro que estamos describiendo, que Latinoamérica experimente un sensible retraso tecnológico.

Durante años, la incorporación de tecnología se limitó a tres áreas: la infraestructura (transportes, energía y comunicaciones), la producción primaria e industrialización para la exportación, y las industrias sencillas localizadas cerca de los mercados (alimentos, bebidas, vestuario, etc). Los principales proveedores de esa tecnología fueron los fabricantes extranjeros de máquinas y equipos.⁶

En este panorama se advierten progresos, pero con extrema lentitud, requiriéndose algunas acciones cuya inserción en una política tecnológica nacional resulta imprescindible⁷:

- * *Conciencia tecnológica nacional*, aspecto en el que los países latinoamericanos debieran tomar ejemplo de los que, como el Japón, lograron cubrir la brecha que los separaba de los más evolucionados.
- * *Papel de la educación*, con respecto de la cual es interesante considerar la advertencia de PETER DRUCKER⁸ a los países desarrollados, tanto o más aplicable a los latinoamericanos: "Los jóvenes ingenieros, graduados poco después de los veinte años, que se inician en sus primeros empleos, requieren una inversión directa e indirecta de capital (parte por la empresa, parte por la familia y parte por el contribuyente), alrededor de cinco veces mayor que la que necesitaban sus abuelos que eran sólo carpinteros calificados, hace sesenta años. Entonces comenzaban a trabajar en sus primeros empleos, inmediatamente después del aprendizaje. Es probable que el hijo del ingeniero actual requiera alrededor de cinco o diez veces el capital total que necesitó su padre. En otras palabras, en todos los países desarrollados hace falta un aumento, en una escala sustancial, de la inversión de capital para proveer a los jóvenes de hoy los empleos de mañana, de acuerdo con las expectativas previsibles en la actualidad".
- * *Protección y promoción del desarrollo tecnológico*, especialmente en aquellas actividades de importancia clave para la generación de riqueza, para la balanza de pagos, etc., como por ejemplo las industrias productoras de bienes de capital. Desde luego que es necesaria una adecuada selección de las tecnologías a incluir en este tipo de impulso, pues las desviaciones y excesos en tal sentido han sido frecuentes.

(6) FERRER, Aldo, *Tecnología y política económica en América Latina*, Paidós, Buenos Aires, 1974, pág. 11.

(7) SOLANA, Ricardo F., *Tecnología*, revista Tecnología Informática N° 15, Buenos Aires, septiembre 1983, pág. 60/62.

(8) DRUCKER, Peter, *Drucker habla a los empresarios argentinos*, revista Mercado N° 721, Buenos Aires, agosto 1983, pág. 188.

- * *Importación de tecnología*, sin tabúes, pues es común que se la considere como una práctica nociva por algunos sectores políticos. Si bien con esto se han cometido abusos (abonándose regalías por licencias correspondientes a productos de simple elaboración y a procesos sencillos e intrascendentes), es menester tener presente el principio de masa crítica para advertir que resulta absurda la pretensión de desarrollar toda tecnología localmente. Además, una gran parte de las más valiosas tecnologías (las intelectuales) pueden importarse casi sin costo, dado que se hallan en los libros y en las publicaciones técnicas o bien pueden ser adquiridas a través de visitas de estudio a los países que las aplican o del intercambio universitario, profesional y empresario.
- * *Valor de la organización*, en virtud de que, precisamente, la desorganización es una de las debilidades básicas que afectan a los países latinoamericanos. En cambio, aquéllos que están alcanzando un mayor éxito en materia de avance tecnológico, prestan especial cuidado a este tema. Se dice, por ejemplo, que "la fuerza de los japoneses es la organización: saben coordinar perfectamente las industrias, los institutos de investigación y el Estado en un esfuerzo común".⁹

e) La bloquización del comercio internacional

Con la globalización devino la formación de bloques de naciones en el comercio internacional, tres de los cuales nuclean su casi totalidad:

- * La NAFTA (North America Free Trade Association): Estados Unidos, Canadá y México.
- * La CEE (Comunidad Económica Europea): Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Países Bajos, Bélgica, Dinamarca, Irlanda, Luxemburgo, España, Portugal y Grecia.
- * Asia-Pacífico: Japón, Corea del Sur, Indonesia, Taiwán, Singapur, Malasia, Tailandia, Filipinas y Hong Kong.

Entre los países latinoamericanos, además de la participación de México en la NAFTA, a la fecha se halla en vías de formación el Mercosur, entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Para tener una idea de su importancia relativa en el comercio internacional, debe tenerse en cuenta que, a principios de la década del 90, el monto agregado operado por los miembros del Mercosur no llegaba al 3 % del total de los tres bloques mayoritarios.

El éxito del Mercosur habrá de radicar -según opiniones autorizadas- en el desarrollo de los siguientes atributos por sus países miembros: competitividad, eficiencia, estabilidad, aliento de la inversión, actividad del sector privado. La incorporación de otras naciones y la integración con la NAFTA para constituir un solo bloque americano, son también alternativas válidas.

(9) SIMMONET, Dominique, *Cuarenta samurais, con la previsión y el dinero del Japón, diseñan micro-super-computadoras*, diario La Nación, Buenos Aires, 1983.

Hemos visto que las grandes empresas se orientan a ser globales. La tendencia a la formación de bloques no atenta -a pesar de lo que pudiera suponerse- contra dicha globalización. No es más que una nueva estructura del comercio internacional que se expande con fuerza en el mundo.

Los países que no forman parte de los tres grandes bloques deben considerar, en la formulación de sus políticas, que estos últimos reúnen las 3/4 partes de la economía mundial y las 5/6 partes del comercio. El aislamiento, por lo tanto, puede resultar suicida.

17.2. Las organizaciones empresarias latinoamericanas

Algunas de las características distintivas de las empresas de la región, cuyas particularidades resulta importante observar -luego de la descripción en general de las organizaciones que hicimos a lo largo de esta obra-, se comentan en los párrafos siguientes.

Un elevado número de las empresas locales (aquellas cuyo capital y conducción se hallan en el propio país) son *empresas de familia*, generalmente fundadas por un pionero o bien por dos o tres amigos, que pasan de una generación a otra como bienes de herencia. Inicialmente PyMEs, con dificultades para desarrollarse por su carácter cerrado, a veces pierden el carácter familiar con el paso de las décadas debido a la bifurcación de los árboles genealógicos o la incorporación de nuevos capitales. De un modo u otro, su relevancia es innegable. Señala al respecto ROBERTO MARTINEZ NOGUEIRA¹⁰: "Las empresas familiares tienen un papel muy importante que desempeñar en una sociedad con un mayor bienestar y una libertad más plena. Su enraizamiento en el medio, su carácter de testigo y protagonista de la historia económica y social y su participación en la formación y difusión de valores y pautas de conducta, la convierten en uno de los ámbitos propicios para intentar respuestas más cercanas y creativas a las aspiraciones y a los requerimientos de la comunidad".

El tránsito de *boliche a empresa* –al que nos hemos ya referido– constituye uno de los puntos cruciales en la evolución de las empresas locales. Advertir el momento justo para tal evolución no es una cuestión sencilla y pocas veces ha sido bien resuelta. Aunque se definieran pautas teóricas para ayudar a una mejor concreción de este proceso, las cambiantes circunstancias objetivas y subjetivas que se dan en la práctica hacen que sólo el análisis específico de cada caso particular posibilite encontrar soluciones satisfactorias.

En las empresas latinoamericanas, la asunción del comando por una nueva generación ha servido, frecuentemente, para dar lugar a tal transformación. Pero en la generalidad de los casos, ella ha llegado con bastante demora.

Por tales motivos, es explicable que una gran cantidad de empresas de capital local tengan un déficit organizacional, de planeamiento y de información, que sean pobres en innovación, que las miras se pongan sólo en el corto plazo, que no se encare una verdadera

(10) MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto, *Empresas familiares - Análisis organizacional y social*, Macchi, Buenos Aires, 1984, pág. 33.

formación de dirigentes, que no se expandan internacionalmente, ni alcancen una adecuada dimensión que contribuya a dotarlas de una solidez perdurable.

Entonces, cuando se experimentan fracasos, la tendencia predominante es atribuirlos a diferentes *chivos expiatorios*, como las políticas del gobierno o las grandes potencias internacionales. LEVY y WILENSKY¹¹ describen este panorama de manera por demás elocuente: "Mientras otros países viven su realidad como el producto que ellos mismos generan *desde adentro*, nosotros tendemos a sentirnos destruidos *desde afuera* por implacables y perversos enemigos sólo dedicados a impedir nuestro desarrollo. Como sociedad hemos perdido conciencia del inmenso potencial interno latente en cada uno de nuestros propios emprendedores... Cuando nuestra industria no tiene el volumen ni la proyección internacional para convertirnos en oferta crucial para otros países... Cuando no podemos esperar milagros, ... pareciera llegado el momento de mejorar la conducción de las empresas... Porque las empresas tienen un rol económico central: *producir los bienes y servicios que componen el producto bruto interno*. Sean públicas o privadas. Grandes o chicas. Nacionales o extranjeras. Industriales o comerciales. Familiares o no".

No es de extrañar que, frente a las características apuntadas de las empresas locales, hayan sido principalmente las de capital extranjero (las multinacionales), las que lideraran el avance hacia prácticas organizacionales más evolucionadas. A ellas se agregan los grandes grupos económicos locales, cuyo crecimiento en las últimas décadas -basado a veces en un fuerte control oligopólico en sus respectivas áreas de actividad- ha sido significativo.

El corolario es que, entre las empresas de la región, existen notorias diferencias en materia de organización, desarrollo, productividad y eficiencia, según ellas sean de familia, grandes corporaciones, extranjeras, públicas, etc.

El futuro plantea interrogantes y desafíos de diversa índole. KLIKSBERG¹² -un estudioso de las organizaciones latinoamericanas- los formula en los siguientes términos: "¿Cuáles son las dificultades esperables? ¿Cómo iniciar los procesos de reestructuración interna de las organizaciones para los nuevos tiempos? ¿Sobre qué base orientarlos? ¿Cómo apuntar hacia perfiles organizacionales que puedan formar parte constructiva y no regresiva del gran proyecto nacional de constituir en América latina sociedades productivas, autodeterminadas, democráticas y equitativas?"

Y, a continuación, ofrece un punto de partida para hallar las respuestas: "Para estar en condiciones de actuar en relación con estas cuestiones y otras semejantes, necesitamos una apoyatura conceptual sólida respecto de la *intimidad* de las organizaciones de la región, sus modos particulares de percibir la realidad, metabolizarla, procesarla, contestarla. Los modelos tradicionales al respecto son de marcada superficialidad. Tienden a referirse solamente a la topología y carecen de instrumentos que permitan acceder a la *organización*

(11) LEVY, Alberto R. y WILENSKY, Alberto L., *Cómo hacen los que hacen*, Tesis, Buenos Aires, 1987, pág. 23/25.

(12) KLIKSBERG, Bernardo, en el prólogo de: ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones - Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires, 1989, pág. 24/25.

por dentro... Se requieren investigaciones de fondo que ofrezcan información significativa sobre los aspectos esenciales de los comportamientos de dichas organizaciones".

Ello nos trae de vuelta -luego de nuestra sucinta (e incompleta) descripción del contexto y las organizaciones empresarias latinoamericanas- al terreno de la Administración.

17.3. Características y estado de la Administración en Latinoamérica

Suele decirse de cada disciplina que ella es una en todos los contextos y lugares. Lo mismo sucede con la Administración.

No obstante, ante el panorama trazado y a pesar de los avances habidos en las últimas décadas, no cabe duda que a la Administración en América Latina le resta aún un largo camino por recorrer. Y que en él deberá resolver algunos problemas propios y hallar modelos viables para sus necesidades específicas de desarrollo.

Son innumerables los aspectos en que se requiere mejorar. Sin pretender reseñarlos, veamos algunas de las observaciones que sobre el particular formulan autores como los antes citados:

- * "Algunos dirigentes se han acostumbrado a tomar atajos en lugar de perfeccionarse profesionalmente ... Nuestro *favoritismo* de clan hace que en cada decisión laboral nuestros vínculos personales o familiares prevalezcan por sobre la capacidad técnica o profesional del postulante... La psicología de una población cansada de imprevistos genera una *cultura de precaución* cargada de ideas tales como buscar el más alto resultado en el cortísimo plazo... Podríamos definirnos como un país que más que subdesarrollado debiera ser llamado *subgerenciado* en virtud de los escasos logros obtenidos..."¹³
- * "Los gerentes deberán dejar estilos como la búsqueda de la más alta racionalidad y la elusión de riesgos, la recepción de los datos de campo a través de la línea y proceder a su reemplazo por decisiones rápidas, comprometidas, basadas en orientaciones generales de compresión de la realidad. Los gerentes asumirán el trabajo incessante de bajar al campo, tener contacto directo con el contexto y lograr captar las claves de la realidad, probablemente en muchos casos ignoradas o *aguadas* por las interpretaciones de la línea. Todas las cuestiones anteriores serán especialmente críticas en América latina".¹⁴

Los cursos de acción radican obligadamente en lograr una mejor formación de dirigentes (a lo que nos referiremos en el capítulo 19), en la necesidad de no conformarse y concebir a tal formación como un proceso continuo, y en plantearse el desafío de

(13) LEVY y WILENSKY, op. cit., pág. 13, 17 y 27.

(14) KLIKSBERG, op. cit., pág. 24.

construir modelos aptos para la propia realidad (aunque se acepte el carácter universal de los postulados de la Administración).

Gerenciar impone lograr resultados y la forma de conseguirlo es propia de cada contexto. De allí la apelación del premio Nobel en Economía GUNNAR MYRDAL¹⁵, cuando se dirige a los economistas de los países subdesarrollados, instándolos en los siguientes términos a afrontar el desafío que les compete: "Desearía que tuvieran la energía suficiente para hacer a un lado las grandes estructuras vacías y sin importancia, así como los enfoques teóricos vocingleros, y que se iniciaran en el estudio de sus propias necesidades y problemas... La exorbitante carga que estoy delineando para los jóvenes ocupados en el estudio de las ciencias sociales de los países subdesarrollados, demanda del más intenso esfuerzo para obtener el verdadero aprendizaje y la maestría más completa de todo el legado teórico. Es mucho más fácil ser un conformista que un rebelde competente".

(15) MYRDAL, Gunnar, *Teoría económica y regiones subdesarrolladas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1957, pág. 114 a 120.

Capítulo 18

EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN

18.1. Tendencias del contexto mundial

¿Tiene sentido hablar del futuro? ¿Hay realmente alguna forma de conocerlo? ¿Es valioso hacerlo?

Pues bien, ALVIN TOFFLER¹, que si de algo puede ser calificado sin temor a equivocarse es de ser uno de los futurólogos más reconocidos del mundo actual, expresa al respecto: "Parece que no hay necesidad alguna de añadir que el futuro no es *conocible* en el sentido de predicción exacta. La vida está llena de sorpresas surrealistas. Incluso los modelos y datos *más sólidos* en apariencia están basados, con harta frecuencia, en suposiciones *endeble*s; en especial cuando se refieren a asuntos humanos... No obstante, a medida que penetramos en la *terra incognita* de mañana, es mejor tener un mapa, aunque sea general e incompleto, sujeto a revisión y corrección, que no tener mapa alguno".

Además, cuando se trata de analizar el arribo al medio local de las grandes tendencias del contexto mundial, no es necesario ser adivinos, sino sólo atentos observadores de lo que pasa en otros sitios. En efecto, si consideramos -por ejemplo- lo ocurrido a partir de 1980, vemos que hay cambios que están bastante asentados en los países más desarrollados y que por ahora nos llegan con cuentagotas. En otros casos, por el contrario, ya se advierten en nuestro medio avances significativos.

Por tales razones, al tratar los distintos temas en los capítulos precedentes, hemos ido anticipando las nuevas tendencias previsibles o la profundización de las mismas. La siguiente constituye una apretada síntesis de dichas tendencias:

¹ Véase Alvin *El cambio del poder*. Plaza & Janés, Barcelona, 1990, pág. 21.

- * Aceleración del ritmo de cambio en todas las actividades.
- * Consecuente aumento de la incertidumbre.
- * Aumento de la complejidad organizacional.
- * Consolidación de la evolución desde el planeamiento estratégico hacia la dirección estratégica.
- * Retorno a la economía productivista, con una correlativa revolución de la producción en el ámbito organizacional.
- * Adecuamiento de la cultura al ritmo del avance tecnológico.
- * Nueva dimensión de la calidad.
- * Búsqueda de los límites: calidad total, cero defectos, cero stocks, cero paradas, etc.
- * Jerarquización de los procesos organizacionales de influencia y ejecución, centrándose en los resultados a alcanzar.
- * Uso generalizado de la simulación y el análisis de sensibilidad en el planeamiento, con la ayuda de la informática.
- * Presión por ampliar la participación de los empleados en la conducción de las organizaciones y de los ciudadanos en el gobierno de las naciones.
- * Reconocimiento de la materia gris como principal materia prima estratégica.
- * Entrada plena a la edad de los sistemas.
- * Rescate de la identidad, en el ámbito de la etnia, la religión, las sectas, las lenguas, etc.
- * Inclinación al individualismo, el des compromiso, la sensación de lo compartir un destino común con el resto de la sociedad y, inclusive, de la humanidad.
- * Coincidencia de actividades económicas emergentes y otras bruscamente declinantes.
- * Desplazamiento paulatino de la economía de escala por la economía de alcance.
- * Creciente innovación y dinamismo de los mercados.
- * Desarrollo notorio del marketing directo y de la predisposición a la personalización y el cuidado del cliente actual.
- * Revalorización de la logística.
- * Creciente globalización de la economía.
- * Predominio casi excluyente de los bloques en el comercio internacional.
- * Desarrollo explosivo de los servicios.
- * Impacto en la sociedad de importantes innovaciones en las comunicaciones.
- * Creciente profesionalización de los gerentes y gobernantes (incluyendo los dirigentes gremiales).
- * Mayor respeto y cuidado del ecosistema.

A muchos de estos aspectos nos hemos referido ya extensamente a lo largo de esta obra. Por tal razón, profundizaremos a continuación sólo algunos de ellos.

a) La revolución de la producción y la fábrica del futuro

La vuelta a la economía productivista, la integración de la función producción a la estrategia empresaria, las nuevas concepciones provenientes del Japón y las aplicaciones a la fabricación de la tecnología informática, son todas cuestiones que -junto con la nueva dimensión de la calidad, la búsqueda de los límites y la revalorización de la logística- caracterizan lo que podríamos llamar *la revolución de la producción de la década del 80*, que hemos tratado ya desde distintos puntos de vista.

Interesa, por lo tanto, considerar ahora el impacto en la estructura del sistema productivo de todas estas formas de pensamiento y aplicaciones informáticas, no ya aisladamente, sino de manera integrada. Los requerimientos de flexibilidad que afronta dicho sistema para poder responder con éxito a las exigencias cambiantes del mercado y las estrategias empresarias, hacen que, aún cuando tradicionalmente ha constituido uno de los elementos más rígidos de la organización, tenga por fuerza que dejar de serlo.

La perspectiva de esta flexibilidad integrada, a través de los llamados *sistemas flexibles de producción (FMS = flexible manufacturing systems)*, desemboca en la que se ha dado en denominar *la fábrica del futuro*, cuyo funcionamiento se esquematiza en la ilustración 18.1.²

b) La materia gris como materia prima estratégica

Si bien hemos hecho ya mención a este tema, es interesante observar cómo los autores que más se dedican a avizorar el futuro coinciden con las apreciaciones que formuláramos en tal sentido: *información, conocimiento, materia gris*, son considerados por ellos los recursos estratégicos más importantes.

En efecto, JOHN NAISBTT³ escribe: "La nueva riqueza: el know-how (*El conocimiento especializado*). En una sociedad industrial, el recurso estratégico es el capital... La nueva fuente de poder no es capital en manos de unos pocos sino información en manos de muchos... Gracias al advenimiento de la sociedad de la información, tenemos por primera vez una economía basada en un recurso clave que no sólo es renovable sino también autogenerador... La posibilidad de su eventual agotamiento no es un problema; sí lo es el ahogarse en ella... Estamos saturados de información pero hambrientos de conocimiento."

TOFFLER⁴, a su vez, afirma que "el acontecimiento económico más importante ha sido el nacimiento de un nuevo sistema para crear riqueza que no se basa ya en la fuerza sino en la mente".

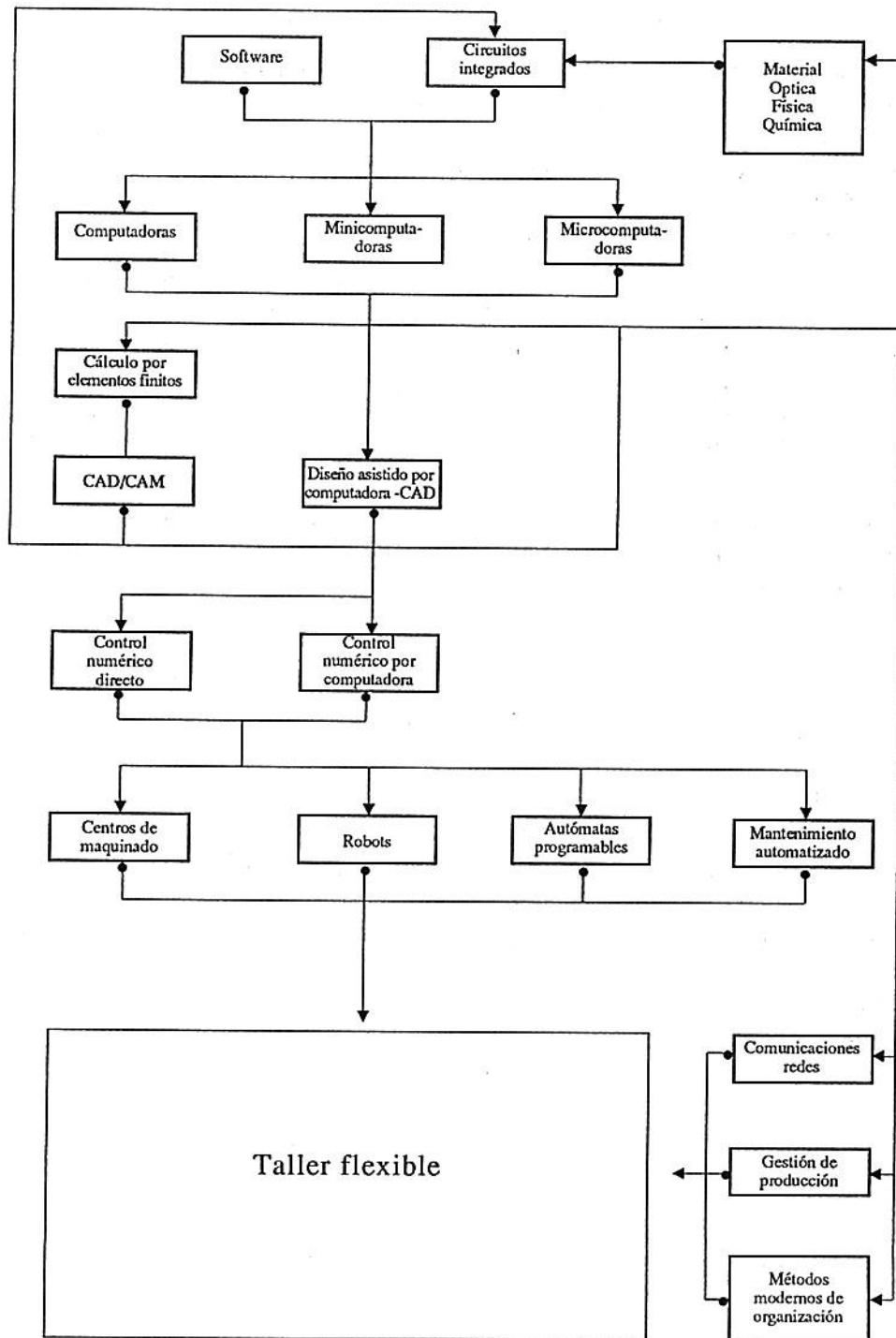
PORNOFF y GAUDIN⁵ se refieren a un "Informe sobre el estado de la técnica" publicado

(2) PORNOFF, André-Yves y GAUDIN, Tierry, *La revolución de la inteligencia*, INTI, Buenos Aires, 1988, pág. 69.

(3) NAISBTT, John, *Megatendencias*, Fundación Cerien, Buenos Aires, 1984, Pág. 36, 38, 51 y 52.

(4) TOFFLER, *op. cit.*, pág. 31.

(5) PORNOFF y GAUDIN, *op. cit.*, pág. 22/23.



18.1. Esquema de la fábrica del futuro

a mediados de la década del 80, que comienza con una frase desde entonces muchas veces repetida: "*La materia prima estratégica de la industria ya no es el carbón, el petróleo o algún metal raro, sino la materia gris*". Y agregan: "Nada resiste a la materia gris, ni siquiera una industria tan pesada por su equipamiento y su inercia como la siderúrgica".

c) El rescate de la identidad y la inclinación al individualismo

En este punto deseo recurrir a las palabras de FERNANDO BRAGA MENENDEZ⁶, con quién nos hicieron un reportaje acerca de "El desafío del 2000 : Empresas y mercados en un mundo de cambio".

Puntualizaba FERNANDO en tal circunstancia que, "en lo social, el rescate de las identidades culturales actúa como catalizador de la creciente globalización. No sin dolor, obviamente. Basta ver los problemas de croatas, servios, vascos, armenios, franco-canadienses, ucranianos, islámicos, irlandeses, de los skinheads alemanes, etc., con sus rebrotos racistas, su intolerancia, sus estallidos urbanos y hasta sus guerras. Y, tengamos cuidado, porque estos problemas están más cerca de lo que pensamos: ROSENDO FRAGA sostiene en un artículo reciente que, según una encuesta, en los estados ricos del sur brasileño -Paraná, Río Grande del Sur y Santa Catalina- un tercio de la población ya aboga resueltamente por una solución separatista, por el desprendimiento y la formación de un nuevo estado".

Y en cuanto al individualismo (llamado *cocooning*) señalaba: "Con respecto del *cocooning*, es hijo tanto del abandono de las grandes causas y el desmembramiento de la familia nuclear como de la integración vehiculizada a través de la tecnología de las comunicaciones (correo electrónico, fax, procesamiento remoto, terminales de video, telemática, etc.). Los síntomas y los ejemplos de su difusión se multiplican. Los supermercados tienden a transformarse en centros de respuesta rápida, con entrega a domicilio y cobro por débito automático. En París, en el 50 % de las viviendas vive una sola persona. En Buenos Aires, entre los últimos dos censos crecieron en un 7 % los hogares de esas características, alcanzando ya un cuarto del total de viviendas. El auge del modelo de individuo pendiente de las prescripciones, configurando una cultura portátil y efímera, generan un estilo de vida *light* ejercido por gente *light*.

En un esquema del tal naturaleza, la comunicación y el marketing adquieren un rol protagónico, vital para el desarrollo y supervivencia de las empresas.

¿No significa todo esto una desnaturalización de la condición humana?

A primera vista pareciera que sí. El artesano producía sus objetos de consumo según necesidades funcionales estrictas y hoy la publicidad se ocupa de *vestir de significados a los objetos de consumo*, o sea, objetos artificiales y antinaturales con imágenes artificiales y antinaturales. Un planteo así descansa en la idea de que lo más primitivo, simple y

(6) BRAGA MENENDEZ, Fernando y SOLANA, Ricardo F., *El desafío del 2000: Empresas y mercados en un mundo de cambio*, reportaje publicado en la revista Banqueros N° 7, noviembre 1992, pág. 25.

sencillo es lo más genuino, lo más cercano a la *naturaleza humana*. Empero, si uno acepta este criterio de homologar como genuino a lo primitivo y se remonta más atrás aún, advierte -gracias a los antropólogos- que en las sociedades más primitivas los objetos de intercambio han estado siempre cargados de significados añadidos, más allá de su valor de uso. Servían para marcar el poder de un grupo, la pertenencia a una tribu, o para suscitar valores mágicos.

De tal modo, el consumo ha estado siempre asociado a múltiples dimensiones psicológicas e imágenes. Pero imágenes referidas a la marca o producto. A través de ellos consumimos dinamismo, elegancia, potencia, espacamiento, virilidad, femeneidad, edad, seguridad, naturalidad, etc.

Obviamente, es menester advertir las nuevas reglas de juego de los mercados para permanecer en ellos o para conquistarlos".

d) Las innovaciones en las comunicaciones

El progreso actual en materia de comunicaciones es realmente explosivo. Señala SALLENAVE⁷ que "en 1850, la palabra *telecomunicación* no evocaba sino un producto o servicio: el telégrafo. Hoy los nuevos productos en telecomunicaciones emergen tan rápidamente, que algunos no han recibido todavía un nombre genérico". Y confirma tal afirmación con el gráfico que sintetiza esa evolución, que se incluye como ilustración 18.2.

Basta pensar que, hace un siglo, había que esperar la llegada de un barco de Europa para conocer las últimas noticias del viejo mundo -lo que demandaba no menos de quince días- y comparar tal situación con la actual, en que es posible comunicarse en forma instantánea (en *tiempo real*) con cualquier lugar del orbe y aún del espacio -en el que circulan satélites tripulados o no-, para apreciar la significatividad de estos avances. Asimismo, la creciente interactividad de los medios de comunicación les confiere a éstos un potencial aún mayor.

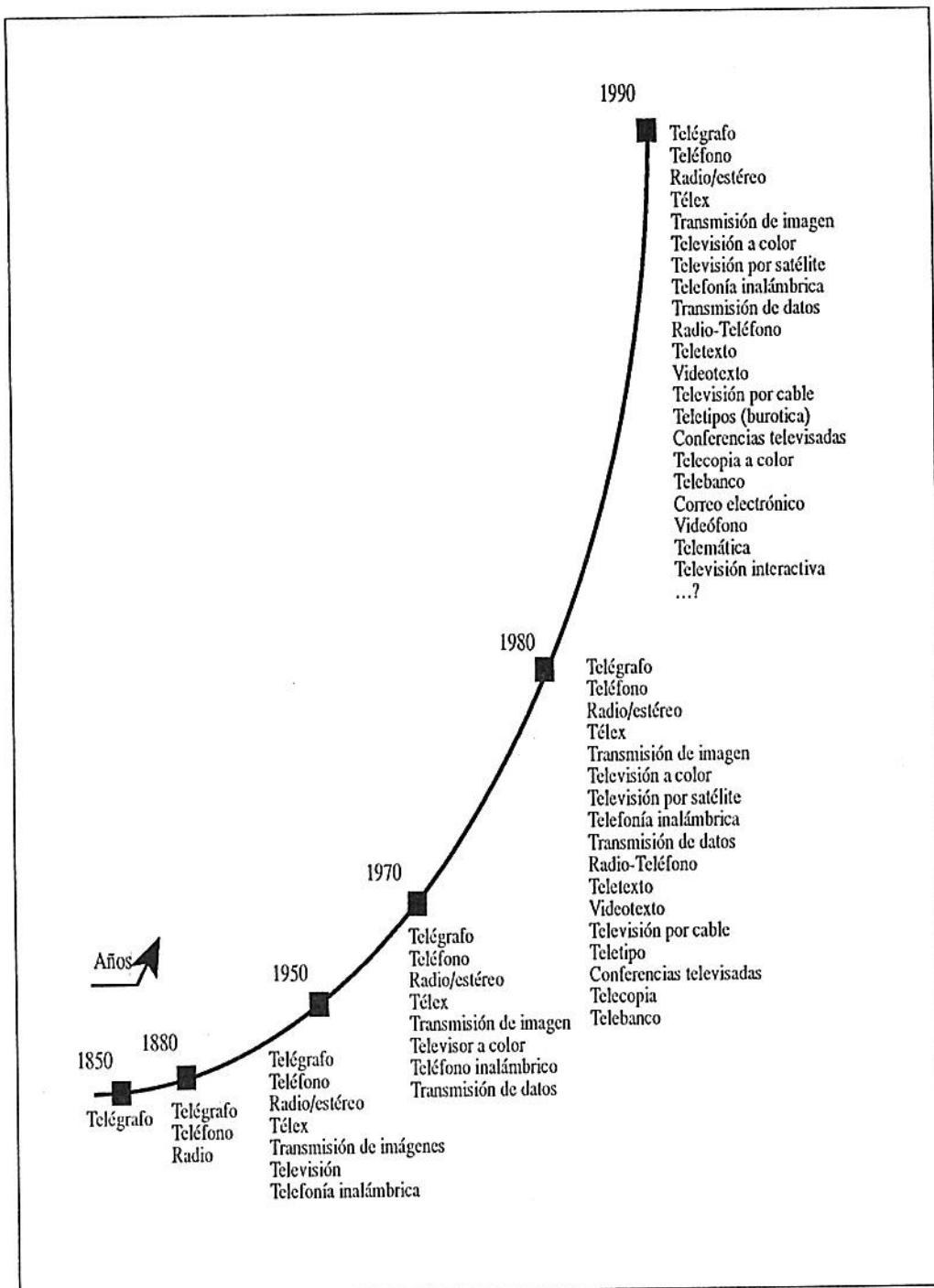
El impacto en la sociedad y en la economía es evidente. Hasta las regiones más apartadas tienen la posibilidad de comunicarse, nutrirse de información y gozar de sus beneficios.

e) La protección ecológica

Este tema, largamente descuidado, se ha convertido a partir de la década de 1980 en una cuestión crucial para el mundo. Inclusive la empresa, tradicional enemiga del ecosistema (por la contaminación y las depredaciones que le originara), ha adoptado mayoritariamente la causa de su protección como propia.

A pesar de tan prolongado e irracional descuido, existen antecedentes muy anteriores de una genuina preocupación al respecto, como el que curiosamente evidencia, no un político ni un hombre de ciencia, sino un jefe indio llamado SEATTLE, a través de una carta

(7) SALLENAVE, Jean-Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá, 1985, pág. 228/229.



18.2. Innovaciones en las telecomunicaciones

enviada en 1854 al entonces Presidente de los Estados Unidos FRANKLIN PIERCE. Para dar una idea de su precursora manera de pensar, reproducimos aquí algunos párrafos de ella:

"... Soy un piel roja y nada entiendo, nosotros preferimos el suave murmullo del viento sobre la superficie de un estanque, así como el olor de ese mismo viento purificado por la lluvia del mediodía o perfumado con aroma de pinos.

El aire tiene un valor inestimable para el piel roja, ya que todos los seres compartimos un mismo aliento: la bestia, el hombre, todos respiramos el mismo aire. El hombre blanco no parece consciente del aire que respira, como un moribundo que agoniza durante muchos días es insensible al hedor...

Sabemos una cosa que quizás algún día el hombre blanco descubra: Nuestro Dios es el mismo Dios.

Ustedes pueden pensar ahora que El les pertenece, lo mismo que descansan que nuestras tierras les pertenezcan; pero no es así.

El es el Dios de los hombres y su compasión se comparte por igual entre el piel roja y el hombre blanco.

Esta tierra tiene un valor inestimable para El y si se daña se provocaría la ira del Creador. También los blancos se extinguirían, quizás antes que las demás tribus. Contaminen sus lechos y una noche perecerán ahogados en sus propios residuos.

Pero ustedes caminarán hacia su destrucción rodeados de gloria, inspirados por la fuerza del Dios que los trajo a esta tierra y que por algún designio especial les dio dominios especiales sobre ella y sobre el piel roja. Ese destino es un misterio para nosotros pues no entendemos por qué se exterminan los búfalos, se doman los caballos salvajes, se saturan los rincones secretos de los bosques con el aliento de tantos hombres y se atiborra el paisaje de la exuberante colina con cables parlantes.

¿Dónde está el matorral? Destruído. ¿Dónde está el águila? Desapareció.

Termina la vida y empieza la supervivencia. 1854."

18.2. La gerencia del futuro

Siempre se entiende que, para hablar del futuro, lo más conveniente es partir desde el momento más avanzado posible en el tiempo. Sin embargo, cuando pensamos en la *gerencia del futuro*, encontramos que una de las más ajustadas visiones prospectivas para el comienzo del tercer milenio, corresponde al aporte formulado por MARILYN FERGUSON⁸ hace más de una década, en 1980, en el que caracterizaba la transición desde el *paradigma científico-económico a otro basado en los valores*, en la forma que se reseña en la ilustración 18.3.

Cualquiera que haya leído detenidamente las páginas de este libro podrá trazar el perfil

(8) FERGUSON, Marilyn, *La conspiración de Acuario*, Troquel, Buenos Aires, 1989, pág. 379.

| <i>Concepciones del antiguo paradigma científico económico.</i> | <i>Concepciones del nuevo paradigma basado en los valores.</i> |
|--|--|
| Fomenta el consumo a toda costa por medio de la obsolescencia tecnológica planeada, por la presión de la propaganda y la creación de necesidades artificiales. | Consumo adecuado. Guardar y conservar, reciclar, calidad, artesanía, inventos al servicio de las auténticas necesidades. |
| La gente debe ajustarse a los trabajos disponibles. Rigididad, conformismo. | Los trabajos deben ajustarse a las personas. Flexibilidad, creatividad. Formar y dejar fluir. |
| Objetivos impuestos. Decisiones emanadas de la cumbre. Jerarquía, burocracia. | Fomento de la autonomía. Autorrealización. Participación de los trabajadores. Objetivos compartidos. Consenso. |
| Fragmentación, compartimentación de tareas y roles. Acento en las tareas especializadas. Tareas minuciosamente descriptas. | Mutuo enriquecimiento por la visión más amplia de su campo por parte de los distintos especialistas. Fomento de la elección y cambio de trabajo. |
| Identificación con el trabajo, organización, profesión. | La identidad trasciende toda posible descripción del trabajo. |
| Modelo mecánico de la economía, basado en la física newtoniana. | Reconocimiento de la incertidumbre en la ciencia de la economía. |
| Agresividad, competitividad. "Los negocios son los negocios". | Cooperación. Los valores humanos son más importantes que "ganar" |
| Separación entre trabajo y juego. El trabajo como medio para un fin. | Confusión de juego y trabajo. Trabajo de por sí gratificante. |
| Manipulación y dominio de la naturaleza. | Cooperación con la naturaleza; visión taoísta, organicista, del trabajo y de la riqueza. |
| Lucha por la estabilidad, búsqueda de lo estático, de lo seguro. | Sentido del cambio, del llegar a ser. Voluntad de riesgo. Actitud empresarial. |
| Lo cuantitativo: cuotas, símbolos de status, nivel de ingresos, beneficios, Producto Nacional Bruto, aspectos tangibles. | Lo cualitativo, además de lo cuantitativo. Sentido de realización personal, esfuerzo mutuo en favor del recíproco enriquecimiento. Valores intangibles (creatividad, plenitud) junto a los tangibles. |
| Motivaciones estrictamente económicas, valores materiales. El progreso se juzga por el producto, por el contenido. | Los valores espirituales trascienden toda ganancia material; suficiencia material. Tan importante como el producto es el proceso. El contexto del trabajo es tan importante como su contenido: no lo que se hace, sino cómo se hace. |
| Polarización: dirección y trabajo enfrentados, consumidores y productores enfrentados, etc. | Superación de las polaridades. Objetivos y valores compartidos. |
| Miopía: explotación de recursos limitados. | Sensibilidad a los últimos costes ecológicos. Servicialidad. |
| "Racional", confía sólo en los datos. | Racional e intuitiva. Datos, lógica enriquecida por presentimientos, sentimientos, intuiciones; sentido holístico (no lineal) de las estructuras. |
| Relevancia de las soluciones a corto plazo. | Reconocimiento de que la eficacia a largo plazo requiere contar con un ambiente de trabajo amonioso, y atender a la salud de los empleados y a las relaciones con los clientes. |
| Operaciones centralizadas. | Operaciones descentralizadas siempre que sea posible. Escala humana. |
| Tecnología acelerada, desenfrenada. | Tecnología adecuada. Tecnología como instrumento, no como tirano. |
| Tratamiento alojático de los "síntomas" de la economía. | Intento de comprender globalmente y de localizar las causas profundas subyacentes a la desamoría o al desequilibrio. "Medicina" preventiva, previsión de los desajustes y escaseces. |

18.3. Los nuevos valores (MARILYN FERGUSON, 1980)

de este gerente del futuro que nos ocupa. Condiciones y orientaciones como las siguientes no habrán de faltar, sin duda, entre sus atributos básicos: flexible, apto para el manejo de la complejidad y la incertidumbre, propenso a la innovación y el cambio, participativo, trabajador en equipo, sagaz analista del contexto, hábil para resolver conflictos, con mente y espíritu de estratega, libre de aversiones tecnológicas, preocupado por la misión de la organización, por el consumidor, por producir (en lugar de especular), por formarse y desarrollarse permanentemente, etc.

A principios de la década del 80 se realizaron dos estudios, uno en Europa y otro en los Estados Unidos, acerca de este tema.

Un grupo de profesores y empresarios de varios países europeos mantuvieron dos años de reuniones con el propósito de analizar la evolución de las competencias gerenciales, publicando en 1982 un informe⁹ en el cual identificaron las siguientes nueve competencias gerenciales para desarrollar en el dirigente europeo del año 2000:

- * Apertura, flexibilidad, facultad de respuesta oportuna al cambio.
- * Sensibilidad a las diferencias culturales, ideológicas y políticas de los grupos de interés en el marco de las actividades nacionales o internacionales de la empresa.
- * Poder de anticipación y de evaluación de las consecuencias de la evolución y de los acontecimientos sociopolíticos.
- * Incorporación de estos factores en todas las decisiones comerciales.
- * Comunicación eficaz y poder de intercambiar ideas con los públicos de la empresa.
- * Tratamiento eficaz de las relaciones con los gobiernos y sistemas políticos.
- * Gestión interna eficaz en el marco de poderes repartidos, de metas diferentes entre empleados, de intereses variables en el trabajo.
- * Manejo de la reducción de personal, de la implementación de sistemas automatizados, del redesplice estratégico.
- * Capacidad de respuesta a las necesidades personales, a las ambiciones y a las metas del personal de la empresa.

Con toda seguridad, si un seleccionador de ejecutivos leyera las listas precedentes, luego de sonreir sarcásticamente, diría: "-Si encuentran a alguien con todas esas condiciones, mándenmelo en seguida por favor, así lo ubico en la mejor empresa del mundo".

Por supuesto, lo que se trata es de marcar un rumbo, casi un ideal. Pero, obviamente, de allí a la realidad hay un buen trecho. Porque los gerentes -aunque a veces parezca que se piensa lo contrario- son también seres humanos.

Veamos entonces lo que surge de una investigación realizada por el profesor JOHN KOTTER¹⁰, de la Universidad de Harvard, acerca de lo que hacen durante su día de trabajo los gerentes generales más exitosos:

(9) ANSOFF, H. Igor, PONCET, J. F. y DE WOOF, P., *Facing Realities*, EFMD, Bruselas, 1982.

(10) KOTTER, John P., *What effective general managers really do?*, Harvard Business Review, Cambridge, noviembre-diciembre 1982.

- * Pasan más del 75 % de su tiempo conversando con otros.
- * Sus interlocutores son de una gama muy variada. En lo que a su propia organización respecta, no se atienen con frecuencia a la línea jerárquica.
- * Sus conversaciones no se concentran en el planeamiento, la coordinación, la organización y el control, sino que abarcan todo tipo de temas.
- * Hacen muchas preguntas.
- * Las conversaciones están cargadas de bromas y asuntos ajenos al trabajo.
- * Muy habitualmente reaccionan a las iniciativas de los demás, así es que su día típico no está programado, o bien, a la programación original se suma la dedicación de bastante tiempo a temas no incluidos en su agenda.
- * Trabajan jornadas prolongadas.

Cabe preguntarse entonces: ¿Cómo hacen para tener éxito? Evidentemente, tienen que tener ciertas dotes para el cargo. Pero, sobre todo, lo que la investigación de KOTTER evidenció es que estos gerentes hacen bien dos actividades claves para su gestión:

- * Arman apropiadamente su agenda de decisiones, es decir, que entre el *maremagnum* de problemas e informaciones que pasan por sus manos, son capaces de identificar las cuestiones de importancia estratégica para la empresa y sus correspondientes alternativas, por lo común mediante contactos directos (cara a cara) con personas con las que mantienen diálogos inestruirados y de tipo preponderantemente informal.
- * Logran que las cosas se hagan a través de un grupo grande y variado de personas -sobre las que, en la práctica, ejercen escaso control-, creando una red informal de contactos personales sobre los que se asienta su verdadera capacidad de ejecución, y se las arreglan para manejar eficazmente esa red con la finalidad de alcanzar los resultados buscados.

Lejos de FAYOL y su clásica concepción de la Administración, la conducta de estos gerentes exitosos "luce menos sistemática, más informal, menos reflexiva, más reactiva, menos organizada y más frívola de lo que jamás pensaría un estudioso de los sistemas estratégicos de planeamiento o de la planificación organizada".

Y esto es lógico, sobre todo porque, en el fondo, es más humano que lo que pretenden los que intentan diseñar un superhombre gerencial de laboratorio.

Lo que sí es cierto, asumiendo como algo natural este tipo de manejo gerencial, es que todo dirigente -en cualquier nivel de la estructura, ya sea empresario o gerente profesional- no podrá evitar cambiar y compatibilizar su comportamiento con las exigencias de los tiempos que se avecinan.

Al hacer referencia al nuevo *empresario individual*, MARILYN FERGUSON¹¹ cita las palabras de un directivo, en las que se exterioriza claramente esta problemática de cambio

(11) FERGUSON, *op. cit.*, pág. 409.

gerencial: "Seguimos apegados a los viejos modelos, y la mayoría de nosotros debemos nuestra supervivencia al hecho de estar a caballo del *funcionamiento* del mundo actual y del nuevo universo que desearíamos traer a la existencia. La paradoja es que el nuevo mundo lleva en sí la promesa de mayores gratificaciones personales y profesionales, con sólo que tuviéramos valor para abrazarnos confiadamente a él".

Otro aspecto, también inherente a la condición humana del gerente, es que probablemente -bajo el nuevo paradigma basado en los valores- en el futuro éste tendrá que adoptar no sólo nuevas formas de pensar y de actuar, sino también *una nueva manera de ser*, que implique un mayor respeto por los valores de su vida personal.

Sobre este particular, resulta interesante citar algunos párrafos de las conclusiones a que arriban BATTAGLIA y TARRANT¹² en el final de su pequeño y original libro *The corporate eunuch* (El eunuco corporativo):

"Para esos ejecutivos, hubo un tiempo en el que cada día nacía con una promesa; el sentimiento de poder y de responsabilidad era embriagador; dinero, status y privilegios hacían un bien enorme al cuerpo y al alma. A medida que los años fueron pasando, las satisfacciones comenzaron a disminuir; había frecuentes y ocasionales espasmos de dolor y, debajo de todo ello, un sufrimiento velado, al principio casi imperceptible. ¿Por qué razón fueron soportando una existencia cada vez menos gratificante? Las respuestas varían, mas todas convergen a una misma conclusión: esas cosas forman parte de la carrera gerencial.

Si la mayoría de los ejecutivos manejara sus intereses profesionales de la misma manera que orienta sus propios problemas, el porcentaje de fracasos dentro del sistema sería astronómico...

Durante años, el ejecutivo fue exhortado a autoexaminarse periódicamente, a tomar decisiones firmes acerca de su carrera. La literatura empresarial está llena de tales consejos, pero parece que ellos no dan resultado. Tal vez sea porque el ejecutivo es un eterno optimista, que ha desarrollado el hábito de esperar siempre un eventual éxito...

No basta con sugerir que un ejecutivo utilice mejor sus aptitudes para manejar mejor su carrera. Debería además emplear todos sus recursos para orientar mejor su vida...

La decisión carrera-vida comienza con una autoevaluación. No es una decisión fácil de tomar ni de enfrentar, mas el ejecutivo realista debe preverla. Mucho es lo que depende de esa decisión suya...

No estamos pretendiendo decir con esto que el trabajo gerencial de medio y alto nivel sea una fuente de diversión. Generalmente, implica una alta dosis de tensión. Algunas personas se llevan bien con esa tensión. Para ellos el fluir de la adrenalina es el despertar de los grandes desafíos. A los ejecutivos más exitosos les gustan los problemas...

Pero la autoevaluación es apenas una parte del inventario. También es importante

(12) BATTAGLIA, O. William y TARRANT, John J., *O ejecutivo, esse eunuco*, Editora Expressão e Cultura, Rio de Janeiro, 1974, pág. 151/156.

mirar para el resto de la vida, dentro y fuera del trabajo, y desarrollar una base para tomar algunas decisiones...

No hay una fórmula preestablecida para una autoevaluación de la carrera y de la vida de cada uno. Es sólo una cuestión de pensar -y de pensar verdaderamente- en sí mismo y de utilizar un poco de la propia capacidad gerencial para resolver el importantísimo problema de cómo gozar de una vida exitosa".

Evidentemente, en el umbral del tercer milenio, si los gerentes han de actuar como verdaderos empresarios desde adentro de las organizaciones (a sea, ser *intrapreneurs*), no puede pensarse en que abdiquen de su vida personal y su condición humana para esclavizarse en aras de las organizaciones. Esto debiera ser ya un problema superado, por lo que los resabios que queden tendrán que ser desterrados en el más breve plazo. El mundo actual exige, en este sentido, una suboptimización que tenga en cuenta los valores correspondientes a ambas esferas.

Capítulo 19

LAS CARRERAS PROFESIONALES EN ADMINISTRACION

19.1. La formación universitaria de dirigentes

Este tema encierra una larga polémica: si se pueden o no formar dirigentes en la universidad; si los mismos se hacen o nacen.

Además, simultáneamente se suele plantear: ¿Qué tipo de dirigente? Porque puede tratarse de un empresario, un gerente general, un gerente de un área funcional o de un consultor o asesor. Y cada caso merecer una respuesta diferente.

Todos coinciden en que es posible transmitir conocimientos científicos y técnicos, así como desarrollar las habilidades inherentes a ellos.

La duda emerge cuando se habla de formar empresarios. Pues se cuestiona el hecho que el espíritu empresarial pueda ser inyectado a alguien que no lo tiene ya arraigado, por más formación universitaria o extrauniversitaria a la que sea sometido.

Pues bien, la experiencia como profesor universitario y la derivada de desempeñar los roles antes mencionados, demuestran que la universidad puede formar dirigentes de los distintos tipos, siempre que la persona -como ocurre en otras carreras- cuente con un mínimo de condiciones. El secreto para lograrlo radica en el método que se aplique.

a) La formación de dirigentes

Las estrategias en que se forman los dirigentes son los siguientes:

- * En la práctica, ya sea manejando su propio emprendimiento empresario o empleándose en una organización.
- * A través de una educación formal, que puede concretarse por las siguientes vías: una carrera universitaria, estudios terciarios no universitarios, capacitación y desarrollo en la empresa en que trabaja, cursos y seminarios sin una estructuración definida, estudiando por su cuenta (v.g.: leyendo).
- * Combinando cualesquiera de las alternativas precedentes.

b) Niveles en la formación universitaria

La formación universitaria reconoce tres niveles típicos:

- * *Intermedio* -que está establecido sólo en algunas universidades-, otorgando un título que generalmente es denominado de *técnico superior* o *analista*, cuando se ha cursado y aprobado una parte de la carrera de grado (tres años, por ejemplo). También existen carreras cortas de uno a tres años de duración.
- * *Grado*, que corresponde a la carrera troncal. En el caso de la formación de dirigentes, ésta es por excelencia la *Licenciatura en Administración*, aunque hay también Licenciaturas especializadas (como: Comercialización, Finanzas, Personal, Publicidad, Sistemas de Información, Administración Agraria, entre otras) y carreras que, si bien tienen su propia inserción profesional, terminan siendo significativas aportantes de dirigentes a las organizaciones (principalmente las de Contador Público e Ingeniero Industrial). La carrera de grado tiene una duración de cinco a seis años. En un esquema académico que requiere doce años previos de estudios entre las escuelas primaria y secundaria, la experiencia indica que -en el caso que nos ocupa- con cinco años es suficiente para lograr los objetivos de formación buscados.
- * *Posgrado*, que antiguamente se centraba en el Doctorado, cuyo propósito radica en la docencia y la investigación, pero al que se asignaba una inserción esencialmente profesional. Esto ha ido revirtiéndose en los últimos tiempos en las carreras de Administración, con la difusión de los títulos denominados alternativamente de *Posgrado, Master y Magister*, que por lo general implican dos años más de estudios para quienes detentan un título de grado y son impartidos tanto por universidades como por institutos especializados (algunos de ellos de muy buen nivel). Sobre este particular debe puntualizarse que, en rigor, los estudios de grado de un Licenciado en Administración de nuestro medio equivalen normalmente a los de un *Master of Business Administration* de un país de habla inglesa (y no a los de un *Bachelor*, como pudiera inferirse del hecho de ser concebidos los *Masters* locales como posgrados de la Licenciatura).

Analizaremos, pues, la Licenciatura en Administración, como carrera universitaria típicamente orientada a la formación de dirigentes.

c) Campo de actuación y perfil del Licenciado en Administración

La definición del perfil que se pretende para el Licenciado en Administración suele hallarse descripta en los planes de estudios. Con fines de exemplificación, tomaremos los de dos universidades argentinas, las de Buenos Aires y Belgrano, una estatal y otra privada.

El plan de estudios de la Universidad de Buenos Aires señala que la carrera tenderá a formar un graduado con conocimientos, actitudes y habilidades para:

- * Elaborar criterios que permitan relacionar las teorías, modelos y métodos con la realidad de las organizaciones públicas y privadas, con o sin fines de lucro, para definir sus problemas en el contexto socio-político-económico, a fin de adoptar objetivos, diseñar estructuras de organización y procedimientos, técnicas de gestión y de control que hagan a estas organizaciones viables y eficientes.
- * Intervenir en el nivel político de las organizaciones, en la determinación de la viabilidad instrumental de los objetivos.
- * Interpretar políticas de distintos niveles de alcance, expresadas con diferentes grados de precisión y traducirlas en una organización de medios y en una relación insumo-producto adecuadas al logro de los objetivos que se expresan.
- * Realizar diagnósticos acerca de las organizaciones y seleccionar, diseñar y utilizar las técnicas y procedimientos adecuados para la optimización de sus procesos específicos. Estos diagnósticos podrán ser prospectivos e involucrar el análisis de proyectos.
- * Dirigir, desarrollar y coordinar las funciones de planeamiento, organización, gestión, motivación y control, de manera de lograr que las organizaciones públicas y privadas, funcionen en una interrelación viable con el contexto socio-económico-político.
- * Administrar los recursos, para el logro de productos y servicios que satisfagan las demandas de la sociedad.
- * Elaborar e implantar políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración y sistemas de información y de procesamiento de datos, ya sea que se orienten al control de operaciones, como al sistema de información para la dirección.
- * Adaptar las respuestas de las organizaciones a las exigencias de las regulaciones comerciales, financieras, tributarias, bancarias y, en general, de políticas económicas y sociales.
- * Definir, implantar y ejecutar políticas de comercialización y coparticipación exterior.

La Universidad de Belgrano distingue, en su plan de estudios, los objetivos del mismo para la carrera y el perfil del graduado. Los primeros buscan brindar una formación que faculte para el desarrollo de las actividades propias de la profesión, las que son especificadas en el plan mediante la enumeración siguiente, que de tal modo define prácticamente el campo de incumbencia asignado al Licenciado en Administración:

- * Planeamiento, organización, coordinación y control de empresas y otras organizaciones.
- * Diagnóstico de problemas y situaciones organizacionales, y elaboración e implantación de propuestas de solución y/o mejoramiento.
- * Elaboración e implantación de políticas, estrategias, sistemas, métodos y procedimientos de comercialización, producción, finanzas, control, personal y administración en general.
- * Desarrollo y/o conducción de actividades específicas inherentes a comercialización, tales como: investigación de mercado, desarrollo de productos, políticas de precios, publicidad, promoción, organización de ventas, canales de distribución, planeamiento y control comercial, negocios internacionales, etc.
- * Desarrollo y/o conducción de actividades específicas inherentes a producción: estrategias tecnológicas, dimensión y localización de plantas, integración vertical, planeamiento y control de la producción, abastecimiento, políticas de calidad, etc.
- * Desarrollo y/o conducción de actividades específicas inherentes a finanzas y control: planeamiento económico-financiero, manejo de tesorería, inversiones, información gerencial, control de gestión, etc.
- * Desarrollo y/o conducción de actividades específicas inherentes a personal: políticas de recursos humanos, desarrollo organizacional, selección, inducción, planificación de carreras, capacitación, remuneraciones, relaciones laborales, seguridad industrial, etc.
- * Desarrollo e implantación de sistemas de procesamiento de datos.
- * Actuación judicial como liquidador de sociedades comerciales o civiles y como perito en su materia en todos los fueros.
- * Emisión de opiniones y dictámenes sobre los temas de su competencia.

En cuanto al perfil definido como objetivo para el Licenciado en Administración, el plan de estudios de la Universidad de Belgrano aporta la siguiente caracterización:

- * Futuro dirigente, ya sea empresario o gerente de grandes organizaciones o PyME.
- * Formación de primer nivel internacional, pero ajustada a la realidad argentina.
- * Orientado a la efectividad y la excelencia.
- * Generalista, con formación para comenzar su carrera profesional en un área funcional (Finanzas, Comercialización, Producción, Personal).
- * Vocación para manejar procesos de cambio, tanto innovadores como de adaptación al contexto turbulento del mundo actual.
- * Orientado a la acción, balanceada con el pensamiento reflexivo.
- * Capacidad para el trabajo en equipo.
- * Comprensión del entorno económico y social en el que estará inserto.

d) Estructura y contenido de la carrera

La estructura de los estudios, en el medio local, suele hallarse configurada de dos maneras distintas:

- * Una carrera separada, independiente de otras desde su comienzo.
- * Una estructura tipo árbol, que se inicia con un tronco común con otras carreras (como las de Contador Público y Licenciado en Economía, por ejemplo) que, luego de un período de dos o tres años, se dividen, siguiendo cada una su propio derrotero.

El primer esquema evita que el alumno se vea sometido a una excesiva profundización en temas que no son los centrales de su profesión, mientras que el segundo tiene la ventaja de ofrecerle a aquél que arrastra dudas vocacionales, una oportunidad ulterior para elegir entre varias alternativas.

Además de las materias específicas de Administración, las carreras incluyen otras de Economía, Contabilidad, Matemática, Derecho y Humanidades.

Las universidades que han adoptado enfoques más avanzados ofrecen la posibilidad -característica de los países de mayor desarrollo- de poder optar por una orientación en el último año, modalidad que, si bien mantiene los atributos del título de Licenciado en Administración, permite al estudiante profundizar en el área de conocimientos en que tenga más interés, planteándole una elección para la que cuenta con suficientes elementos de juicio a tal altura de su carrera.

Las orientaciones generalmente se definen con criterio funcional: Comercialización, Finanzas, Sistemas de Información, Producción, Personal, Negocios Internacionales, etc.; aunque también pueden referirse a una rama de actividad: Administración de la Salud, por ejemplo.

e) Métodos pedagógicos

Para que el proceso de enseñanza-aprendizaje resulte efectivo, no sólo es importante qué se estudia sino cómo se estudia.

Hace algunas décadas, los profesores *dictaban clase*, los alumnos atendían a las mismas y luego eran examinados para evaluar lo que sabían. Este método, que aún es utilizado en cierta medida, convierte al profesor en el participante activo por excelencia del proceso y asigna al alumno un papel pasivo hasta el momento del examen. El primero es el dueño del escenario y el segundo un mero espectador.

Esta práctica, aplicada como método exclusivo, ha sido abandonada paulatinamente en los estudios de Administración, pudiendo estimarse que hoy es ya minoritaria y va en camino de extinguirse.

Las nuevas corrientes pedagógicas se orientan decididamente hacia el uso -en una proporción creciente- de métodos activos, que permiten la participación del alumno en forma frecuente y crean en él un verdadero compromiso con el proceso de su propia

formación. Entre estos métodos se cuentan: análisis y discusión de casos, trabajos de campo en organizaciones, investigación aplicada, desarrollo de proyectos, diagnósticos, simulación de decisiones y juegos de empresa mediante el uso del computador, ejercicios de aplicación de técnicas específicas, debates grupales y plenarios, pasantías en empresas y otras organizaciones, etc.

No se trata, empero, que el profesor no dé clases, sino de combinar éstas con los métodos activos aludidos en una adecuada proporción, según la materia y el grado de avance en la carrera. Resulta inclusive conveniente que los métodos utilizados sean variados, a fin de lograr su mejor ajuste a las características de cada tema y para crear un clima de mayor dinamismo, que evite la rutina y mantenga en un mejor nivel la atención y el interés.

Cuando se trata de formar dirigentes, estos métodos constituyen, sin duda, una herramienta vital.

f) Problemática de la formación universitaria de dirigentes

No pocas críticas ha recibido en el mundo la formación universitaria de dirigentes.

A principios de la década de 1970, LIVINGSTONE¹ cuestionaba ácidamente a las escuelas de Administración de los Estados Unidos, señalando que los programas, en su mayor parte, no enseñaban a ser gerentes eficaces, en la medida que se limitaban al estudio de problemas de decisión, omitiendo en cambio todo lo relativo a descubrir oportunidades, además de afrontar la natural dificultad de conseguir que los alumnos aprendan a dirigir, influir y relacionarse.

Casi 20 años más tarde, KARLOF², un sueco que ha dictado cursos y seminarios sobre estrategia empresarial en toda Europa, opina que a los alumnos "les enseñan materias tales como análisis de coste-renta, marketing, contabilidad, administración, finanzas y demás, con el supuesto implícito y ciertamente infundado de que así entenderán la esencia de la actividad empresarial. La gente que funda empresas a menudo descubre que los conocimientos adquiridos en la enseñanza formal les resultan de poca utilidad. También podemos señalar que no existe ninguna correlación entre la iniciativa empresarial y la enseñanza básica. No es verdad que los estudiantes de administración de empresas tengan mayor aptitud o destreza para los negocios que personas educadas en otras disciplinas. El mundo está lleno de empresarios de éxito que estudiaron otras cosas". Agrega también que en Europa se está manifestando un viraje hacia una administración más orientada hacia el desempeño, en la medida que las calificaciones ahora incluyen el desarrollo empresarial.

KLIKSBERG³, un profesor con amplia experiencia en varios países latinoamericanos, afirma que "predomina en América Latina una escuela de formación muy tradicional,

(1) LIVINGSTONE, J. Sterling, *The Myth of Well-Educated Manager*, Harvard Business Review 49, Nº1, Cambridge, enero-febrero 1971, pág. 79/89.

(2) KARLOF, Bengt, *Estrategia empresarial*, Granica, Barcelona, 1991, pág. 21.

(3) KLIKSBERG, Bernardo, *El pensamiento organizativo*, Tesis, Buenos Aires, 1990, pág. 454/456.

profundamente marcada por el pensamiento administrativo formalista y por formas estáticas de concebir la Universidad en general". Aunque observa que una transformación ha comenzado a gestarse en este sentido: "Está creciendo paso a paso en América Latina en los procesos de cambio y democratización, bajo la demanda de amplios sectores sociales, un nuevo tipo de escuelas de administración. En ellas se está trabajando con currículos preparados para las exigencias de capacidad de gestión de la crisis y la democracia y se están formando gerentes con enfoques amplios y contenidos abiertos... En varias universidades se están desarrollando importantes experiencias de transformación curricular, cuyas coordenadas están en esa dirección. Asimismo, se están produciendo cambios muy importantes en la fisonomía interna de las escuelas de administración. Hay escuelas que están trabajando sobre la base de la interacción activa con la realidad organizacional. El aula se traslada en parte a las organizaciones a través de programas coordinados entre organismos públicos y privados, y la universidad".

Todas estas consideraciones merecen ser tenidas en cuenta al evaluar la formación universitaria de dirigentes. No obstante, resulta inadmisible pensar, como sugiere KARLOF -y más de uno opina igual-, que los conocimientos adquiridos en la enseñanza formal sean de escasa utilidad y que el estudio de las disciplinas de la Administración prácticamente no establezca ninguna diferencia o valor agregado. Es como si se pretendiera que no vale la pena estudiar Medicina, Derecho o Arquitectura para ejercer las respectivas profesiones. La educación puede ser mejor o peor, pero no puede negársela de plano. Lo que hay que hacer es perfeccionarla continuamente.

Una omisión frecuente en este tipo de análisis y en el diseño de planes de estudios, es la referida al sujeto del proceso de enseñanza-aprendizaje, o sea, el estudiante. En efecto, cuando se habla del gerente del futuro (como hacíamos en el capítulo anterior), pocos son los que se detienen a pensar quién es éste o qué está haciendo ahora. Se suele olvidar que es tal vez un joven de dieciocho o veinte años, lleno de entusiasmo, que pretende hacerse un porvenir, lograr ciertas metas y vivir la vida. Porque si se tuviera todo esto en cuenta, se evitaría seguramente tanto enciclopedismo intrascendente en los planes de estudios, que derivan en que distintos profesores enseñen cada uno lo que sabe, con prescindencia de las vinculaciones temáticas y de la forma en que esos conocimientos impartidos se encarnarán, directa o indirectamente, en los proyectos de ese sujeto del proceso.

De tal manera se perpetúan carreras en las que jóvenes aburridos ("esa hermosa arcilla humana", en las palabras de SAINT-EXUPERY) asisten a algo que parece la prolongación de la escuela secundaria, soportando estoicamente -en la mayoría de sus asignaturas- a profesores autistas que les hablan de cosas que no les interesan, pero aún así continúan con la esperanza de que su sacrificio les permitirá llegar al destino trazado y aguardan hasta casi el final de sus carreras para ir encontrándose con lo que buscaban.

La experiencia es terminante en este sentido: los estudiantes de Administración, si habrán de formarse como dirigentes, deben estar inmersos desde el principio en las cuestiones de la profesión que han elegido, en lugar de tener que dedicar la mayor parte del tiempo de sus estudios a aprender cosas que alguien determinó que contribuyen a su formación, pero que lo hacen tan indirecta e imperceptiblemente que a veces resulta difícil determinar cómo.

Un atributo fundamental de cualquier plan de estudios radica entonces en preservar el entusiasmo de la juventud, pues cada joven es un miembro digno de todo respeto de esa organización que es la universidad, y -como tal- merece las mismas consideraciones que este libro y todos los libros de Administración de la época proponen para que los miembros de las organizaciones no caigan en la frustración.

19.2. La carrera del profesional universitario como empresario, gerente y consultor

Como vimos, la inserción de un profesional en el mundo de las organizaciones puede ser: empleándose en una de ellas, creando la suya o ejerciendo la consultoría. Por supuesto que existen otras alternativas, pero éstas son las más corrientes.

Para el profesional recién recibido, el comienzo de la carrera en una empresa suele partir desde los estratos inferiores o intermedios, habitualmente en un área funcional. Esto tal vez lo lleve más adelante a convertirse en un especialista en las actividades inherentes a dicha área, lo cuál puede resultarle beneficioso o perjudicial, según las circunstancias. Mas si asciende a posiciones de dirección o gerencia general, deberá ampliar el natural enfoque del área y asumir una visión estratégica de conjunto, para evitar los típicos sesgos de quién aprecia las cosas desde una óptica parcializada. La edad de arribo del profesional al nivel gerencial ha ido reduciéndose con el tiempo, pues si bien era característica de los treinta años, actualmente ya se encuentran gerentes de menor edad.

La creación de la propia empresa depende de su iniciativa y también de las oportunidades. Como es obvio, el inicio se produce generalmente con un pequeño emprendimiento y la evolución posterior presenta todas las eventuales alternativas que su capacidad y el devenir del contexto hagan viables.

Como consultor o asesor, el profesional puede comenzar con su propio estudio o emplearse en una firma establecida. La carrera, en este último caso, suele llegar hasta la jerarquía de socio, pues las organizaciones dedicadas a la consultoría tratan de resguardar el nivel de aptitud de los miembros que las conducen, por lo que, casi siempre, en lugar de la sucesión por herencia, prefieren brindar la oportunidad a los profesionales más capaces que se desempeñan en ella. Desde luego que en las firmas de mayor prestigio, este proceso implica una selección natural que deja a muchos aspirantes en el camino.

En la evolución de la carrera suelen producirse también migraciones de una organización a otra y cambios de actividad. La dinámica del mundo actual hace que éstas sean más frecuentes que antaño.

Asimismo, sucede cada vez más que alguien formado en una determinada rama profesional termine dedicado a actividades propias de otra.

Todo esto torna imprescindibles la capacitación y el desarrollo profesional permanentes. Los estudios de posgrado -aún los universitarios- tratan de responder a estos requerimientos, permitiendo el acceso a ellos de profesionales de otras disciplinas.

Debido a lo cual no es extraño ver a Ingenieros Agrónomos, Abogados o Médicos cursando un Master en Administración, aunque afrontando mayores dificultades que los Licenciados en Administración, cuya preparación universitaria de grado los habilita mucho mejor para el éxito en tal cometido.

Finalmente, es innegable que las capacidades individuales resultan el condimento necesario para personalizar esta descripción tan genérica. Tales capacidades no sólo incluyen inteligencia, sino también perseverancia, predisposición para el esfuerzo, don de gentes, habilidad para negociar, etc. Con ellas, es posible progresar y superar los obstáculos que se presenten. Sin ellas, poco es lo que se puede hacer.

19.3. El papel del profesional en el desarrollo de la Administración

Se ha afirmado que "el management es la nueva tecnología que está haciendo progresar a las economías y a las sociedades desarrolladas".⁴

Y los profesionales (ya sean empresarios, gerentes o consultores) no son ajenos a su desarrollo. Porque el management o Administración o dirección de organizaciones -como se lo llame- no es una ciencia abstracta que pueda progresar por vía de experimentos de laboratorio. Es una disciplina orientada a la acción, con la que se experimenta en la vida real.

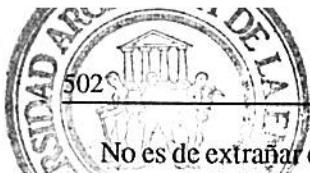
En los países más evolucionados, las universidades y otros centros de estudios sue- len contar con profesores dedicados en forma exclusiva a la investigación, los que -generalmente a través de cuestionarios formulados a empresarios y gerentes, o bien mediante la observación del comportamiento de éstos- extraen conclusiones y formulan teorías.

En el medio latinoamericano, donde los recursos financieros suelen escasear, los profesores tienen en su mayoría dedicación parcial y hacen poca investigación formal. No obstante, como obtienen sus ingresos trabajando en las organizaciones, suelen contar con una mayor experiencia, que si bien muchos no logran capitalizar por falta de una adecuada capacidad de abstracción y generalización, en el caso de algunos otros constituye la piedra angular de contribuciones y aportes originales o incrementales a la disciplina que nos ocupa.

A veces se califica a esta forma de proceder como perniciosa. Sin embargo, en los países en que las cosas están aparentemente mejor organizadas, no todas son loas. Veámos lo que señalan PETERS y WATERMAN⁵ al respecto: "Las quejas contra la administración norteamericana podrían agruparse en cinco categorías principales: 1) las escuelas de negocios nos están destruyendo; 2) los llamados gerentes profesionales carecen de la debida perspectiva; 3) éstos no se identifican personalmente con sus compañías; 4) no se interesan suficientemente por su personal; 5) los ejecutivos superiores y su estado mayor se encuentran aislados en sus torres de marfil analíticas".

(4) LEVY, Alberto R. y WILENSKY, Alberto L., *Cómo hacen los que hacen*, Tesis, Buenos Aires, 1987, pág. 30.

(5) PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H., *En busca de la excelencia*, Atlántida, Buenos Aires, 1982, pág. 37.



BIBLIOTECA CENTRAL

No es de extrañar entonces que un grupo de profesores de una prestigiosa universidad norteamericana, cuando el autor y un colega compatriota les manifestaron que en la universidad argentina se hacía poca investigación porque los profesores tenían en su mayoría dedicación parcial, quisieran saber muy interesados a qué otra cosa se dedicaban. Tras la minuciosa respuesta (reseñando las complejos desafíos que estábamos afrontando en medio de una de las tantas crisis económicas vividas), recibimos la reflexión emergente: "-Pero... ustedes hacen investigación en la realidad!".

Ello es cierto y hay que tenerlo en cuenta como un aspecto positivo del sistema. Empero, no debiera exagerarse, porque no es dable esperar que la docencia y/o la investigación asumidas con tamañas limitaciones den los frutos de formación de dirigentes ni de desarrollo de la Administración que nuestro futuro necesita.

Una buena mezcla de teoría y práctica es lo más apropiado para una disciplina orientada a la acción y los resultados como la Administración. Observa DRUCKER⁶ en *Las nuevas realidades*, que el management "tiene que ver con la acción y con la aplicación, y su evaluación son los resultados. Lleva a cabo una tecnología. Pero también tiene que ver con la gente, con sus valores, con su perfeccionamiento y desarrollo -y eso lo define como algo humano-. Así actúa sobre la estructura social y sobre la comunidad e influye sobre ellas... El management es, en definitiva, lo que tradicionalmente suele llamarse arte *liberal*, porque se refiere a los fundamentos del saber, conocimiento de uno mismo, prudencia y liderazgo; *arte*, porque es práctica y aplicación. Los managers aprovechan todos los conocimientos y hallazgos de las humanidades y de las ciencias sociales; de la psicología y de la filosofía, de la economía y de la historia, de las ciencias físicas y de la ética. Pero orientan este saber hacia la eficacia y los logros, para curar a un paciente, enseñar, construir un puente, diseñar un programa de software. Por esas razones, el management será cada vez más la disciplina y la práctica a cuyo través las *humanidades* adquirirán, de nuevo, reconocimiento, influencia y relevancia".

Y si los profesionales de la gerencia habrán de manejar o administrar realidades tan diversas para que las organizaciones logren los resultados que se esperan de ellas, es lógico confiar también en que esos mismos profesionales asuman el compromiso de ser padres de su futuro, constituyéndose en los artífices del desarrollo de su propia disciplina.

(6) DRUCKER, Peter F., *Las nuevas realidades*, Sudamericana, Buenos Aires, 1990, pág. 335.