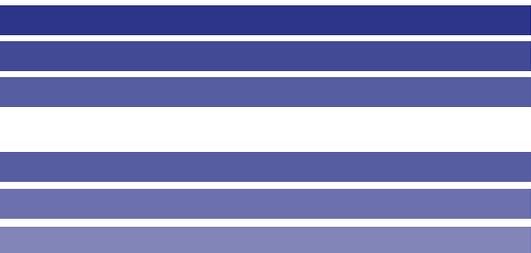


# **APUNTES DE ADMINISTRACIÓN**

## **La teoría y la práctica**

**Raúl Jorge Viana**



**Cuadernos de Cátedra**



Facultad de Ciencias  
Económicas

Viana, Raúl Jorge  
Apuntes de administración : la teoría y la práctica / Raúl Jorge Viana. -  
1a ed. -  
Posadas : Universidad Nacional de Misiones, 2023.  
Libro digital, PDF - (Cuadernos de cátedra)

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-950-766-227-0

1. Administración. 2. Actividades Practicas. I. Título.  
CDD 658.001

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
Prefacio	10
Introducción. Qué ofrece este libro	11
Estructura del libro. Expectativas esperadas	12
<b>CAPÍTULO I: La Administración</b>	
Historia, civilización, y administración	14
El concepto de Administración	16
Las Organizaciones	17
La Administración como disciplina	18
La Administración como arte	19
La Administración como ciencia	20
La Administración científica	20
La Administración enfocada al campo social	22
Los permanentes desafíos de la Administración	23
Administración y Filosofía	23
Corrientes filosóficas	24
Corrientes Filosóficas y su relación con la Administración	27
Administración y filosofía de las ciencias	28
Las Escuelas Clásicas de la Administración	30
Frederick Taylor	31
Principios fundamentales de Taylor – estructura metodológica	31
Cómo aumentar la productividad. Estudio de tiempo y métodos	32
Logros del método taylorista	33
La Organización como un sistema	34
Henri Fayol	34
La universalidad de la Administración	35
Postulados básicos de la administración	36
Funciones de la Administración	37
Áreas funcionales	38
Los Principios de Administración	39
Elton Mayo	43
Modelo de Administración	45

Max Weber	46
Peter Drucker	50
El gerenciamiento o Management	52
Michael Porter	53
Jerome McCarthy	54

## **CAPÍTULO II: Las Organizaciones**

Las Organizaciones	57
Los niveles de la organización	59
Nivel volitivo en las empresas	59
Nivel volitivo en las organizaciones no gubernamentales	60
Nivel volitivo en las organizaciones gubernamentales	61
Nivel directivo o gerencial en las empresas	61
Nivel directivo o gerencial en las organizaciones no gubernamentales	62
Nivel directivo o gerencial en las organizaciones gubernamentales	62
Nivel ejecutivo u operativo	63
Niveles en las sociedades de economía mixta	63
La moral y la ética	64
La Responsabilidad Social organizacional (RSO)	66
Responsabilidad social gubernamental	69
La sustentabilidad y la sostenibilidad	70
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible	71
La Cultura organizacional	75
La globalización	79
El metaverso	80
El entorno organizacional	81
El entorno indirecto	83
Factores políticos	84
Factores económicos	85
Factores sociales	87
Factores tecnológicos	88
Factores ecológicos	89
El entorno Directo	90

Los clientes	91
Los competidores	91
Los nuevos ingresantes	93
Proveedores	94
Sustitutos	95
El microanálisis	96
Estructura (Structure)	97
Estrategia (Strategy). Sistemas (Systems)	98
Recursos Humanos (Staff). Habilidades y Capacidades (Skills)	99
Estilo (Style)	100
Objetivos de Orden Superior (Shared values)	101
Otros factores a tener en cuenta	101
El uso del estudio del entorno y el microanálisis	102

### **CAPÍTULO III – Función de la Administración: PLANEAR**

Función de la Administración: Planear	106
Los principios de la planeación	108
Etapas de la planeación	109
La Visión	110
La Misión	111
Proceso de elaboración de la Misión	113
Ejemplos de Misión	113
Definición de la estrategia genérica inicial	115
Los objetivos y las metas	116
Objetivo general	117
Objetivos específicos o secundarios	117
Metas	118
Conceptos finales a tener en cuenta	120

### **CAPÍTULO IV – Función de la Administración: ORGANIZAR**

Función de la Administración: Organizar	122
Organización formal	122
El puesto de trabajo	123

La departamentalización	124
Niveles de organización o jerarquización	124
El organigrama	125
Niveles Volitivo y Directivo o Gerencial	126
Área Funcional Mercadotecnia y ventas	127
Marketing. Publicidad y Promoción.	128
Canales de comercialización. Atención al cliente y ventas	129
Logística de entrega	130
Servicio de post venta	131
Administración de Mercadotecnia y Ventas	132
Área Funcional Administración	132
Recursos humanos o Personal	133
Registración o Contabilidad. Finanzas y manejo de fondos	134
Compras	135
Área Producción	136
Inventario y manejo de stock	136
Compras. Control de calidad	137
Investigación y desarrollo	138
Administración de la producción	139
Operaciones	139
Otras cuestiones referentes al organigrama	142
Conclusión sobre organización y estructura	143
Manual de funciones	143
Manual de Procedimientos	145
Organización informal	147

## **CAPÍTULO V – Función de la Administración: DIRIGIR**

La Dirección	150
Comportamiento individual	151
La percepción	152
Las actitudes	153
La motivación	154
La teoría X e Y de Mc Gregor	154

Teoría Motivación - Higiene	155
La jerarquía de necesidades	155
Otras cuestiones sobre la teoría de Maslow	158
Aplicación de la teoría de Maslow en la administración	158
Conclusión final sobre Maslow	159
El aprendizaje	159
Habilidades y capacidades	160
Conclusiones sobre el comportamiento individual	161
La conducta interpersonal	161
La Administración de Personal	164
Gestión de Recursos Humanos	165
El liderazgo	166
Estilos de liderazgo. Tipos de liderazgo	167
Las cualidades del líder	168
La comunicación y el liderazgo	168
El poder y la influencia	170
La comunicación interpersonal	171
Liderazgo y comunicación	174

## **CAPÍTULO VI – Función de la Administración: CONTROLAR**

El control	177
Técnicas de control	180
Controles Presupuestarios	180
Tipos de presupuestos	181
Controles no presupuestarios	183
Tipos de controles según el tiempo en que se realiza	184
Requisitos de los controles efectivos	185
Áreas claves de control	186
Control y Calidad Total	187
Los 14 principios de Deming	188
Errores gerenciales en el control	189
Conclusión sobre los apuntes de la teoría	190

## **CAPÍTULO VII – La práctica en la Administración**

La práctica en la Administración General	192
Proceso de elaboración de la Visión y Misión	193
Metodología para el análisis del entorno y el microanálisis	194
Definición de la estrategia genérica inicial	195
Establecimiento de los objetivos y metas	196
Conceptos a tener en cuenta en la implementación del plan	198
Elaboración de presupuestos. Metodología y aspectos esenciales	200
Presupuesto de ventas	200
Presupuesto de costos variables de producción	205
Presupuesto de egresos	207
Presupuesto consolidado de Ingresos y Egresos u Operativo	211
Presupuesto de movimientos financieros o cash flow	213

## **CAPÍTULO VIII – La práctica en la función ORGANIZAR**

La organización formal	216
Análisis del área funcional Mercadotecnia y Ventas	221
Análisis funcional del área Administración	226
Análisis funcional del área Producción	237
Conclusión de la práctica en Administración	251

## **CAPÍTULO IX – La Administración de Recursos Humanos**

Administración de Recursos Humanos	253
Selección de personal	255
El aviso	256
Currículum Vitae	259
Primera selección. Primera entrevista	264
Segunda entrevista	266
Tercera entrevista	267
Decisión final, incorporación, e inducción	268
Capacitación	269
Pasos en el proceso de capacitación	271
Plan de desarrollo de carrera	272

El nuevo paradigma en el desarrollo de carrera	274
Evaluación de desempeño	274
Ejemplo de una evaluación de desempeño	276
Motivación	277
Clima organizacional y motivación	280
Desvinculación	281
Desvinculación por jubilación	282
Desvinculación por finalización del contrato de trabajo con fecha cierta	284
Desvinculación por renuncia	284
Desvinculación por fallecimiento del trabajador	285
Desvinculación por jubilación por invalidez	286
Desvinculación por invalidez o fallecimiento del empleador	286
Despido injustificado o sin expresión de causa	286
Despido con justa causa	288
Despido por causas económicas o concurso preventivo	290
Despido por quiebra de la organización	290
Relaciones gremiales	291

## **CAPÍTULO X – La Administración de la Producción**

Administración de la producción	295
La ley de rendimientos marginales decrecientes	298
Rendimientos a escala	299
Economía de alcance	300
El sistema de producción	300
Las decisiones en el sistema de producción	301
La estrategia en la producción	301
La tecnología	302
Las leyes del progreso tecnológico	303
Estrategias en tecnología de producción	304
El producto	305
Ciclo de vida del producto	305
La producción de servicios	310
Factores a considerar en el diseño técnico del producto	310

Las especificaciones de diseño	312
El packaging	316
Eliminación de productos	317
El proceso	318
Diseño del proceso. Decisiones que involucra	319
Metodología para realizar el diseño	320
Estudio de tiempo y métodos	321
Enfoque de los sistemas productivos	322
Muestreo en el trabajo y análisis de productividad	323
La productividad en la producción de servicios	325
Disposición de instalaciones	325
Manejo de materiales	327
Dimensión	328
La incidencia del tiempo	330
Localización	332
La táctica de producción	333
Decisiones de inventarios	334
El control en la producción	336
La táctica en la producción continua	338
La táctica en la producción por montaje	339
La táctica en la producción intermitente	339
La táctica en la producción por proyectos	341
Actividades productivas primarias	343
La producción de servicios	344
Abastecimiento	345
Abastecimiento y compras	346
Abastecimiento y recepción	347
Abastecimiento y almacenaje	348
La logística de salida	349
Mantenimiento	350
Bibliografía	351

## **PREFACIO**

A la mayoría de las personas les gusta leer, pero no a todas les gusta estudiar. Compatibilizar ambas acciones es un desafío para cualquier escritor que quiera enseñar, o transmitir conocimientos adquiridos. Tenemos que buscar palabras entretenidas, entendibles, atrapantes, e interesantes, evitando lo que pueda convertirse en aburrido, cansador, redundante, o técnicas inteligibles. Para mí, que poseo el título de grado, un MBA, y un Doctorado en Administración, además de tratar de hacer una escritura amena, buscaré convencer al lector del hermoso oficio de administrar, y demostrar de que en realidad ustedes ya lo hicieron, lo hacen y lo harán. Lo que diga, estará sustentado por mi vasta experiencia en el ejercicio de la profesión. Administrar está dentro de la genética del ser humano, y lo hacemos casi por reflejo, de manera natural. El resultado buscado es lograr objetivos establecidos en el día a día, la semana, el mes, el año, o para toda la vida. Las organizaciones, sin ninguna excepción, producen algo (bienes o servicios), que son requeridos por los que necesitan de los mismos (en el mercado), y están dispuestos a sacrificar recursos para obtenerlos (proceso de comercialización). Para lograr este intercambio es necesario administrar recursos, que son finitos y por ello recurrimos a dos conceptos interrelacionados entre sí, eficacia y eficiencia, para obtener una productividad adecuada que permita lograr rentabilidad. Administrar no es complicado, ni difícil, si se le dedica el tiempo suficiente. Estos apuntes pretenden presentar conceptos e ideas básicas para que aquellos que lean este libro lo puedan disfrutar sin tener la sensación de han utilizado el tiempo estudiando, y sin embargo han aprendido.

## **INTRODUCCIÓN**

Lo que producen las organizaciones pueden ser visibilizadas desde los puntos de vistas económico o social. En esencia son actividades que tienen un objetivo principal: generar rentabilidad. La Administración colabora en este aspecto desde propuestas sumamente sencillas como planear y justificar lo que se quiere producir o se produce; organizarse para el trabajo en general; elaborando alguna plantilla de costos genérica; o de manera un poco más compleja, definiendo o escribiendo la Visión y la Misión; construir una estructura formal o informal donde las personas tengan asignadas tareas; hacer una adecuada lectura del entorno; establecer objetivos a largo plazo y con metas intermedias; y finalmente, propiciar la elaboración de estrategias para un desarrollo competitivo sostenible y sustentable. Si bien parece algo complicado, trataré de simplificarlo en varios capítulos. La improductividad pone en peligro el futuro de la humanidad, y el derroche también. Es necesario armar conceptualmente una estructura básica en la que conviven el aprendizaje, la ejecución, la capacitación permanente, que genere ingresos suficientes para que los individuos (organizaciones o personas) accedan a bienes y servicios consecuencia de una producción competitiva sostenible y sustentable. La falta de conocimientos administrativos básicos complica el futuro. Con esto, estoy en condiciones de afirmar (por conocimientos y experiencia), que la Administración es esencial para la supervivencia.

### **Qué ofrece este libro**

Presenta a la Administración, en sus conceptos y prácticas, como el medio para crear, mantener, o mejorar una gestión que alcance una competitividad sostenible y sustentable. Habrá una brevísima historia de la Administración desde la misma génesis humana hasta nuestros días, con descripciones de algunos postulados científicos fundamentales, y su importancia en la gestión de organizaciones de distinta índole, con un enfoque filosófico del autor junto al aporte desde la Filosofía de las ciencias. También se tendrá en cuenta cuestiones fundamentales como la moral, la ética, la responsabilidad social y ambiental, la cultura, entre otras.

Cada administrador adopta un modo o forma de gestión, las cuales de alguna manera son explicadas por los distintos autores de bibliografía en el tema, especialmente los de la Escuela Clásica. No obstante, adoptar un modelo u otro es una cuestión personal, y eso dependerá de cómo ve el mundo y la realidad el administrador. Por ello, dedicaré un espacio de este libro a las distintas corrientes filosóficas preponderantes, para que el lector pueda identificarse con alguna que justifique por qué hace lo que hace. También habrá reflexiones sobre la filosofía de las ciencias que buscará echar luz de cómo crece el conocimiento.

En función a lo expuesto, el libro pretende generar un espacio donde las personas podrán acceder a conocimientos y herramientas que ayuden a su formación como administrador. El arte de administrar, a través de métodos sencillos, lógicos y posibles puede ser adoptado desde lo cotidiano hasta las grandes organizaciones.

### **Estructura del Libro**

El libro tendrá dos partes. En la primera se fundamentará la teoría, desde una revisión bibliográfica; la que, respaldada en la corriente filosófica adoptada y en el abordaje desde la filosofía de las ciencias, tomará los aspectos fundamentales de cuatro teorías clásicas (Taylor, Fayol, Mayo, y Weber), sumada a la Administración enfocada al campo social (Drucker). Continuará con el desarrollo, en capítulos, de cada una de las denominadas funciones de la administración.

La segunda parte del libro, estará destinada a la acción, donde se desmenuzará una organización hasta el último grado de disgregación (puesto de trabajo), para explicar qué funciones deben hacer, y desde mi experiencia, cómo se pueden hacer. Además, se agrega un capítulo exclusivo sobre la administración de recursos humanos, y otro dedicado a la administración de la producción.

### **Expectativas esperadas**

La principal, es que al finalizar la lectura se hayan aprehendido algunos conocimientos, y fundamentalmente que sirva de guía para administrar de manera consciente.

# **Apuntes de Administración: LA TEORÍA**

## **CAPÍTULO I LA ADMINISTRACIÓN**

## **Historia, Civilización, y Administración**

La revisión debe comenzar desde la existencia del humano nómada de la prehistoria. La búsqueda de alimentos permitió al hombre, además de su supervivencia, ir poblando los distintos continentes. Sus actividades principales eran la caza, la pesca, y la recolección. Sobrevivir era cuestión de intuición y en una rústica planeación, como modo primitivo de división de tareas, el hombre iba a la caza, las mujeres y niños a la recolección, y los ancianos a la pesca. Si a ello agregamos que había alguien que establecía las reglas mínimas de convivencia y asignación de responsabilidades, estamos en presencia del liderazgo. El homo sapiens sobrevivía sin mayor esfuerzo, dado que la naturaleza le proporcionaba lo necesario. Observando las estrellas, o ponderando el estado del clima, el líder, jefe, o macho alfa, tomaba las decisiones de caminar junto a su tribu a los lugares que probablemente ya conocía, consecuencia de las experiencias de sus antepasados.

Supongamos una película acelerada en la que una persona se sentó a la sombra de un naranjo por un larguísimo período de tiempo. En algún momento habrá visto cómo cayó un fruto al suelo. Este fruto terminó pudriéndose en el suelo, pero lo importante es que en ese lugar quedó la semilla, que germinó y comenzó su proceso de crecimiento, primero un plantín y luego de unos años en un árbol idéntico al naranjo donde estaba apoyado, y ese árbol dio frutos idénticos al que había caído antes. Entonces comprendió el proceso de la naturaleza, y pensó que podía ayudar a acelerar ese proceso. Es así como nació la primera actividad transformadora del hombre: la agricultura.

El biólogo Jared Diamond, en su breve historia de la humanidad en los últimos trece mil años, enuncia que durante el período histórico del neolítico (9.000 AdC) se comenzó a desarrollar la agricultura y la ganadería. El cambio climático del período posglaciar (hace 10.000 años) produjo una alteración climática global que afectó el entorno del ser humano. Los glaciares se retiraron y las conexiones entre los continentes, como por ejemplo el estrecho de Bering, desaparecieron. Hubo un crecimiento del volumen global de agua y la consecuente inundación de tierras bajas habitables. La concentración de personas en espacios geográficos más reducidos propició la creación de ciudades, que crecían en cantidad de habitantes y tamaño, alcanzando un estadio cultural avanzado por el nivel de su ciencia, artes, ideas y costumbres. Esto dio lugar a la aparición de civilizaciones (Diamond, 2016).

Hace 12.000 años, el modo de vida de los humanos se transformó, cambiando las actividades primarias (caza, pesca, y recolección), por actividades productivas como el cultivo de la tierra y la domesticación de animales, y sustituyendo el nomadismo por el sedentarismo. Esta revolución neolítica, no es un período cronológico concreto sino una etapa dentro de la

evolución de distintos núcleos sociales, donde cada núcleo original evoluciona de manera independiente y coincide con zonas donde existían plantas (suelo fértil), y animales susceptibles de ser domesticados. Cada cultura creció y se desarrolló en un entorno distinto, adaptándose a los recursos disponibles.

Según la arqueología, la primera civilización fue la Sumeria (6.700 A.C.), en la baja Mesopotamia (Tigris y Éufrates). Aprendieron a organizarse, y fundamentalmente a controlar la crecida de los ríos, construyendo sistemas de regadíos, inventando el arado, los transportes rodantes, la escritura, como así también hicieron aportes en las matemáticas, la medicina, y la literatura. Las pequeñas aldeas se transformaron en ciudades, por lo que se vieron obligados a poner en orden su funcionamiento interno, coordinado por líderes religiosos o patesí, o reyes, conocidos como lugal. (Vera Tornell, 1964)

La civilización China es considerada como una de las más antiguas del mundo. La mitología sitúa el origen hace 6.000 años, y existen escritos con una antigüedad de 3.500 años. El imperio chino (211 A.C.), comienza con la Dinastía Qin. La unificación puso fin a cinco siglos de guerras feudales, introduciendo un gobierno centralizado bajo el sistema de monarquía absoluta. Dividió el imperio en 36 provincias, construyendo redes de comunicación y estandarizó la moneda, creó un único sistema de justicia y unificó el sistema de escritura. También comenzó con la construcción de la Gran Muralla. En las dinastías siguientes se fomentó la educación utilizando el papel de arroz para la escritura. Gracias a esto prosperó la agricultura, la producción manual, y el comercio, de manera gradual y evolutiva hasta llegar a la dinastía Qing, en el año 1912, con la abdicación del último emperador, con la Revolución de Xinhai, que dio nacimiento a la República de China. Dejaron como legado la utilización de tinta para la escritura, el descubrimiento de la pólvora, e inventos como la brújula (Franke & Trauzettel, 1973).

La civilización egipcia tiene su origen hacia el año 3.150 A.C. con la unificación de varias ciudades en el valle del río Nilo. Tenía un sistema de literatura y escritura independiente, un control estatal sobre los diferentes recursos, la utilización del río para el desarrollo de la economía y el comercio, y la obra pública de grandes monumentos como creación de fuentes de trabajo; junto a una gran fuerza militar que posibilitó el dominio de esa región geográfica. Como legado a la humanidad dejaron el desarrollo de la minería, la topografía, la arquitectura, y los métodos de riego y agricultura, de construcción de navíos, la medicina, y la tecnología del vidrio.

Para su adecuada administración, Egipto se dividió en 42 provincias, estados autónomos dirigidos por un gobernador. El gobierno se sostenía con impuestos (pagados con trabajo o

especies), que eran almacenados con un estricto control de stock, distribuidos a la población según las necesidades. Cada casa designaba a una persona que debía prestar servicios al estado en forma gratuita por algunas semanas al año. Las tareas principales eran las de mantenimiento de canales de riego, construcción de templos y tumbas. El imperio colapsa con la conquista Romana en el año 31 A.C. (Gonzalez Gonzalez, 2011)

Sintetizar la evolución de la administración en todas las civilizaciones es una tarea sumamente ardua, pero, a grandes rasgos, tenemos en cuenta a aquellas que pasaron a la historia porque provocaron grandes cambios en la humanidad, mediante la administración de sus funciones básicas (planear, organizar, dirigir, y controlar), bajo la coordinación de alguien (rey, emperador, generales, administradores, etc.). Esas mismas acciones, se replicaron en el tiempo:

- En la Edad Media, desde el siglo V hasta el descubrimiento de América, que cambió el sistema social esclavista por el feudalismo, dando paso a la burguesía y sentando las primeras bases del sistema capitalista.

- La Edad Moderna, desde el siglo XV hasta la Revolución francesa en 1789, época del Renacimiento, de ciudades crecientes, del capitalismo sustituyendo al feudalismo, con corrientes de pensamiento donde se imponen el humanismo y el racionalismo. El gran hito para la economía, y la administración, es la Revolución Industrial, que supone la creación de máquinas para cubrir la demanda del mercado en aquel momento.

- La Edad Contemporánea, que comienza en el siglo XIX y llega hasta nuestros días, con la aparición de nuevos sistemas de gobierno como el sistema republicano, la consolidación del sistema capitalista, la disminución del poder de la Iglesia católica, el aumento de la población mundial, los grandes inventos, y, finalmente, la globalización.

El factor común en estos períodos históricos siempre ha sido el grupo de personas liderados por otras personas, que fueron progresando porque planearon, se organizaron, dirigieron y fueron dirigidos, y se controló los resultados para detectar errores que puedan ser mejorados. Aceptar esta aseveración, es reconocer que la administración es inherente al ser humano respecto a su evolución y perfeccionamiento.

### **El concepto de Administración**

Siempre me ha gustado dar conceptos y definiciones cortas, que puedan ser aprendidas fácilmente retenidas en la mente del lector, y que comúnmente es la frase central del concepto dado. La bibliografía coincide que la Administración es el proceso por el cual se puede lograr ciertos objetivos. Es la coordinación del esfuerzo de un grupo social, utilizando eficientemente los recursos disponibles.

Para mí, Administrar consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, de manera coordinada, para lograr objetivos deseados. A partir de esta noción, simple y sencilla, proporcionada por Henri Fayol, avanzamos en la comprensión de su significado.

Planear: es definir qué se quiere hacer, qué se hará.

Organizar: cómo se harán las acciones que se quiere hacer.

Dirigir: con quiénes se harán las acciones planeadas y organizadas.

Controlar: evaluar si lo que se hizo se corresponde con lo que se quería hacer.

La Administración existe porque hay Organizaciones, y las Organizaciones subsisten gracias a la Administración.

### Las Organizaciones

Son estructuras ordenadas donde conviven e interactúan un conjunto de personas que realizan distintos tipos de tareas con determinados grados de exigencia y responsabilidad, todo ello para conseguir o lograr un objetivo determinado.

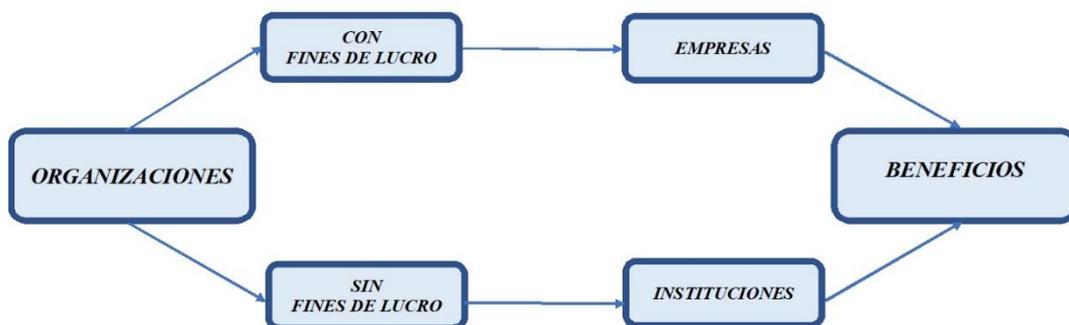


Figura 1: las organizaciones

La figura resume el verdadero significado de los distintos tipos de organizaciones. Queda perfectamente claro que todas las organizaciones, sin excepción, buscan la obtención de beneficios. No obstante, es necesario dividir a aquellas que persiguen fines de lucro de las que son sin fines de lucro. El lucro es la ganancia o beneficio que se obtiene en un asunto o en un negocio. Negocio es la ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios. A las organizaciones con fines de lucro, las llamamos empresas. El beneficio se traduce como rentabilidad económica, y es sencillo de medir, ya que a grandes rasgos es la diferencia entre lo ingresado por la entrega de un producto (ventas) menos lo gastado para producir ese producto (costos).

En cambio, las organizaciones sin fines de lucro, comúnmente llamada instituciones, determinar el beneficio es un poco más complejo. Supongamos el presupuesto ejecutado de un hospital público:

<i>Año</i>	<i>Presupuesto Ejecutado (en miles)</i>	<i>Cantidad de pacientes atendidos</i>	<i>Costo por paciente atendido</i>
<i>2017</i>	<i>\$ 1.000</i>	<i>1.000</i>	<i>\$ 1,00</i>
<i>2018</i>	<i>\$ 1.200</i>	<i>1.400</i>	<i>\$ 0,86</i>
<i>2019</i>	<i>\$ 1.500</i>	<i>1.400</i>	<i>\$ 1,07</i>
<i>2020</i>	<i>\$ 1.800</i>	<i>1.200</i>	<i>\$ 1,50</i>
<i>2021</i>	<i>\$ 2.000</i>	<i>1.200</i>	<i>\$ 1,67</i>

*Figura 2: rentabilidad*

A la pregunta cuál fue el mejor año para este hospital público, una respuesta inmediata sería el año 2018 ya que el costo de atención de cada paciente fue solo de \$ 0,86. Y esa respuesta es correcta dentro del concepto de un modelo que solo evalúa la rentabilidad económica. Pero hay otro administrador que afirma que el mejor año es el 2021, puesto que se ha destinado la suma de \$ 1,67 por paciente, que han accedido a servicios y medicamentos de alta calidad, con equipamiento tecnológico de avanzada. Y tiene razón, pues el análisis supera al económico y tiene en cuenta al individuo que ha recibido productos de alta calidad. En resumen, cuando evaluamos a las organizaciones sin fines de lucro, el análisis no es lineal, sino que depende de la variable que se quiera enfatizar como resultado.

### **La administración como disciplina**

Hago un gran repaso al libro *La Argumentación Administrativa* de Hood y Jackson, que muestra el estudio de 99 teorías administrativas distintas a través del tiempo.

Una primera persona comienza afirmando: *“Para mí, administrar es que todos hagan absolutamente todo lo que yo diga, sin ningún tipo de cuestionamiento, quejas, o sugerencias. Se hace lo que yo dispongo y punto”*.

Otra persona contesta: *“De ninguna manera, administrar es dedicar 8 horas para el descanso y alimentarnos, 8 horas a la meditación y oración, y las restantes 8 horas haremos lo que tenemos que hacer”*.

Aparece un tercero que asevera: *“En cambio para mí, administrar es utilizar adecuadamente los recursos disponibles de manera de lograr una productividad adecuada que genere rentabilidad”*.

¿Cuál de estas tres afirmaciones es la correcta? La mayoría se inclinará por la última. Pero, sin embargo, la primera frase corresponde a situaciones que ocurren, por ejemplo, en el ejército. Nadie puede discutir sino simplemente debe cumplir órdenes. La segunda afirmación, puede que refleje la manera en que trabajan las monjas de los Misioneros de la Caridad (Teresa de Calcuta), y la tercera afirmación es lo que la mayoría cree es administrar adecuadamente. Con estos ejemplos queda demostrado que el modelo de administración se aplica a todo tipo de organizaciones, y que simplemente se ajusta a los objetivos que ésta persigue. En los tres tipos de organizaciones anteriores hay planeación, organización, dirección, y control.

Existen varias doctrinas o modelos de administración. Cada doctrina ofrece una respuesta diferente para conducir una organización. Ninguno de los modelos o doctrinas propuestas es nuevo, sino que según transcurra el tiempo las doctrinas administrativas se reinventan y se actualizan los modelos a la tecnología existente o disponible. La mayoría de las ideas sobre organización se basan en el conocimiento ordinario, que son ideas basadas en máximas de sentido común, y el sentido común cambia a través del tiempo. Ninguna doctrina o modelo se puede considerar superior a los demás (Hood & Jackson, 1998). Si hay alguna duda, pregunten al administrador que la está ejecutando.

### **La Administración como arte**

Un ejemplo a la ligera del arte de la pintura. Van Gogh, Manet, Dalí, Velázquez, Picasso, Cézanne, Frida Kahlo, y Sandoval (mi esposa). Ellos tienen en común que han pintado o pintan cuadros. A todos los llamamos artistas. Sin embargo, a mi particularmente me encanta Manet, Velázquez, Dalí, Sandoval; no me gusta Picasso, y Kahlo o Cézanne me son indiferentes. Para usted lector, habrá otra lista con preferencias. Lo mismo en la música (Beatles o Rolling; rock o jazz). Es decir que el arte es ejecutado y percibido de acuerdo a formas, estructuras o modelos de pensamiento de las personas que intervienen en el proceso. Lo mismo ocurre con la Administración: cada administrador adoptará su modelo o forma (su propio librito) que ejecutará según sus convicciones, situaciones o circunstancias. Su trabajo se traduce en la aplicación artística de principios científicos para solucionar problemas, optimizar recursos y lograr los objetivos preestablecidos, siendo uno de sus medios la creatividad usada para generar una estrategia innovadora ante problemas recurrentes en la organización. La administración es un arte muy creativo que exige perfección para lograr excelentes resultados.

## **La Administración como ciencia**

La Real Academia Española (rae.es) define a la Ciencia como un conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente. La Administración como ciencia cumple con todos estos parámetros.

Están las ciencias exactas, ciencias duras, que se basan en la observación y experimentación para crear conocimientos y cuyos contenidos pueden sistematizarse a partir del lenguaje matemático. El teorema de Pitágoras no se puede discutir y eso que tiene 2800 años de antigüedad, y  $2 + 2$  siempre será 4. En cambio, cuando nos adentramos en las ciencias sociales, todas ellas están influenciadas por el comportamiento humano, y sus resultados dependen de ello. La Administración como ciencia pertenece a este último grupo puesto que la actuación de las personas es clave en la que interpretación de lo cotidiano, evaluando el entorno y en base a ello tomando decisiones. Es un conjunto organizado de conocimientos universales y fundamentados en una teoría referente a verdades generales.

## **La Administración Científica**

La Administración ya ha sido conceptualizada por distintos autores de renombre, desde los considerados padres de la administración científica (Taylor y Fayol) además de otros integrantes de la denominada Escuela Clásica de la Administración Científica (Carl Barth, Henry L. Gantt, Harrington Emerson, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Ford, entre los más destacados). Cada uno de ellos desde su campo aportó para que la administración no se sustente solo en la experiencia para incrementar la eficiencia y la productividad.

Frederick Taylor es quien realiza los primeros aportes mediante el análisis y normalización de procesos, racionalización del trabajo, desarrollo de técnicas y métodos, y el ejercicio de la autoridad mediante capataces, haciendo una distribución equitativa entre trabajo y responsabilidad. Concluye que es de suma importancia seleccionar e instruir al obrero, cooperando con el mismo para que éste consiga sus objetivos (Taylor, 1970). El aporte Henri Fayol es la enunciación de los catorce principios administrativos, que se suma a las funciones de la administración identificadas como planear, organizar, dirigir, y controlar (Fayol, 1994). Elton Mayo, es uno de los exponentes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, y aborda al obrero en un enfoque humanístico de estímulos y comportamientos antes que mecanicista, deduciendo que la productividad también depende de la integración social dentro y fuera de las organizaciones. Max Weber, referente del estructuralismo, enumera elementos comunes en todas las organizaciones: la autoridad, la comunicación, la estructura de

comportamiento, y la estructura. Sobre estos elementos se sostiene el modelo burocrático que considera a la dominación legítima como racional cuando la autoridad se ejerce de acuerdo con ordenaciones impersonales y objetivas legalmente instituidas (por eso se llama dominación legal). El modelo necesita normas y reglamentos escritos, siendo imprescindible la división del trabajo. Mary Parker Follet aporta la llamada teoría de las contingencias que intenta dar respuestas a situaciones o contingencias diarias de la organización, en la consecución de sus objetivos, utilizando la menor cantidad de recursos para obtener los mejores resultados, rechazando principios universales y técnicas previas para atender la probabilidad de que un hecho suceda o no. Su teoría es puramente situacional, y para los ortodoxos totalmente improvisada (Koontz & Weihrich, 2012).

La teoría neoclásica toma lo mejor los clásicos, y agrega la frase atribuida a Peter Drucker: no hay negocios sin un cliente. Es decir, la gestión estará basada en las relaciones humanas, respetando el esquema teórico clásico (Drucker, 2016). Ludwig von Bertalanffy presenta a las organizaciones como un sistema conformado por sub sistemas, es decir, elementos que se interrelacionan bajo las premisas de que los sistemas existen dentro de sistemas abiertos y sus funciones dependen de la estructura. Funcionan con un proceso o adecuada combinación de los elementos de entrada, y una salida que es el producto terminado (Von Bertalanffy, 1976).

También existe la denominada Escuela Empírica, con sus principales referentes: Peter Drucker y Ernest Dale. El primero presenta conceptos como productividad para el desarrollo equitativo de las naciones, y al Management como gestión de procesos de negocios. En cambio, Dale, sugiere que el conocimiento adquirido a través del tiempo permite dominar las contingencias actuales ya que la toma de decisiones tendrá en cuenta experiencias anteriores. Desarrolla el método de la APO (Administración por Objetivos). En las técnicas empleadas, avalan la intuición, la experiencia previa, y la cultura, respaldados en conocimientos o experiencias comprobables. Para esta Escuela, la Administración es un Arte que se aprende más desde la práctica que desde la teoría (Koontz & Weihrich, 2012).

Las teorías organizacionales clásicas, a pesar del tiempo transcurrido, siguen teniendo y tendrán la misma vigencia con vertientes renovadas en distintos campos, como ser: recursos humanos, responsabilidad social, ecología y medio ambiente, estructuras organizaciones flexibles, entre otras. Son simplemente nuevos desarrollos de teorías existentes (De Guevara, 2001)

Las distintas escuelas presentadas no configuran la totalidad, sino son ejemplos de cómo la Administración es una ciencia dinámica que se ajusta en el transcurso del tiempo y de las circunstancias y que se puede resumir en la aplicación del sentido común para la toma de decisiones.

## **La Administración enfocada al campo social**

Drucker (Drucker, 1999) sostiene que es improbable que en el siglo XXI el sector de crecimiento de una sociedad sea el empresarial, y es factible que el desarrollo se sustente en organizar y administrar actividades económicas con un enfoque hacia lo social. Para hacerlo, es necesaria contar con estructuras que deberán adaptarse a la realidad y a la actividad de cada organización, con individuos capaces de trabajar al mismo tiempo con diferentes funciones y estructuras organizativas. Será el jefe en su organización, socio en una alianza estratégica, tendrá participación minoritaria en otra sociedad, o realizará un emprendimiento conjunto, etc. Será imposible trabajar fuera de un equipo, entendido éste como un conjunto de personas que no tendrá un jefe, sino un líder que hará de vocero. Afirma Drucker que se debe administrar con un modelo que contemple la satisfacción de los individuos en las organizaciones. No se trata de administrar personas, sino conducirlos a sus metas individuales haciendo productivos sus puntos fuertes y el conocimiento que posee. En este contexto, ninguna tecnología es exclusiva a una industria o actividad. La tecnología, o el uso final de la misma no serán fundamentos suficientes para una política administrativa, al contrario, serán limitaciones.

En 1920, William Durant, creador de General Motors construyó su imperio comprando una tras otra las distintas fábricas de partes y accesorios, llegando a ser propietario de la empresa más integrada del mundo que fabricaba el 70% de los elementos incluidos en sus automóviles. Esa integración le permitió disfrutar de una ventaja del 30% en los costos con relación a sus competidores, pero cuando la actividad en el sector decayó, la General Motors debió enfrentar por sí sola los altos costos de su gran estructura, y así estuvo al borde de la quiebra.

Sears Roebuck, mayor minorista estadounidense de aparatos y ferretería, también vio la necesidad de unir en un solo grupo a sus principales proveedores, pero, en vez de comprar las empresas, adquirió paquetes minoritarios de acciones, como un símbolo de compromiso antes que inversión, formando parte de una cadena económica que reúna a socios genuinos con igual poder, manteniendo su independencia. Esta modalidad de unión para la producción se conoce como alianzas estratégicas, y se pueden aplicar en cualquiera de las actividades que se realizan en las organizaciones.

Hay que aceptar la irrupción de una sociedad post capitalista, y que es la sociedad del conocimiento, donde el recurso crítico será el saber, que no puede ser comprado con dinero ni creado por capital de inversión. Los factores de la producción tradicional, tierra, trabajo y capital no desaparecen, pero se hacen secundarios, pueden ser obtenidos fácilmente. El conocimiento especializado por sí mismo no produce nada, y solo será productivo cuando es integrado a una actividad, puesto que la sociedad del conocimiento es también una sociedad de

organizaciones, con funciones y propósitos. La organización es vista como un grupo humano, compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea en común (Drucker, 2013).

### **Los permanentes desafíos de la Administración**

Siempre será imprescindible la innovación y la capacidad de iniciativa para sobrevivir. Un empresario que no aprenda a administrar y una administración que no aprenda a innovar no tendrán futuro. Lo que el administrador debe tener en claro es que las innovaciones comienzan en el exterior y se concentran en él. Los resultados de cualquier organización siempre están en el exterior. La tecnología, la información, o la productividad por sí mismas no serán el centro de una sociedad, o economía o comunidad moderna, sino organizaciones administradas como órganos independientes unidos a otros (aliados) para producir resultados afectados por la responsabilidad social. Hay que apostar a la formación de alianzas estratégicas que abarquen todo el proceso económico, y su alcance no debe ser solo legal, sino operativa, concentrándose en los resultados y desempeño a lo largo de toda la cadena productiva / comercial. El éxito del administrador del siglo XXI, en cualquier actividad, ya sea primaria, industrial o comercial, dependerá del alcance de las alianzas en las que participe (Drucker, 1999).

### **Administración y Filosofía**

La filosofía es el amor por la sabiduría y trata sobre una variedad de temas que hacen a la esencia del ser humano, como ser la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente, y el lenguaje. Pone énfasis en argumentos racionales, en su mayoría se basa en la ciencia mediante el análisis conceptual del tema a abordar. Esta introducción apunta al tratamiento de la Administración desde el razonamiento. Para administrar es necesario interpretar la realidad, pero ésta tiene una concepción distinta según la corriente filosófica adoptada por el individuo. Corrientes como el idealismo, el empirismo, el criticismo o el racionalismo, entre otros, generan identificación o rechazo, pero intentan explicar el porqué de un mismo contexto que puede ser percibido desde distintos puntos de vista.

Para administrar nos valemos de la observación del entorno, lo que requiere del conocimiento y la percepción de la realidad que tienen los sujetos que moran en un ámbito. Las actividades de las organizaciones se realizan en lugares con características distintas. No es lo mismo administrar una empresa en una gran ciudad que en un pueblo. No es lo mismo Buenos Aires que Tokio, o Posadas. Entonces, para aumentar las probabilidades de éxito en la gestión y la factibilidad en la utilización de las herramientas que la administración ofrece, será necesaria la comprensión de la forma de pensar y actuar de las personas, y que probablemente responda a

una corriente filosófica. Las corrientes se entienden o se aplican según la cultura en la que está inserta, y es posible encontrar posturas válidas antagónicas e irreconciliables para una misma situación. La riqueza de la filosofía radica justamente en su apertura permanente y justificadora a través de los distintos modelos de pensamientos.

A modo de muestra, a continuación, se resumen corrientes formadas en distintos períodos de nuestra historia. Algunas son complejas y otras más sencillas, pero cada una de ellas pretende influir en los sistemas socio religiosos y por ende adecuar la cultura en su ámbito de influencia. Esa cultura a su vez va cambiando conforme la evolución de la corriente adoptada. Cuando decae una cultura, siempre aparece una nueva corriente que tomará elementos de la anterior, agregará nuevos elementos, y comenzará a determinar nuevas reglas de comportamiento, modificando los modos de percepción de por lo menos una parte de la sociedad (ej. El Judaísmo y luego el cristianismo en lo religioso), o instalará batallas ideológicas para obtener adeptos (ej. El capitalismo versus el marxismo en lo socio económico). La Administración como ciencia, técnica, y arte, presenta diversas teorías que sólo constituyen diferentes interpretaciones de una misma base troncal. Christopher Hood y Michael Jackson, en el libro *La Argumentación Administrativa*, analizan noventa y nueve doctrinas administrativas a través del tiempo, y concluyen que la práctica de la administración son modelos compuestos por filosofías, doctrinas, herramientas y justificaciones, que se alternan en el tiempo de acuerdo a las circunstancias y el comportamiento humano (Hood & Jackson, 1999). El modelo de comportamiento dependerá de la corriente filosófica que adhiera el administrador, o el entorno, o el modelo cultural. ¿Cuál es la más relevante? Depende del punto de vista de cada uno.

### **Corrientes filosóficas**

Una corriente filosófica es una agrupación que contiene a diferentes pensadores que comparten las mismas ideas, tendencias o pensamientos. Tienen en común una manera de pensar o hacer filosofía, modelo que pretende dar respuestas a preguntas sobre el hombre, el mundo que le rodea y su propia vida. El tipo de respuesta que ofrecen son orientadoras para explicar porque las personas actuamos de modo distinto en situaciones semejantes. A continuación, y de manera muy resumida, se presenta algunas de las distintas corrientes, aceptadas y condicionante en los modelos de comportamiento en nuestra civilización.

- **Idealismo:** el conocimiento depende de las ideas de la mente humana. No hay realidad independiente de la mente humana. Los objetos y fenómenos que nos rodean son cambiantes y aparentes. Sólo en las ideas, que se captan con los ojos de la mente, se encuentra la verdadera realidad. Entre sus exponentes más destacados encontramos a Platón (429 a 327 AC) quien

afirmó que hay dos grados de conocimiento: el razonamiento para los números, y el filosófico que alcanza la esencia absoluta (Cornford, 2007). Renato Descartes (1596-1650), afirmó que se logra la verdad filosófica mediante el uso de la razón. Elaboró un método en el que excluye las impresiones y el conocimiento por sentidos. (Descartes, 2010). Emanuel Kant (1724 – 1804) decía que el conocimiento deriva de la receptividad de las impresiones y de la facultad de reconocer un objeto por medio de esas representaciones. Intuición y concepto conforman los elementos del conocimiento (Arnau, 2014). Entorno y cultura son relevantes en la acción.

- **Realismo:** Pretende reflejar las situaciones de la vida ordinaria. Se opone al idealismo. Afirma que los objetos del mundo externo existen independientemente de lo que se piensa de ellos. La verdad es la conformidad del juicio con la realidad. El difusor más prominente de esta corriente es Aristóteles (384 – 322 AC). El alma para pensar debe captar elementos a través de los sentidos. Si faltara un sentido, también faltarán conocimientos. Por ejemplo, un ciego de nacimiento no tiene conocimiento de los colores (Arnau, 2014).

- **Escepticismo:** Es la corriente que analiza cautelosamente, desde una postura crítica, cualquier tema o fenómeno antes de pronunciarse sobre el mismo o de llevar a cabo alguna acción. Tiene dos aspectos: Uno teórico y otro práctico. En el Teórico, no hay ningún saber firme, ni opinión absolutamente segura, y en el Práctico hay negativa a adherirse a ninguna opinión determinada (Arnau, J, 2014). Son defensores de esta teoría, entre otros, Pirrón (360 – 270 AC).

- **Dogmatismo:** Es opuesta al Escepticismo e Idealismo. Significa doctrina fijada. Da por supuestas la posibilidad y la realidad del contacto entre el sujeto y el objeto. Los objetos de la percepción y los objetos del pensamiento nos son dados directamente en su corporeidad. El conocimiento supone la capacidad cognoscitiva del hombre y supone que la realidad de hecho existe; su preocupación es la naturaleza (Dilthey, 1951).

- **Subjetivismo y Relativismo:** Toda teoría que pueda ser verdad para un sujeto puede no serlo para otro. Se reduce la verdad y moralidad a la individualidad del sujeto particular. Tampoco se admite una verdad absoluta que tenga validez universal. Se subraya la dependencia de factores externos. Como tales considera la influencia del medio, del espíritu, del tiempo, la pertenencia a un determinado círculo cultural y los factores determinantes contenidos en él (Dilthey, 1951). Los principales defensores son Protágoras (480 – 410 AC), y Federico Nietzsche (1844 – 1900).

- **Empirismo:** No admite más que un medio de conocimiento: la experiencia. El origen del conocimiento no está en la razón sino en la experiencia, ya que todo el contenido del pensamiento ha pasado primero por los sentidos. La tesis del racionalismo, de que existen ideas innatas, es totalmente inexacta. Pues si fuera así no tendría ninguna razón de ser el aprendizaje,

y todas las personas estaríamos de acuerdo en las mismas verdades (Dilthey, 1951). Son exponentes de esta corriente filosófica Tomas Hobbes (1588 – 1679), John Locke (1632 – 1704).

- **Racionalismo:** El entendimiento está en el espíritu y en la mente. Absolutiza la razón. Elabora conceptos o sistemas mentales para explicar la ciencia en términos lógicos (Dilthey, 1951). En la antigüedad el principal exponente fue Platón, en la edad media San Agustín, y en la edad moderna Renato Descartes (1596 – 1650).

- **Criticismo:** Considera a la epistemología como una disciplina filosófica independiente y fundamental, previa a cualquier otra. El conocimiento debe ser explicado a través de principios, fundamentos, extensión y métodos. Es indispensable justificar de manera racional cómo se llega a dicho conocimiento y como es volcado a la realidad (Arnau, 2014). Entre los principales exponentes que han desarrollado este concepto se encuentran Platón (429 – 327 AC) y Emanuel Kant (1724 – 1824).

- **Pragmatismo:** Consiste en reducir lo verdadero a lo útil negando el conocimiento teórico en diversos grados. Sólo es verdadero aquello que conduce al éxito individual, o aquello que se haya verificado con los hechos. Todo conocimiento es práctico si sirve para algo, si es posible de realizar (Arnau, 2014). No existe verdad absoluta.

- **Materialismo:** La materia es entendida como sustancia originaria, único fundamento existencial del mundo. El materialismo rechaza la unión materia-espíritu. Niega a Dios. La materia no ha sido creada, es eterna e infinita. Entre los que adhieren a esta corriente se encuentran Carlos Marx (1818 – 1883) quien afirmaba que la praxis es lo mismo que la acción. Federico Engels (1820 – 1895) decía que existe la necesidad de una transformación revolucionaria de la vida social llevada a cabo por el propio pueblo y en nombre de la libertad; y Ludwig Feuerbach (1804 – 1872) afirmaba que los valores ideales son productos de la mente, de sus deseos y necesidades (Harnecker, 2007).

- **Historicismo:** La historia se nos presenta como realidad y como ciencia. Como realidad refiere al conjunto de acciones humanas realizadas sucesivamente en el tiempo y el resultado de ellas. Como ciencia se enfoca en el estudio crítico y la narración ordenada de esos acontecimientos. La historia es una realidad, pero no toda la realidad es historia. Está integrada por hechos, resultados de las acciones humanas, pero no de todas. El historicismo implica una comprensión del hombre en la historia y por la historia (Rohbeck, 2015). Entre sus filósofos eminentes se encuentra Karl Popper (1902 – 1994) quien afirmaba que la ciencia es conocimiento progresivo y conocimiento provisional. Los elementos necesarios para hallar el grado de corroboración o

de aceptabilidad de una teoría son la falsabilidad, el poder explicativo y la refutación del científico.

- **Existencialismo:** El hombre es una realidad completa inacabada, con conciencia y libertad, cuyo destino es hacerse y realizarse en medio de múltiples contradicciones de su propia vivencia, lo que le engendra la incertidumbre y angustia frente al absurdo, al fracaso, lo misterioso y lo inexplicable de su propia existencia (Sartre, 2016). Dentro de esta corriente se encuentran, entre otros, Jean Paul Sartre (1889 – 1976) y Federico Nietzsche (1844 – 1900) quien como nihilista niega la existencia de algo permanente y sostiene la imposibilidad de cualquier conocimiento.
- **Positivismo:** Sistema filosófico basado en la experiencia y el conocimiento empírico de los fenómenos naturales. La metafísica y la teología son sistemas de conocimientos imperfectos e inadecuados (Dewey, 2019). Son sus exponentes Augusto Comte (1798 – 1857), Saint Simon (1760 – 1825), y John Stuart Mill (1806 – 1873).

### **Corrientes Filosóficas y su relación con la Administración**

El administrador debe tener siempre presente a los distintos actores y/o sectores vinculados o a vincularse con la organización objeto, y de esa manera tendrán un horizonte de producción (bienes o servicios) y comercialización (o entrega del producto al destinatario), siempre con el objetivo final de obtener un beneficio como consecuencia de aplicar el proceso adecuado. Tendrá que saber que siempre existe la posibilidad de incursionar en nuevas prácticas de gestión. Lo esencial es establecer las reglas de juego determinantes entre todos los que intervienen, basadas fundamentalmente en la confianza (producto, marca, ética, responsabilidad social), asegurando una existencia y duración perdurable en el tiempo.

En las organizaciones en general ya se han ejecutado modelos con distintos grados de impacto en programas de inversiones ejecutados. En el supuesto de una organización nueva, habrá que basarse en políticas y programas aplicadas en organizaciones existentes, como disparador del diseño de estructura. Actualmente la cadena económica debe reunir cada vez más a socios genuinos en los distintos sectores sociales, económicos, e industriales, que gocen de un igual poder y auténtica independencia. Hay que pensar y actuar individualmente dentro de un colectivo social, sabiendo que el resultado de la gestión es lograr beneficios competitivos sostenibles y sustentables.

El administrador nunca debe olvidar que las decisiones adoptadas invariablemente afectarán a personas, siendo estos sujetos y no objetos. Esta afirmación que comparto con ustedes les dice del cómo interpreto la realidad al momento de decidir. 35 años de experiencia en

gerenciamiento y alta dirección avalan mi modelo de gestión. De esta manera, evalúo mi modelo de pensamiento con distintas corrientes filosóficas. Mi elección primaria, es Emanuel Kant en la corriente del Criticismo, que une sensibilidad, entendimiento y razón, determinando elementos materiales (objeto) y formales (sujeto), y con ambos integrados adecuadamente generar el conocimiento. Reconozco que hay una delimitación de nuestra capacidad de conocer, y la investigación de los límites a los que no podemos pasar. Afirmo que es necesario la existencia de un conocimiento puro a priori (teoría), no derivado de la experiencia, y juicios a posteriori derivados de la experiencia (práctica). Mi accionar siempre ha privilegiado la buena voluntad de todos los involucrados, dentro de principios éticos indiscutibles, primando la razón antes que la especulación.

Con estos argumentos, se identifica un objeto material (rentabilidad), y un sujeto (personas); que es necesaria la investigación, cuyos resultados deben ser universales, de acuerdo a las necesidades de los distintos actores, con el desarrollo de experiencia en forma progresiva. Debemos tener conocimientos puro a priori, no derivado de la experiencia (conceptos de administración, planeación, organización, dirección y control, como mínimo), y juicios a posteriori derivados de la experiencia (trabajo de campo). No olvidemos que el hombre está inserto en la naturaleza, con capacidad racional para manejarla y/o modificarla.

Además del pensamiento kantiano, existen aspectos de interés a considerar de otras corrientes filosóficas. Del Idealismo, fijo metas basadas en modelos, aun sabiendo que llegar a ella es prácticamente imposible. Del empirismo sé que la práctica puede mejorar el modelo. Del racionalismo, acepto que la razón es el vehículo que impulsa a buscar la verdad. Del pragmatismo, simplifico los objetivos centrados en la búsqueda de beneficios. Del Materialismo asumo que, gracias al desarrollo de la técnica, entre otros logros, es posible alcanzar mejores estadios de bienestar. El Historicismo es lo que nos permite contar con las estadísticas y el comportamiento de las personas a lo largo de la historia.

Resumiendo, el administrador debe apoyarse en una corriente filosófica, orientadora y adecuada a su personalidad, pero sin descartar los aportes de otras, los que, mezclados razonablemente, pueden llevarnos a conocimiento de algo que pueda ser aplicado, demostrable, y rentable.

### **Administración y Filosofía de las Ciencias**

El cómo se desarrolla, evalúa, y cambia una ciencia es abordado por la Filosofía de las Ciencias. Ésta intenta explicar cuestiones como el origen, conceptos, hipótesis, modelos, teorías, etc. de las ciencias, formulando y utilizando un método científico, y explicando los tipos de razonamiento utilizados para llegar a conclusiones. La epistemología (teoría del conocimiento),

es común a la historia del pensamiento y, desde ella, se plantean cuestiones relativas a la naturaleza del conocimiento científico.

Filósofos reconocidos han dejado su huella en el tiempo, como por ejemplo Platón, Aristóteles, Francis Bacon, Immanuel Kant, Rene Descartes, Isaac Newton, John Locke, entre otros, tuvieron su impronta en las filosofías de las ciencias. La obra *Crítica a la razón pura* de Emanuel Kant es considerada como un punto de inflexión entre la historia de la filosofía y la filosofía contemporánea, iniciando un criterio de demarcación entre filosofía y ciencia (Kant, año 2019). David Hume (1711 – 1776) afirmaba que todo conocimiento deriva de la experiencia sensible siendo ésta la única fuente de conocimiento y sin ella no se logra saber alguno (Hume, 2010). Para Rudolf Carnap (1891 – 1970), destacado miembro del Círculo de Viena, la ciencia pretende describir el mundo real, tiene un criterio de demarcación con las no ciencias o pseudo - ciencias, es acumulativa pues aun existiendo errores los conocimientos avanzan, y no hay más que una sola ciencia que habla desde diversos aspectos del mundo real. Distingue entre observación y teoría. La teoría debe experimentarse u observarse. Ambas, experimentación y observación, fundamentan y justifican las hipótesis y las teorías (Carnap, 1988).

Se considera un paradigma, a un hecho, o acontecimiento que hace que todo lo anterior en ese campo deja de tener vigencia, o pasa a ser casi obsoleto. Por ejemplo, el descubrimiento del fuego es un antes y después para la humanidad, lo mismo que la rueda, o Jesús en la religión, o Newton en la física, o Taylor y Fayol en la Administración. Thomas Kuhn (1922 – 1996) considera que las teorías surgen de un contexto social, histórico, y cultural denominado contexto de descubrimiento. Su aporte se estructura en reconocer que hay ciencia normal y revolución de la ciencia, donde la primera resuelve cuestiones dentro de un paradigma, y la segunda surge a partir de una crisis que culmina con la sustitución de un paradigma por otro nuevo. Además, la ciencia no es acumulativa, sino que se desarrolla a través de saltos estructurales, consecuencia de la sustitución de paradigmas, con conocimientos distintos en diversos periodos de tiempo (Kuhn, 2013). Karl Raimund Popper (1902 – 1994) buscó distinguir a las ciencias de las que no lo son. Para Popper una proposición es científica si puede ser refutable (contradicha, no hay verdad absoluta), independientemente del resultado de la refutación (Popper, 2008).

Popper propone la falsación, que consiste en el avance del conocimiento científico no por la confirmación de nuevas leyes, sino descartando leyes que contradicen la experiencia. El progreso no se consigue investigando el mundo en busca de ejemplos confirmadores, que siempre se encontrarán, sino buscando la evidencia falsadora que revela la necesidad de una nueva y mejor explicación. El propósito de la ciencia consiste en ¿llegar? o aproximarse a la

verdad. Con el criterio popperiano, la línea de llegada no es alcanzable nunca, porque el conocimiento está siempre en expansión. Nunca alcanzaremos la verdad, desconocida y sin fin. Cada avance realizado permitirá llegar a grados de verisimilitud aceptables, dignos de ser considerados.

Según Kuhn, la ciencia se desarrolla siguiendo determinadas fases. En primer lugar, se establece un paradigma válido, macro teorías que se aceptan de forma general. Ese paradigma es cuestionado cuando no es capaz de resolver los problemas, y por consiguiente es abandonado o reemplazado por otro paradigma, lo que provoca una crisis donde proliferan nuevos paradigmas, que compiten entre sí y cada uno trata de imponerse como el enfoque más adecuado hasta que uno de los nuevos paradigmas sustituye al antiguo y se produce una revolución científica. La ciencia no es solamente un contraste y neutral entre las teorías y la realidad, sino que hay diálogo, debate, y también tensiones y luchas entre los defensores de los distintos paradigmas.

Popper y Kuhn como elección de un método de investigación, no se anulan. Ambos métodos propuestos no son antagónicos, sino que se complementan perfectamente. Con Popper es posible la determinación de modelos que perfecciona algún modelo anterior, y que siempre será susceptible de ser modificado por otro siguiente.

Si no fuera así, todas las cuestiones relacionadas con la administración estarían resueltas. Con ese análisis, cercano a lo aconsejado por Kuhn, hay que determinar cuál es el paradigma condicionante, y en función a ello accionar de acuerdo a las reglas del mismo.

### **Las Escuelas Clásicas de Administración**

La Administración ya ha sido conceptualizada por distintos autores de renombre, desde los considerados padres de la administración científica (Taylor y Fayol) además de otros integrantes de la denominada Escuela Clásica de la Administración Científica (Carl Barth, Henry L. Gantt, Harrington Emerson, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Ford, entre los más destacados). Cada uno de ellos desde su campo aportó para que la administración no se sustente solo en la experiencia para incrementar la eficiencia y la productividad. Haré una revisión bibliográfica tomando cuestiones fundamentales de cuatro teorías clásicas (Taylor, Fayol, Mayo, y Weber), y de la Administración enfocada al campo social (Drucker). No significa que son los únicos, sino los que particularmente considero como autores con aportes básicos fundamentales para entender y ejercer la administración.

## **Frederick Taylor (1856-1915)**

Ingeniero mecánico estadounidense, considerado uno de los padres de la Administración Científica. Su trabajo comienza en el año 1878 con observaciones en las fábricas, especialmente en lo referido a tiempo y métodos y formas de compensación. Su objetivo inicial era de cómo se podían estandarizar procesos y para ello era necesario crear la figura del obrero funcional. Dedicó su vida al diseño de métodos destinados a mejorar el rendimiento o productividad. Era consciente de que debía provocar una revolución mental (Taylor, 2007).

Antes de Taylor, los trabajadores planeaban y ejecutaban sus labores, con la libertad que les asignaba el empleador o capataz general cuyos conocimientos eran limitados. Eran épocas de gran producción, un mercado dominado por la oferta, por lo que no se analizaban en profundidad la eficiencia y eficacia como elementos determinantes para la plantilla de costos. En resumen, el trabajo de Taylor se direccionó al método y la eficacia en el nivel operativo de las organizaciones.

## **Principios fundamentales de Taylor – estructura metodológica**

En 1911 publica el libro Los principios de la Administración Científica, y que es una de las columnas de en las que se sostiene la Administración como ciencia. Son sus postulados fundamentales:

- Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, la cual sustituye al viejo modelo empírico. Eso significa dejar por escrito todo aquello que se tome como valedero para una administración eficaz y eficiente, dejando de lado solo la transmisión oral de maestro a aprendices, como era la costumbre hasta entonces.
- Seleccionar científicamente a los trabajadores, es decir, de acuerdo a sus habilidades y capacidades encontrar el puesto de trabajo adecuado. Antes de eso, la incorporación a las organizaciones se hacía por recomendaciones, relaciones de amistad, o nepotismo. Era natural que alguien pida trabajo y que la respuesta fuera “comienzas mañana, ya veremos que tarea te podemos dar”. Lamentablemente todavía se sigue actuando de la misma manera, y en nuestro país se consiguen favores políticos con la incorporación al empleo público.
- Capacitar, enseñan, y formar a los trabajadores, siempre de acuerdo con las capacidades por las cuales fue seleccionado. Anteriormente cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo cómo mejorarlo.
- Colaborar con los trabajadores para que estos cumplan con las metas asignadas. Eso también fue uno de los motivos de la creación de capataces funcionales, específicos en cada sector, con conocimiento de los procesos y tareas que se realizaban en los puestos de trabajo.

- Los trabajadores y los mandos superiores tienen casi la misma responsabilidad en la consecución de los objetivos planeados. Anteriormente la responsabilidad caía en espalda de los trabajadores.
- Buscar la promoción de mejores oportunidades para el trabajador. Anteriormente los ascensos se daban en las mismas condiciones del viejo modelo de selección y contratación, que continúa con muchos adeptos en la actualidad.
- Los cuadros superiores deben asociarse a los trabajadores para que juntos encuentren la mejor manera de realizar el trabajo, y en un marco de mejora continua de procesos.

Si estos postulados se cumplen, la prosperidad será tanto del empresario como del trabajador (Taylor, 1987).

Para sus estudios y conclusiones Taylor partía de la base de que la persona en esencia es haragana, no le gusta el trabajo, o por algún otro motivo busca rendir lo necesario para conformar al patrón, y aun cuando no hace nada, parece que lo hiciera. De allí surgió la necesidad de medir los tiempos y movimientos de manera de encontrar incluso las mejores posturas para realizar las tareas. Debía existir lapsos de descansos necesarios en medio de los turnos, y la duración de la jornada no debía superar las 10 horas, además de día de descanso dentro de la semana. Las conclusiones de los estudios de tiempo y métodos permitieron uniformar (estandarizar) los procesos. Era fundamental separar a las personas entre quienes piensan para trabajar de aquellos que solo usan su fortaleza física, ya que los primeros estaban capacitados para capacitar y ayudar para conseguir mejores rendimientos. Taylor comienza con el concepto de capacitar para procesos específicos, lo que implica la especialización, y de esta manera, al repetir las operaciones día tras día, se crecía en destreza y por ende en productividad (Taylor, 1987).

### **Cómo aumentar la productividad. Estudio de tiempo y métodos**

En 1891, en su libro titulado *Management Científico*, Taylor indica las etapas necesarias para realizar un estudio de tiempo y métodos.

- Conseguir entre 10 y 15 obreros que hagan el mismo trabajo, hábiles, y en lo posible de distintas fábricas, y/o regiones.
- Definir la serie de movimientos elementales que se debe ejecutar para realizar el proceso analizado.
- Cronometrar el tiempo necesario para cada movimiento definido.
- Eliminar los movimientos mal realizados, lentos, o inútiles.

- Establecer la secuencia tomando los movimientos más rápidos, siempre respetando los parámetros de eficacia y eficiencia.

Siempre hay que tener en cuenta que pueden existir excepciones, las que deben ser claramente especificadas y justificadas, sea por mayor, o menor rendimiento. También sugiere una relativa autonomía entre los departamentos de la organización (áreas funcionales, y sectores), pero con una red de comunicaciones sirva a su vez como coordinadora del conjunto (Taylor, 2007).

### **Logros del método taylorista**

Como es de suponer, las actividades desarrolladas por Taylor en distintas fábricas de distintos sectores industriales, alcanzaron logros inimaginables, los que se resumen en:

- Se superó una administración donde se producía lo que se podía, por una donde se planifica lo que se debe producir, como se hará, y se controla que así sea.
- Estas técnicas lograron aumentos de productividad, de eficacia, y de eficiencia. Las fábricas duplicaron o triplicaron la producción promedio hasta entonces.
- La supervisión funcional revolucionó el sistema. El jefe superior surgía de las mismas cuadrillas de trabajo, por lo que conocía perfectamente los procesos y el uso de los distintos recursos necesarios para completar el mismo. Anteriormente existía un capataz general que se limitaba a controlar unidades producidas, y los problemas debían ser solucionados por los propios obreros.
- Se dosificaron los descansos. Los obreros descansaban más y sin embargo producían. Se mejoró la calidad de los productos.
- Se puso en práctica el modelo de motivación economicista, ya que el obrero tenía la posibilidad de incrementar sus ingresos si aumentaba el rendimiento promedio. De hecho, hubo un aumento de los ingresos promedio por la aplicación de los incentivos.

Tanto el esquema metodológico, los trabajos de campo, y los resultados obtenidos, centran el accionar Taylor en la parte operativa, donde las palabras claves son eficiencia y eficacia.

Afirmo, basado en mi accionar como gerente, que debemos conocer la secuencia o línea de producción, dividiendo en procesos, que es una suma de tareas, y las tareas, que es una suma de operaciones. Gerenciando una fábrica de cosechadoras agrícolas, caminando en la fábrica noté que el proceso comenzaba con el armado del chasis, siendo las tareas, por ejemplo, corte y plegado, soldadura, etc. Para armar cada chasis se ordenaban los caballetes metálicos en lugares asignados, y posteriormente se nivelaba los mismos. Una propuesta mía, que venía de gerenciar una empresa constructora, fue la de nivelar la parte del piso donde se asentaban los caballetes (cuadrados de hormigón de 20 x 20 cms. con una altura de 5 cms.). Se numeraba

cada cuadrado y el caballete asentado en el mismo. Esa simple modificación acortó la operación “nivelado para armado de chasis” de 15 minutos a 2 minutos. Esto es un ejemplo de cómo Taylor influye en el ejercicio de nuestra profesión. Esta misma forma de actuar se replicó en todos los demás procesos, lo que permitió un ahorro de 2 horas promedio en la fabricación de la máquina. Multiplicando esas 2 horas por 40 operarios, el ahorro final era de 80 horas, y que a un valor promedio de U\$S 20 por hora, implicó una reducción de costos de U\$S 1.600 dólares por máquina, 3,2% sobre un costo de producción de U\$S 50.000 de cada máquina.

### **La Organización como un sistema**

El sistema de producción basado en la metodología empresarial desarrollada por Frederick Taylor está basado en la división del trabajo, la producción en cadena y la eliminación de la autonomía temporal del trabajador. Taylor propone que el trabajo debe ser dividido en tareas para aumentar la productividad, que estas tareas se produzcan en cadena, y que exista un control del tiempo de ejecución de la tarea.

Ampliando la teoría, un nuevo modelo define a la organización como un conjunto de partes que se interrelacionan entre sí para obtener un resultado. El sistema, dinámico, es mayor que la suma de sus partes, y para obtener resultados, el sistema completo, debe generar patrones predecibles de comportamiento. Con este concepto, se piensa en la organización como la suma de partes, debiendo contar como mínimo de tres: Administración, Producción, y Mercadotecnia y Ventas, que coincidentemente son las áreas funcionales definidas por Fayol. A este primer desgane, viene un segundo, donde, por ejemplo, el Sistema Administración es la suma de partes que se interrelacionan entre sí para obtener un resultado, debiendo tener este sistema por lo menos 4 subsistemas: Personal o RRHH, Contabilidad o Registración, Finanzas y manejo de Fondos, y Compras. Cada uno de estos subsistemas, adoptando el carácter de sistema, vuelven a desgranarse en puestos de trabajo, último grado de disgregación. En la segunda parte de este libro, se volverá a abordar a la organización como un sistema, y bajo el concepto de descentralización y posterior centralización.

### **Henri Fayol (1841 – 1925)**

Henri Fayol fue un ingeniero de minas de carbón. De nacionalidad francesa, contemporáneo a Taylor, también es considerado como uno de los padres de la Administración. Trabajó como ingeniero y luego como gerente y administrador general en una empresa minera. Ejerciendo la profesión, estudió las causas de los incendios subterráneos, sistemas de prevención y combate y recuperación de sectores quemados. Siempre buscaba mejorar el trabajo, alentando el trabajo

en equipo, y fundamentalmente, apostando a la división del trabajo. Su gestión fue muy exitosa, al punto que terminó adquiriendo la compañía para la cual trabajaba.

Fayol desarrolló su concepto de Administración por escrito en el año 1916, teniendo en cuenta su experiencia en la gestión. Publicó su primer libro, Administración Industrial y General, cinco años después de que Taylor publicara los Principios de la Administración Científica al otro lado del océano. En el año 1921 publicó su segundo libre titulado La incapacidad industrial del Estado y el despertar del espíritu público, que era una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica.

Fayol propone una teoría general de la Administración, sugiere de mínima cinco funciones primarias de gestión, y elabora los catorce principios de Administración. Los principios son considerados como indispensables no solo en la gestión administrativa, sino para cualquier actividad donde exista coordinación de esfuerzos de las personas para lograr objetivos con eficiencia y eficacia. De allí que se considera a los principios como universales.

### **La universalidad de la Administración**

En primer lugar, Fayol considera que la Administración se nutre de las técnicas y principios de otras disciplinas, como ser la psicología, la sociología, los distintos tipos de derecho (civil, comercial, y laboral), las matemáticas, la historia, la legislación impositiva, etc. La Administración toma los conceptos, pero es una ciencia única, ya que utiliza la las demás de acuerdo a las circunstancias y de manera coordinada, según el grado de relevancia. Para la toma de decisiones es indispensable que el administrador conozca lo esencial y básico de lo que va a necesitar.

En mi caso particular, mis conocimientos de Contabilidad me permiten interpretar los Estados Contables, y siempre he sido yo el que ha cerrado un ejercicio económico, junto con el Contador. Para los administradores, el balance económico es el resumen de la gestión en números, y por lo tanto una de las principales fuentes de información para la toma de decisiones. En cuanto al derecho, civil, comercial o laboral, junto al Abogado tomamos decisiones sobre las cuestiones relevantes en cada controversia, y eso me ha exigido la lectura de los distintos códigos o leyes. He consensuado con los Ingenieros en Informática o Sistemas, sobre qué tipo de sistemas de gestión era el recomendable, ayudando incluso a la construcción de sistemas específicos. Con Ingenieros Industriales he tomado decisiones sobre layout, o incorporación de tecnología. Con médicos, y en función a las estadísticas he consensuado programas de prevención (en obras sociales), o de mejoras de atención (en sanatorios). Siempre he afirmado que para el administrador es exactamente lo mismo ejercer su profesión en una fábrica de

aviones, en un supermercado, en una ferretería, en un pequeño emprendimiento propio, o en el ejercicio de la función pública. Mi afirmación nace del concepto de universalidad de Fayol. La administración no es solo teoría, sino también es la experiencia. La administración es un medio o un esquema para organizar la experiencia adquirida. Une método científico y empirismo en su ejecución, que queda a criterio del administrador según las circunstancias. Gracias a Fayol, la Administración es enseñada como una carrera específica. Ahora tiene sentido la afirmación de Hood y Jackson de que “administrar es poner en práctica el sentido común”, pero sostenido en teorías racionales y comprobadas.

### **Postulados básicos de la administración**

La administración necesita una organización formal, donde la clave es la autoridad y responsabilidades de cada integrante de la organización. El trabajo de Fayol se divide en cuatro partes:

- Necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa. La Administración debe enseñarse en todos los niveles, dentro de las organizaciones, y en el resto de la sociedad. Recuerden mi afirmación de que administrar es algo inherente al ser humano, está en su código genético, y que siempre administra, consciente o inconscientemente.
- Principios y elementos de administración. De aplicación para cualquier circunstancia de la vida, ya que las personas permanentemente interactuamos con los demás.
- Observaciones y experiencias personales. La observación dentro de un marco teórico, es esencial para el éxito de la práctica de la administración.
- Enseñanzas de la guerra. En la guerra, el individuo lucha por su supervivencia, al igual que lo hacemos todos a lo largo de la vida, sobrevivir.

Para Fayol, el concepto de autoridad se desarrolla sobre bases autoritarias y formalistas. No se puede discutir. Autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Deriva del derecho divino. No hay que olvidar que el individuo es una constante al que se le indica que debe hacer y lo hace. Las personas son mecanicistas (máquinas), no seres pensantes. Sin autoridad no se puede nutrir de información a los demás. Solo dos tipos de comunicaciones: la descendente por la cual se asigna funciones a los subordinados, y la ascendente, necesaria para el control de lo ordenado oportunamente. Administrar es gobernar organizaciones (Fayol, 1985).

## **Funciones de la Administración**

Para administrar, se exige por lo menos 5 funciones (Fayol, 1985):

- Planear, avizorar el futuro para proponer y programar las acciones a desarrollar para cumplir con lo planeado. Es definir qué se quiere hacer.
- Organizar, construir el organismo, material y social de la organización. Preguntarse el cómo se harán las cosas.
- Dirigir, sinónimo de mando. Determinar con quiénes se harán las cosas que se deben hacer.
- Controlar, verificación y vigilancia de las tareas. Evaluar si se ha cumplido con lo planeado.
- Coordinar, que es ligar, unir, y armonizar para que todos los actos se realicen adecuadamente en el momento oportuno.

En mi carrera profesional me terminé especializando en organizaciones con serios problemas económicos y financieros, muchas de ellas al borde de la quiebra. El factor común que encontré en cada una de ellas al momento de comenzar mi gestión, fue la falta de conocimiento y aplicación de alguna o todas las funciones enumeradas. Pero aún la falta de una sola hace imposible el proceso de administración, pues su mal ejercicio arrastra a las demás. Todas las organizaciones no tenían un plan, sino que resolvían el momento. La característica de la falta de un plan, provoca que en el día a día se resuelven las urgencias, y no lo importante. Es el típico gerenciamiento del bombero en acción, solo apaga incendios. La falta del plan hace que las personas no sepan lo que tienen que hacer en función al cumplimiento de objetivos concretos, pero están organizados para realizar tareas que en la mayoría de las veces son burocracias inventadas para justificar su salario, y esto es en realidad, una desorganización, o caos ordenado. La dirección es ejercida por una autoridad formal, pero sin liderazgo alguno. Esto último, aparece en aquellos empleados consustanciados con la organización y preocupados por su fuente de trabajo, lo que los lleva a hacer un sobre esfuerzo para lograr objetivos, que ellos suponen son fundamentales. Un ejemplo son los operarios de una fábrica, que, liderados por un compañero, ponen su esfuerzo en producir, pero sin importar mucho si eso se va a vender, o el vendedor que promete a un cliente un producto sin haber consultado antes las posibilidades reales de producción. En cuanto al control, o son pocos o inexistentes, o están desperdigados a criterio del personal que decide lo que va a controlar. Esta situación comentada demuestra una absoluta falta de coordinación, no hay gerenciamiento, solo buena voluntad de pocos empleados para que no quiebre el negocio.

## Áreas funcionales

Todas las organizaciones hacen lo mismo, y para ello existen áreas definidas, individuales, pero que se interrelacionan entre sí. Se denominan áreas funcionales y son por lo menos tres:

- **Mercadotecnia y Ventas:** esta área fue cambiando su nombre con el transcurrir del tiempo. Primero fue Ventas, luego Comercialización, y ahora su denominación resume lo que hace, que es el estudio de mercado y la competencia, identificando cuáles son las necesidades susceptibles de ser atendidas por el producto, y su posterior entrega de lo que fue adquirido.
- **Producción:** fabrica el producto con las características que el mercado exige, con las cualidades requeridas por el mismo, y con el grado de calidad necesario para que sea consumido. Resumiendo: se produce lo que el mercado quiere.
- **Administración:** es la que permite que las demás áreas cuenten con los elementos necesarios para completar la rueda operativa.
- Algunas organizaciones, por sus características, agregan al mismo nivel que las anteriores a Recursos Humanos, en función a la cantidad de personas que trabajan en la misma. Generalmente son las grandes empresas u organismos.
- Otras organizaciones, también pueden colocar en este nivel al área de Investigación y Desarrollo, cuando esto sea esencial para el desarrollo del negocio (por ejemplo, la industria farmacéutica, o la automovilística).
- También las grandes organizaciones separan como área funcional a Sistemas y soporte tecnológico.

En su momento (Fayol, 1985), Fayol definió las operaciones fundamentales que realizan todas las organizaciones:

- **Operaciones técnicas:** todo lo relacionado con la producción (bienes o servicios)
- **Operaciones comerciales:** hoy dentro de mercadotecnia y ventas.
- **Operaciones financieras:** hoy dentro del área administración.
- **Operaciones de seguridad:** protección de bienes y de personas, hoy dentro del área administración.
- **Operaciones contables:** inventario balance, precio de costo, estadística, etc., hoy dentro del área administración.
- **Operaciones administrativas:** que se realicen lo determinado en las funciones de la Administración.

Otra de las características en mi experiencia, fue encontrar a la organización como un todo, con sus áreas funcionales diluidas, donde gran parte del personal hace de todo o cree saber de todo, y por supuesto no se aplica el principio de unidad de mando. La separación en áreas funcionales

prepara al personal según el perfil del área en la que va a desempeñar su tarea. El comportamiento del obrero en la línea de producción es distinto al que debe tener el personal de atención al público.

### **Los Principios de Administración**

Son 14, y se consideran indispensables no solo en la gestión administrativa, sino para cualquier actividad donde exista coordinación de esfuerzos de las personas para lograr objetivos con eficiencia y eficacia. Son universales y deben ejecutarse en su totalidad. La falta en la gestión de solo uno de ellos aún con el cumplimiento de los demás, contribuirá al caos, lo opuesto a una organización (Fayol, 1985).

1). División del trabajo: dividir lo que hay que hacer distinguiendo las diferentes habilidades y conocimientos necesarios. No es lo mismo las tareas que realiza un administrativo en Contabilidad que la tarea de otro administrativo en Mercadotecnia y Ventas, que la de un operario en Producción. Gracias a este principio accedimos a la especialización, y permite desarrollar distintas habilidades y capacidades en la ejecución de alguna tarea u operación. Desde el especialista al generalista, dedicarse exclusivamente a tareas asignadas promueve el desarrollo profesional y personal. La especialización promueve la eficiencia y aumenta la productividad, aumentando la precisión y velocidad como consecuencia de hacer siempre lo mismo.

2). Autoridad y responsabilidad: la autoridad es el derecho a mandar, y la responsabilidad es la obligación de obedecer. La autoridad es formal o cuasi formal y no se la discute, salvo que se esté dispuesto a afrontar las consecuencias. Se puede delegar autoridad, pero no la responsabilidad. Un jefe no puede aducir desconocimiento sobre las acciones de los subordinados y que tengan relación con el trabajo. Podrá adoptar acciones correctivas, pero eso no lo deslinda de su responsabilidad final. El abuso en el ejercicio de la autoridad se la conoce como autoritarismo. No se debe confundir autoridad con liderazgo. Esto último es parte de la organización informal y es el reconocimiento a las actitudes y aptitudes de la persona que ejerce el mando. Lo ideal es que concurren ambos conceptos en una sola persona.

3). Disciplina: consiste en la obediencia y signos exteriores de respeto a las convenciones establecidas por las organizaciones. La falta de disciplina atenta con la armonía y el entendimiento de los individuos. Varía entre distintos tipos de organizaciones o regiones geográficas. No es lo mismo la disciplina que se practica en el ejército que en una pequeña empresa. De igual manera, no es lo mismo la disciplina de una empresa en Japón que en la Argentina. La disciplina, formal o tácita, está atada a la cultura organizacional. Para que se

cumpla adecuadamente este principio, es necesario que existan buenas relaciones entre los integrantes de la organización, reglas claras, y un esquema gradual de sanciones para los que no la acaten.

4). Unidad de mando: toda persona recibe órdenes de un solo jefe. Existe un dicho que dice que un esclavo con dos amos es un hombre libre. Violar este principio pone en riesgo el principio de Autoridad y se resiente la Disciplina. La dualidad de mando genera caos. El no respeto de este principio suele ser frecuente en las pequeñas organizaciones, y es una de las principales consecuencias de su quiebra o desaparición. Es muy común que, si autoridad y liderazgo no confluyen en la misma persona, se genere este conflicto, ya que el subordinado respetará la autoridad formal si tiene la anuencia del líder, pero su rendimiento estará condicionado por este último.

5). Unidad de dirección: cada grupo de actividades deben tener un único objetivo, que, sumado a los otros objetivos de los otros grupos, lleguen al objetivo final de la organización. Eso significa que los planes, programas, procesos, tareas, y operaciones deben estar focalizados al objetivo general. Cada grupo de actividades organizativas que tengan el mismo objetivo debe ser dirigido por un gerente usando un plan para el logro de un objetivo común. Un ejemplo que suelo dar es el de un equipo de fútbol, donde el objetivo es hacer goles en el arco del equipo contrario, y evitar que haya goles en el arco propio, y para lograrlo tienen un arquero, jugadores en la defensa, en el medio campo, y delanteros. Cada uno cumple una función específica dentro del equipo, pero son todos los que ganan, o pierdan.

6). Subordinación del interés individual al interés general: lo que exige la organización de cada persona está por sobre los deseos individuales de los que las integran. El interés de la familia está por sobre cada miembro de la familia, el interés del Estado por sobre del ciudadano. Por ejemplo, aunque tenga un gran deseo de ir al cine, lo podré hacer una vez que culmine mi horario de trabajo o la actividad que me asignó la organización. No puedo hacer lo que quiero cuando quiero, sino que siempre estaré condicionado por lo que determine la organización.

7). Remuneración del personal: toda persona debe recibir una retribución adecuada por el trabajo que realiza. Esta remuneración será en función al grado de responsabilidad que tiene dentro de la organización. Las escalas salariales contemplan esta cuestión. Las remuneraciones deben ser equitativas, y generar cierto grado de satisfacción a los empleados y al empleador. En este principio Fayol presenta los distintos modelos de retribución: por jornal, por tarea, o por pieza. En los dos últimos modelos está presente el modelo de motivación economicista, ya que se induce al obrero que a mayor producción mayor remuneración. En nuestro país el parámetro para determinar los salarios era la Canasta Básica Familiar, pero hoy día ese valor se

tiene en cuenta para determinar el ingreso total en una vivienda, sumando lo generado por cada integrante del grupo familiar.

8). Centralización y Descentralización: todos los actos de la organización van convergiendo en un solo punto u objetivo final. La centralización hacia es arriba, desde lo operativo hasta lo político, y viceversa, la descentralización es hacia abajo – desde lo político, que decide lo que se hará – hasta las actividades operativas necesarias para cumplir con el objetivo. La descentralización depende de la delegación de partes de autoridad y responsabilidad.

9). Jerarquía: es la serie de jefes, desde la autoridad superior hasta el personal operativo. Ese mismo hilo constituye la cadena de comunicación formal. Hay que tener en cuenta que la cadena de comunicaciones formal no haga lenta la toma de decisiones o la ejecución de tareas.

10). Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar en el orden material, y un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, para el orden personal. El desorden es sinónimo de caos. Los lugares deben ser elegidos racionalmente con sencillez de criterio. El orden va de la mano de la limpieza.

11). Equidad: todas las personas de la organización deben ser tratados de la misma manera. La equidad debe ser la mezcla de la justicia con la benevolencia para lograr un ambiente de trabajo agradable.

12). Estabilidad del personal: hay que dar garantías al personal de que si realizan su trabajo como deben, el mismo estará asegurado. La alta rotación de personal es contraria a la productividad. La estabilidad sostiene alta la curva de aprendizaje y mejora la especialización.

13). Iniciativa: otorgar el poder de iniciativa al personal mejora los rendimientos y la productividad, ya que son ellos los que encaran las tareas y por lo tanto la continuidad les permite diseñar mejoras en los procesos, además de sentirse parte del éxito que puedan generar el protagonismo individual dentro del grupo de trabajo.

14). Unión del personal: buscar la manera de mantener al grupo unido de manera de generar el espíritu de equipo, o ponerse la camiseta de la organización. El resultado del grupo es superior a la suma de los resultados individuales. En un equipo de fútbol, probablemente no todos los jugadores se lleven bien, pero sin embargo son conscientes de que necesitan de los demás para poder realizar su juego propio. En una fábrica, el mejor operario sabe que necesitará de sus compañeros para obtener buenos resultados.

En sus estudios y aportes, Fayol dedicó el tiempo a la estructura general de la Administración como ciencia en el diseño desde el nivel político y directivo de las organizaciones y no a lo operacional en los niveles ejecutivos como Taylor.

Los aportes de Taylor y Fayol se encuentran dentro del denominado enfoque mecanicista de la Administración, es decir, estructuras rígidas y controladas donde el ser humano es una pieza más dentro de las organizaciones, donde el conocimiento y especialización se logra con estudios de tiempos y métodos basados en prácticas repetitivas. La comunicación es siempre de arriba hacia abajo (órdenes). La información es limitada y hay una baja o nula participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones.

Relato mi experiencia respecto de la aplicación de los principios de administración, y cuáles son las situaciones o acciones comunes en las organizaciones mal gestionadas.

- División del trabajo: puede ocurrir dos situaciones, las del personal que saben de todo, y en realidad no son buenos en nada, o el que limita su accionar solo a la tarea asignada, sin importar el resto de sus compañeros.
- Autoridad y responsabilidad: hay una autoridad formal, respetada únicamente por miedo al castigo. Las responsabilidades se atienen a lo necesario para cumplir con su labor. Puede existir una situación distinta si hay líderes funcionales que traccionan para conseguir objetivos según su entender.
- Disciplina: la necesaria para no dar motivos sanciones, sin embargo, en algunas situaciones, el clima laboral se vuelve muy tenso.
- Unidad de mando: prácticamente inexistente. Cada jefe se cree con derecho a mandar, y la mayoría del personal obedece, siempre motivados por el temor.
- Unidad de dirección: prácticamente inexistente. Al no existir objetivos enunciados con claridad, el personal se limita a hacer lo que está haciendo, sin importar el destino o agregado de valor de su tarea.
- Subordinación del interés particular al general de la organización: a medias. Se cumplen determinadas pautas, condicionadas por las leyes y convenios vigentes, y el sentido de responsabilidad personal. Hay una alta tasa de ausentismo. Este dato es un indicador del clima laboral y las actitudes de las personas.
- Remuneración del personal: la liquidación de los haberes se ajustan a lo exigido por la ley y los convenios vigentes, siendo común el pago de adicionales por fuera (en negro).
- Centralización y descentralización: prácticamente inexistente. Al no estar claro principios anteriores, tampoco está la posición laboral del personal en la estructura, casi siempre informal.
- Jerarquía: la sustentada por la organización formal o cuasi formal. El temor motiva a respetarla.

- Orden: hay un gran desorden, aún en aquellas cuestiones que parecen ordenadas. El concepto de orden responde a lo que el personal interpreta en cada caso, y siempre de acuerdo a criterios consensuados con la jerarquía, pero no dentro de lo que debería existir en una organización.
- Equidad: inexistente. Hay preferencias originadas en relaciones informales, nepotismo, obsecuencia o adulaciones.
- Estabilidad del personal: inexistente. La difícil situación de la organización hace imprevisible la fecha de cobranza de haberes, los programas de producción, ventas, y toda actividad relacionada.
- Iniciativa: parcial. Surge de la imprevisibilidad, consecuencia de la atención de lo urgente.
- Unión del personal: parcial. Se constituyen grupos informales, o de personas que trabajan en la misma área funcional. Es común cargar las culpas a las otras áreas.

Aconsejo a los administradores, como primer medida en el ejercicio del gerenciamiento, la delimitación de las áreas funcionales, sectores, y puestos de trabajo, y a partir de allí, trabajar con la aplicación efectiva de los principios de Administración.

### **Elton Mayo (1880 – 1949)**

Frente a esta manera radical de considerar al personal en la organización, y dentro de la denominada Escuelas Clásicas, hace su aporte Elton Mayo. Teórico social, nacido en Australia, sociólogo y psicólogo industrial especializado las relaciones humanas dentro de las organizaciones, su interacción y consecuencias de las mismas. Sus estudios enfrentan al enfoque mecanicista de Taylor y Fayol, mediante el estudio de los efectos psicológicos generados en el trabajador como consecuencia de las condiciones físicas y sistemas de producción. Demostró que la colaboración y buena predisposición de los empleados era posible solo en un ambiente de escucha y consideración por parte de los niveles superiores, y de esa manera se accedía a mejores niveles de productividad. La base de sus afirmaciones es a partir de considerar la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del costo y la eficiencia de los directivos. A mayor coincidencia, menor grado de conflicto (Mayo, 1977).

Mayo realizó distintos estudios de campo, conocidos como los estudios de Hawthorn, a fin de determinar cuáles son los principales parámetros asociados a un mayor rendimiento productivo. Sus experimentos abarcaron desde una mejor o peor iluminación del lugar de trabajo, modificación de los períodos de descanso, variación en la carga horaria, y, variados tipos de incentivos económicos. dedujo que ninguna de estas cuestiones era la relevante que pueda explicar cambios. La productividad de sus trabajadores aumentaba cuando mejoraba la iluminación ambiental, o cuando la disminuían, y cuando terminaba el experimento se volvía a

los niveles normales de producción. Al momento de terminar el estudio, los niveles volvieron a los niveles normales. La misma respuesta tuvieron los demás experimentos, que se llevaron a cabo en la fábrica Hawthorne Works entre los años 1924 y 1932. La mejora productiva no se debió a los cambios, sino a la respuesta de los trabajadores que se sabían observados como objeto de estudio. Esta reacción se explica desde la psicología aplicada a los factores sociales. La eficiencia y eficacia estaba atado a las interrelaciones satisfactorias entre los trabajadores en el grupo de trabajo. Cuestionó el modelo de motivación economicista de Taylor y Fayol, ya que al trabajador le atraía más actividades de interacción social, desde compartir tiempo con su familia o amigos, o simples pasatiempos. Comenzó a dar importancia al comportamiento humano en cuestiones como la moral de los empleados, y el sentido de pertenencia, siempre dentro de un grupo, y con ello revelar lo que realmente motiva a las personas en una organización.

Para Elton Mayo, el individuo no era una máquina, sino una persona a la que hay que tener en cuenta sus sentimientos, actitudes, y grupos sociales referenciales. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración.

De sus estudios surgen las siguientes conclusiones relevantes:

- El nivel de producción se determina por la capacidad física o fisiológica del trabajador, pero también de las normas y las expectativas sociales.
- El individuo se apoya en el grupo, no actúa de manera aislada.
- El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales. No producía por debajo ni por encima de estándar fijado por el grupo.
- La fábrica es un espacio social compuesta por grupos sociales informales, donde no siempre coincide con la estructura formal.
- Los grupos informales definen las reglas de comportamiento, recompensas, y sanciones sociales.
- Al grupo lo dirige un líder, y ese líder no necesariamente es el jefe en la estructura formal

La teoría de las relaciones humanas afianzó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí, en búsqueda de lograr un objetivo común. A mayor interacción, mayor capacidad productiva, y cualquier cambio genera reacciones en el personal. Si el trabajador está cómodo y se siente bien, es más productivo a la hora de trabajar (Mayo, 1977).

Una de mis anécdotas preferidas, refiere a cuando comencé a gerenciar una empresa, desorganizada y en peligro de quiebra. Al hacer el relevamiento del personal, en una simple planilla Excel, vuelco los datos de cada personal, que consiste en número de legajo, apellido y

nombres, puesto de trabajo, fecha de ingreso, y la discriminación de los conceptos liquidados en el sueldo. La novedad es que había una persona que estaba cumpliendo el segundo mes de preaviso, puesto que iba a ser despedida. Pido el legajo de esta persona, y compruebo que no había tenido ningún tipo de sanciones en los casi 20 años de antigüedad, lo que me llevó a indagar sobre los motivos del despido. La respuesta estaba en reiterados incumplimientos de horario, ausencias con o sin aviso. De una investigación a fondo, en el entorno próximo laboral, descubro siempre fue un excelente personal, y que la anomalía en el comportamiento se debía a que una hija suya, adolescente, había quedado embarazada, y como consecuencia, causado un impacto en la familia. Mi reacción inmediata fue, previo diálogo con esta persona, suspender el despido, y otorgar una licencia con goce de haberes (anticipo de vacaciones), para que se dedique a la resolución de su conflicto familiar. Transcurrido el tiempo, no solo fue una de las mejores empleadas de la empresa, sino que además la decisión gerencial tuvo un alto impacto positivo en el resto del personal.

### **Modelo de Administración**

En la revisión de los aportes de Taylor, Fayol, y Mayo, tenemos los dos extremos de la consideración a las personas dentro del concepto de administrar. Para los dos primeros, prima el enfoque mecanicista, es decir, el individuo es un objeto, solo una pieza más dentro de la maquinaria productiva, a la que hay que capacitar permanentemente para aumentar la productividad, y cuando la pieza se desgasta o se rompe, simplemente se cambia. Para Mayo, el enfoque es el de las relaciones humanas, totalmente humanista, donde la persona es un sujeto, y como tal es el centro de atención.

Entre estos dos modelos extremos discurren las distintas teorías administrativas de distintos autores. Hoy día siguen siendo muy pocas las organizaciones que valoran a las personas como los recursos más importantes, a los que hay que capacitar, motivar, pero también cuidar y proteger, sabiendo que detrás de ese recurso hay historias de vida que la organización debe respetar dentro de un concepto amplio de responsabilidad social. En cambio, para casi todas las organizaciones, el individuo es un número de legajo más que deben cumplir con metas productivas planeadas, donde prima solo la rentabilidad económica, y cuando esta disminuye, o genera déficits, el personal (no RRHH) es la primera variable de ajuste para “disminuir costos”.

La revista Forbes anualmente elabora un ranking de los 100 mejores lugares para trabajar en el mundo. El top cinco en el año 2018 fueron Google, The Walt Disney Company, Lego, Natura, y Novo Nordisk. Para el año 2020 las empresas elegidas fueron Samsung, IBM, Microsoft,

Amazon, y Apple, mientras que para el año 2022 se consideraron a DHL Express, Hilton, Cisco, Salesforce, y Millicom. Es altamente probable que cualquier persona que se capacite para el mundo laboral quiera formar parte del plantel de estas compañías, que hacen gala de respeto por sus trabajadores, privilegiando el ambiente laboral, y con un alto grado de responsabilidad social corporativa y comunitaria.

De la misma manera, los titulares de los medios del mundo, en enero del año 2023, informa que las mayores empresas tecnológicas han despedido a 150 mil empleados en el año 2022, y planean seguir reduciendo la nómina. Microsoft despidió a 10 mil trabajadores, pero planea invertir 10 mil millones de dólares en una compañía de investigación en inteligencia artificial (IA). Google despidió a 12 mil personas, y también apuesta a la IA. Meta y Amazon dejaron en la calle a otros 50 mil trabajadores, y Twitter prescindió de los servicios de la mitad de su plantel, unos 4 mil trabajadores. Estos datos son solo a modo de ejemplo, pues la práctica se repite en todas las empresas en el mundo.

Esto demuestra que el modelo de Elton Mayo es declamado por todos, pero respetado por muy pocos. Sigue anteponiéndose la rentabilidad económica, con empresarios muy ricos en empresas que sostienen sus niveles gracias al ahorro de costos en personal.

También hay que considerar el empleo público, pero dentro de un contexto de exceso de personal por contratación a cambio de favores políticos, una forma de cosificación, y que es una práctica común en países con modelos de gobierno que tienden al populismo. Contratar a personas para que no hagan prácticamente nada, o inventar tareas para sumar burocracia, también es una falta de respeto a la dignidad de las personas.

En resumen, el desafío será administrar con un modelo que contemple la satisfacción de los individuos en las organizaciones. No se trata de administrar personas, sino conducirlos a sus metas individuales haciendo productivos sus puntos fuertes y el conocimiento que posee. En este contexto, ninguna tecnología es exclusiva a una industria o actividad. La tecnología, o el uso final de la misma no serán fundamentos suficientes para una política administrativa, al contrario, serán limitaciones. (Drucker, 1999)

Mi experiencia siempre estuvo signada por el aporte de los clásicos Taylor, Fayol, y Mayo, a lo que sumé a Weber (burocracia), y a Drucker como modelo de toma de decisiones.

### **Max Weber (1864 – 1920)**

Sociólogo alemán, uno de los fundadores de la sociología moderna. Estaba convencido de que la cultura y la religión eran uno de los aspectos que más influyen en el desarrollo de los sistemas económicos, y que el Estado tiene, entre otras cuestiones, el monopolio de la violencia legítima

y medios de presión. Sus principales aportes a la Administración se relacionan justamente con la sistematización racional de la administración gubernamental, y la empresa económica, referido al tipo ideal de burocracia, introduciendo el concepto al vocabulario administrativo, donde el papeleo y los trámites racionales son absolutamente necesarios e ineludibles en todas las instancias de los procesos administrativos de las organizaciones. Perfecciona la organización formal, puesto que la estructura debe nutrirse de normas y procedimientos para lograr mayores eficiencia y eficacia en el marco del principio de Autoridad y Responsabilidad. Es un sistema de gobierno o control legal sometido a reglas explícitas y generales. No responde a las personas, sino a la estructura, y esto pone límites al autoritarismo. Por escrito se distribuyen funciones y poderes a los niveles dependiendo el grado de responsabilidad, e iguala a los destinatarios, también en todos los niveles, especialmente en el operacional.

Mucho de los problemas dentro de las organizaciones se producen por la falta o el exceso de burocracia, generado por los que tienen el poder de eliminar o preservar normas. Generalmente ocurre cuando las personas buscan crear, mantener, o eliminar espacios de poder formal. Estas cuestiones no deben eliminar la flexibilidad necesaria que a veces deben contener las normas y procedimientos, si ello fuere posible.

En las grandes organizaciones no siempre la jerarquía es lo suficientemente clara, lo que puede causar problemas al asignar más o menos dedicación para resolver situaciones o ejecutar acciones, y culmina con conflictos de competencia. Para aclarar estos conflictos de competencia, en un exceso de burocracia se añaden procedimientos innecesarios asignados a otra sección o departamento, que solo quieren justificar la actuación de personas en el proceso, cuando en realidad no son necesarios, ni los procesos, y mucho menos las personas. A la inversa, una disminución de burocracia, de manera irracional, provoca un facilismo que no siempre se traduce en mayor productividad o eficiencia. La regla de impersonalidad generalmente es rota por el nepotismo encubierto, lo que termina en prácticas corruptas y enfrentamientos internos, donde la meritocracia es abolida. Apegarse a una burocracia estricta puede culminar en una elusión de responsabilidades, con la consabida respuesta “eso no está dentro de mis funciones asignadas”. La distribución de responsabilidades no siempre es equitativa, lo que a largo plazo culmina en ineficiencia. La creación de más reglas y procedimientos genera complejidad en las acciones, problemas en la coordinación, facilitando la creación de normas que contradicen a las anteriores, que aún están vigentes (Weber, 1977). La burocracia consiste en una estructura de normas y procedimientos racionales e impersonales, que, basados en la unidad de dirección, divide responsabilidades, limitando sus alcances de manera equitativa, clave para la determinación de las remuneraciones, contribuyendo al

ejercicio de la autoridad, promoviendo la unidad de mando y la división del trabajo, fomentando la disciplina y el orden, pudiendo ejecutarse de manera centralizada o descentralizada. Al ser impersonal, subordina el interés individual al general de la organización, lo que contribuye en una mayor armonía o unión del personal, generando estabilidad. Debe contemplar espacios para la iniciativa individual que tengan por objeto la mejora de procesos, siendo esto último el elemento flexibilizador.

En esta última definición, se han contemplado los catorce principios de Administración de Fayol, y aún sin nombrarlos, el esquema metodológico de Taylor. Al ser impersonal, a la Escuela de las Relaciones Humanas, le queda “solo” la iniciativa, fundamental para que la organización en movimiento tenga el grado de flexibilidad necesario.

Es un conjunto de técnicas o metodologías que racionaliza la realidad a fin de conocerla, estandarizarla, y de esa manera ejercer el control de todas las acciones vinculadas a los distintos procesos. La base para su instauración es la disciplina. La burocracia bien empleada fomenta la especialización gracias a la división del trabajo, promovida por los mandos superiores para ejercer un mejor control. En la imaginación popular está asociado a ineficiencia, pereza, pérdida de tiempo, pero esto último es atribuible al exceso de burocracia o errores en la implementación de la misma.

Es una forma de organización y administración racional y segura, que bien ejecutada asegura velocidad adecuada, claridad en los procesos, regularidad operativa, además de exactitud, eficiencia, y eficacia (Weber, 1977). Son principios burocráticos:

- Carácter legal de normas y reglas. Para los integrantes de la organización, tiene carácter de ley. Lo que se deja por escrito debe respetar la legislación vigente, y ajustarse cuando aquella cambie.
- Carácter formal de las comunicaciones. Todo debe estar por escrito, debidamente notificado.
- Carácter racional y división del trabajo. A cada individuo se le asignan funciones, las que deben encuadrarse dentro de lo que realmente necesita el proceso, y hay que capacitarlo para que cumpla adecuadamente con sus responsabilidades.
- Impersonalidad de las relaciones humanas. Tiene preeminencia el carácter legal y formal por sobre las relaciones entre los individuos.
- Jerarquía de la autoridad. Debe respetarse los distintos niveles de jerarquía dentro de la organización. Un operario obedece a su capataz antes que al gerente general.
- Rutinas y procedimientos estandarizados. Al estar por escrito y estandarizadas, las organizaciones se aseguran de que los procesos serán los mismos, sin importar tiempo y lugar

de ejecución. Deberán tenerse en cuenta determinadas flexibilizaciones, de acuerdo a las circunstancias.

- Competencia técnica y meritocrática. Cuestiones esenciales a tener en cuenta en la asignación de tareas o promociones.
- Especialización de la administración separada de la propiedad. El individuo no es dueño de los recursos que utiliza para la ejecución de sus tareas.
- Profesionalización de los participantes. Aspecto que se logra mediante la especialización, consecuencia de la División del Trabajo.
- Completa previsibilidad del funcionamiento. Los resultados siempre deben ser los mismos, en casi la totalidad de los procesos de la organización.

Ya expliqué anteriormente que mi experiencia personal en el manejo de organizaciones, se caracterizó por el gerenciamiento de organizaciones en crisis de declinación, es decir, con rentabilidad negativa, al borde de un concurso preventivo o quiebra. Una de las primeras acciones que he tomado fue revisar la burocracia en el proceso. Por ejemplo:

En Mercadotecnia y Ventas: cuál era el producto ofrecido, y qué justificaba formalmente o cuasi formalmente su elaboración. Hubo organizaciones donde la respuesta fue “es lo que hicimos siempre”. Y lo seguían haciendo pese a que el producto no se vendía. Burocratizar este proceso exige un estudio de mercado y la competencia, y de esa manera tener un sustento para la continuidad, modificación, o eliminación del producto ofrecido.

En Mercadotecnia y Ventas: cómo era la relación entre la organización y los destinatarios del producto (cliente, consumidor, ciudadano, oyente, paciente), y cuáles eran los tipos de comunicación formal utilizados, desde un formulario de admisión hasta la entrega del remito, factura y recibos.

En Producción: cómo era el proceso de producción, dividido por tipo de productos, y dentro de estos, subdivididos por procesos, tareas, y operaciones. En la mayoría de los casos no existían manuales de funciones y procedimientos.

En Producción: cuál era el sistema de manejo de stock y sistema de inventarios. En la mayoría de los casos esos puestos de trabajo estaban en manos de personas de “absoluta confianza”, pero sin ningún tipo de formalidad operativa.

En Administración: cómo se llevaba la registración contable. En la mayoría de los casos eran comprobantes que se tiraban en una caja que se enviaba al estudio contable para que haga las presentaciones impositivas requeridas.

En Administración: cómo era el sistema de cobranzas y pagos. En la mayoría de los casos era descentralizada y se centralizaba en la gerencia. No había un control exhaustivo de instrumentos

de cobro asignados. Los pagos se realizaban de acuerdo a la presión de los proveedores, y no se respetaba ninguna norma al respecto.

En estos escasos ejemplos, la informalidad en la actuación de los individuos era como consecuencia de una mala coordinación administrativa general, sin visión, misión, planeación, organización, dirección, y control, pero potenciada por la falta de burocracia, primera ordenadora de la situación.

Se aplica no solo en las instituciones del estado o grandes organizaciones, sino en todo tipo de organización. El emprendedor necesita estar inscripto en los organismos pertinentes, un pequeño empresario debe tener registrado a sus trabajadores, ambos siguen algún tipo de manual para la realización de sus procesos productivos, utilizan formularios internos y externos, con sellos y firmas, y todo eso es burocracia.

La Administración Científica y los distintos referentes de la Escuela Clásica continúan absolutamente vigentes. Taylor, Fayol, y Mayo, con sus enfoques extremos entre mecanicismo y relaciones humanas, sumado al modelo burocrático de Weber, sellan el formalismo de la ciencia. Como se ha explicado en la filosofía y la metodología de las ciencias, la Administración sigue sumando aportes. Los que han esbozado nuevas teorías, lo hacen según el camino sugerido por Popper, quien afirma que proposición es científica si puede ser refutable (contradicha, no hay verdad absoluta), independientemente del resultado de la refutación. La falsación consiste en el avance del conocimiento científico no por la confirmación de nuevas leyes, sino descartando leyes que contradicen la experiencia. El progreso se consigue buscando evidencias que revelan la necesidad de una nueva y mejor explicación. El propósito de la ciencia siempre consiste en aproximarse a la verdad, y la línea de llegada no tiene meta definida porque el conocimiento está siempre en expansión. Por ahora, no hay un nuevo paradigma predominante vigente, según la visión propuesta por Khun, que nos lleve a la declinación o desaparición de las teorías clásicas.

Popper y Khun no se anulan, no son antagónicos, sino que se complementan perfectamente. Con Popper es posible la determinación de modelos que perfecciona algún modelo anterior, y que siempre será susceptible de ser modificado por otro siguiente. Si no fuera así, todas las cuestiones relacionadas con la administración estarían resueltas. Con ese análisis, cercano a lo aconsejado por Kuhn, hay que determinar cuál es el paradigma condicionante, y en función a ello accionar de acuerdo a las reglas del mismo. Cada avance, parte de postulados originales con agregados adecuados a la época o circunstancias, modelos productivos, o de mercadotecnia y ventas, o de inteligencia artificial, pero siempre dentro de la línea máquina – persona. No

obstante, hay otros autores a los que me gustaría resaltar por sus aportes a la ciencia, según mi criterio personal.

### **Peter Drucker (1909 – 2005)**

Austríaco, consultor y profesor de negocios, considerado el filósofo de la administración del siglo XX a raíz de sus escritos sobre el management o gerenciamiento como disciplina. Sus obras abordan la gestión de las organizaciones, los sistemas de información, y la sociedad del conocimiento. Su interés se focalizó en los empleados que trabajaban con sus mentes más que con sus manos. Detectó a trabajadores que sabían más que sus superiores y compañeros, en un ámbito de cooperación laboral, circunstancia que lo inculcó a cuestionar el modo de gestión de las organizaciones. Investigó y fue autor de teorías sobre el liderazgo, y actualizó la visión del administrador, readecuándola a la administración de empresas, de organismos públicos, de organizaciones sin ánimo de lucro. Lo mismo que Fayol, afianzó el pensamiento que en el ejercicio de la profesión el administrador siempre toma decisiones sobre cuestiones idénticas, sin importar el tipo de organización. En todas hay que liquidar y pagar sueldos, registrar la contabilidad, cobrar y pagar, vender y comprar, etc.

En su última obra, “Los desafíos de la Administración en el siglo XXI”, enfatiza una Administración enfocada al campo social. Sostiene que es improbable que en el siglo XXI el sector de crecimiento de una sociedad sea el empresarial, y es factible que el desarrollo se sustente en organizar y administrar actividades económicas con un enfoque hacia lo social (Drucker, 1999). No estaba equivocado, ya que hay una afluencia continua de empresarios que destinan sus fortunas a este tipo de organizaciones. Bill Gates, Warren Buffet son dos de los ejemplos de multimillonarios que donan sus fortunas para fines benéficos, concientizando sobre el valor del esfuerzo y el trabajo. Cáritas, la Cruz Roja, la Organización de Naciones Unidas, Greenpeace, Médicos sin Fronteras, por contar solo algunas, realizan tareas de todo tipo con el único objetivo de mejorar el mundo.

Drucker, alienta el concepto de multifunción cuando aconseja contar con estructuras que deberán adaptarse a la realidad y a la actividad de cada organización, con individuos capaces de trabajar al mismo tiempo con diferentes funciones y estructuras organizativas. Será el jefe en su organización, socio en una alianza estratégica, tendrá participación minoritaria en otra sociedad, o realizará un emprendimiento conjunto, etc.

Considera clave el trabajo en equipo, entendido éste como un conjunto de personas que no tendrá un jefe, sino un líder que hará de vocero, y lo fundamental, se debe administrar con un modelo que contemple la satisfacción de los individuos en las organizaciones. No se trata de

administrar personas, sino conducirlos a sus metas individuales haciendo productivos sus puntos fuertes y el conocimiento que posee. Redefine el concepto del individuo que debe adecuarse a lo que la organización requiere. Es el individuo quien define lo que quiere, y hay que orientar ese deseo a los fines de la organización. Esto último explica el nuevo concepto de trabajo de los millenials generation o generación Y, que además de tener éxito tanto en lo personal como en lo laboral; aspiran a ser personas saludables, dándole mayor importancia a su alimentación y su salud, y en lo laboral quieren tener algo propio, ser sus propios jefes, y tener sus propios bienes como resultado del trabajo, pero todo esto, sin perder la autonomía, divertirse, salir de viaje y tener una familia cuando consideren adecuado.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación están transformando las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales. A lo largo de su carrera, Drucker se interesó en las organizaciones sin fines de lucro aportando el conocimiento administrativo para mejorar orfanatos, hospitales, iglesias, escuelas y otras organizaciones.

### **El gerenciamiento o Management**

La acción de administrar consiste en planear, qué se quiere hacer; organizar, cómo se harán las cosas; dirigir, con quiénes se harán las cosas; y controlar, comparar lo planeado con lo ejecutado, todo de manera coordinada. Henri Fayol divide las distintas operaciones o funciones que realizan las organizaciones. Enumera sí a las operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad, y las administrativas. Las funciones técnicas están relacionadas con el producto, y la función comercial está ligada a la circulación de los productos, el conocimiento del mercado y de los competidores. La función financiera es la que se ocupa del manejo del dinero, sin el cual es imposible mantener un flujo adecuado de las operaciones en general, y la función de seguridad tiene que ver con la protección de los bienes y recursos, en especial los recursos humanos. A la función de contabilidad le asigna la obligación de proporcionar la información necesaria para conocer en cualquier momento donde se está y adónde se va. Pero ninguna de estas cinco funciones está encargada de formular un programa general de acción de la organización, de coordinar los esfuerzos, y armonizar los actos. En resumen, coordinar es ligar, unir y armonizar absolutamente todos los actos y esfuerzos, para que se puedan cumplir con los objetivos planeados en su momento, para que esa operatoria se realice dentro de una estructura creada a tal fin, donde las personas hagan lo que tengan que hacer de manera eficiente y eficaz, y con un sistema de control que pueda evaluar el desempeño (Fayol, 1985).

A esa acción de coordinación se la conoce como gerenciamiento o management. Gerenciar, coordinar, gestionar, consiste en lograr que las actividades se realicen, en que las personas hagan su trabajo de manera adecuada, integrando otros recursos tales como el capital, el tiempo, la información, la tecnología, el conocimiento. Para Peter Drucker considerado el creador de la disciplina de la Dirección Empresarial, el Management se basa en las funciones y atribuciones que todo personal superior debe aplicar, y consiste en fijar objetivos, organizar los recursos, motivar al personal, supervisar el rendimiento y desarrollar personas. El ejercicio del gerenciamiento se basa en la dirección y el liderazgo, sobre las personas, pero considerando sus valores, su crecimiento y desarrollo, su estructura social, la comunidad en que viven y hasta con temas espirituales. Dirigir se trata de considerar a las empresas como una institución política y social, y por eso la verdadera dirección se da en las acciones dentro de las organizaciones y no en los ámbitos académicos. En el enfoque neoclásico se identifica las funciones de los administradores con el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que, trabajando en equipo, las personas consigan objetivos específicos de manera eficaz y eficiente. Es un conjunto de funciones, propuestas por Fayol. Taylor define los pasos para administrar y que consiste en analizar la tarea, diseñar la mejor manera de realizarla, seleccionar a los trabajadores, capacitar a los trabajadores y pagar incentivos. El concepto sigue siendo el mismo en la actualidad, actualizados por distintos autores, pero a partir de Drucker el recurso humano gerencial (coordinador), se reconoce como una de las principales fuerzas en la industrialización y el desarrollo económico, y la coordinación cae en responsabilidad de los administradores, quienes tienen en claro la participación de las cuatro funciones, planear, organizar, dirigir, y controlar, en la práctica, el día a día, en la ejecución. Para hacerlo, debe tener un acabado conocimiento de distintas disciplinas, instrumentos para el desempeño exitoso. La primera competencia gerencial es la comunicación dentro de la organización, la segunda es la toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre, y la tercera es planear estratégicamente, abordar las ocurrencias posibles del futuro desde distintas ópticas o alternativas. Los gerentes practican la administración, no la economía, y tampoco la ciencia de la conducta. Todas estas disciplinas son instrumentos del gerente. Una persona que conoce únicamente las habilidades y las técnicas y no comprende los elementos esenciales de la administración no es un gerente; en el mejor de los casos es un técnico. La administración es práctica más que ciencia, no es solo teoría, sino desempeño, no la aplicación del sentido común, el liderazgo y o las habilidades financieras. El gerenciamiento se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad. El administrador tiene dos dimensiones, una la del intelectual, para el cual la organización es una herramienta que le permite poner en práctica su conocimiento especializado, y la otra, la del gerente, quien

ve en el conocimiento un medio para alcanzar las metas de rendimiento de su organización. (Drucker, 2003).

### **Michael Porter**

Académico americano, nacido en el año 1947 y aún en actividad (2023). Reconocido en temas de estrategia y competitividad. Autor de la herramienta conocida como cadena de valor, y el modelo de las cinco fuerzas competitivas, los clústeres, y las alianzas estratégicas. Autor de 18 libros, entre los que se destaca *Estrategia Competitiva*, *Ventaja Competitiva*, y *Ventaja Competitiva de las Naciones*.

Estrategia competitiva trata del concepto de estrategia, definido como las distintas alternativas posibles para lograr un objetivo determinado, previamente planeado. Ventaja competitiva, aborda de cómo a través de una estrategia exitosa se puede lograr una brecha competitiva sustentable, difícil de alcanzar o superar por los competidores. En *Ventaja Competitiva de las Naciones*, exhibe una teoría de cómo deben interactuar las naciones y regiones para llegar a determinados grados de prosperidad. Es en este último libro que presenta el concepto de clústeres, que son concentraciones geográficas de industrias interrelacionadas y especializadas en un campo en particular. Dicho concepto luego es ampliado al de *Alianzas Estratégicas*, donde la variable geográfica carece de importancia.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas da las pautas para realizar un adecuado análisis del entorno y la competencia, y con ello poder formular distintas estrategias. En varios artículos hace hincapié que la elección de la estrategia adecuada debe ser en un marco de responsabilidad social corporativa y valores compartidos. Propone y pone en práctica el índice de progreso social (IPS), modelo de medición humana que incluye solo indicadores de resultados sociales, evitando los indicadores económicos.

Cualquier modelo de gerenciamiento exige el conocimiento del entorno, y el modelo propuesto por Porter es de fácil comprensión. De la misma manera el análisis de la Cadena de Valor, donde se clasifican las actividades primarias y las de apoyo, para de esa manera justificar la carga de los puestos de trabajo. En cuanto a los modelos de estrategias ofrecidos, lo que aconsejo, en un modelo de ventaja competitiva sustentable y sostenible, es que el que queda vigente es el más fuerte, y el más fuerte no siempre es el mejor, por lo que necesariamente deben existir árbitros que aseguren la visión de negocios no solo desde la organización, considerando a las personas por lo que tienen, sino también a las personas por lo que son, seres humanos que merecen respeto, consideración, y todos los demás valores que eso conlleva.

### **Jerome McCarthy (1928 – 2015)**

Académico americano, creador del modelo de las “4 P”, que reduce el concepto de marketing a una mezcla de 4 elementos. Con la mezcla comercial adecuada, es posible la elaboración de distintas estrategias a tener en cuenta en Mercadotecnia y Ventas. Los elementos son:

- **Producto:** tiene en cuenta las especificaciones del producto y cómo se relacionan estas con las necesidades y deseos del usuario final.
- **Precio:** referido al proceso de fijación del precio, no solo monetario sino como valor de intercambio o esfuerzo necesario para obtener el producto.
- **Plaza:** entendido como el lugar físico o virtual donde confluyen oferta y demanda. Se refiere a la forma en que el producto llega al usuario, los canales de venta o distribución, la región geográfica, y el grado de alcance de la organización en el mercado.
- **Promoción:** incluye la publicidad con efecto recordativo, la promoción de ventas con efecto impulsor de las ventas, y las diversas actividades y métodos que utilizan las organizaciones para fijar productos, marcas, o empresas.

El marketing ha evolucionado notablemente y lo sigue haciendo, potenciado por el desarrollo tecnológico, pero la estructura de las 4 P sigue siendo la base en el diseño de estrategias.

En una empresa, a pedido del dueño, tuve que hacer un estudio de mercado y la competencia, para luego elaborar una estrategia de posicionamiento. Mi libro de cabecera fue el de McCarthy. No descalifica para nada a otros autores, que ofrecen variantes aumentadas de las mismas 4 P. Hoy día, año 2023, recomiendo, además de McCarthy, a Philip Kotler, nacido en Illinois (Chicago), elegido como el primer líder en Marketing y es uno de los principales expertos del mundo en la práctica estratégica de Marketing. Para muchos, es el padre del Marketing moderno.

# **Apuntes de Administración: LA TEORÍA**

## **CAPÍTULO II LAS ORGANIZACIONES**

## LAS ORGANIZACIONES

El objeto de estudio y aplicación de los conocimientos de la Administración son las organizaciones. Según el concepto de la Real Academia Española, entiéndase por organización a “*Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.*”. También puede definirse como entidades ordenadas donde interactúan personas con distintos roles, responsabilidades o cargos con el fin de alcanzar un objetivo particular.

Sin las organizaciones, no existiría la ciencia, pero para poder estar organizadas, necesitan de la Administración. No se puede concebir ninguna de ellas sin existencia la otra.

Toda organización tiene componentes esenciales, entre los que se encuentran:

- Personas físicas o jurídicas que adquieran el producto ofrecido. La organización es consecuencia de una necesidad a satisfacer, y ese será el objetivo común.
- Capacidad para crear y producir lo que satisfaga esa necesidad.
- Personas capaces de comunicarse y dispuestas a actuar en conjunto para lograr cumplir con el objetivo.
- Una estructura sistémica donde todas las partes interactúan entre sí.
- Las interacciones son reguladas por reglas y normas de comportamiento, que deben ser respetadas por todos los integrantes.
- Contar con los recursos necesarios para el cumplimiento del objetivo.

Estos componentes, además de otros de menor importancia, aseguran que las actividades puedan realizarse de manera eficaz y eficiente, con un nivel de productividad que asegure una rentabilidad adecuada para justificar su existencia y mantenerse en el tiempo.

Los tipos de organización, según sus fines, se clasifican en dos: con fines de lucro, y sin fines de lucro. La diferencia y similitud entre ambas ya fue explicada anteriormente, pero ampliaremos el concepto.

Las organizaciones sin fines de lucro se subdividen en Gubernamentales y No Gubernamentales (ONG), mientras que a las con fines de lucro se denominan empresas.

Las organizaciones gubernamentales son las que dependen de los gobiernos nacionales, provinciales, o municipales, mientras que las No Gubernamentales tienen un régimen jurídico especial, y según la legislación de cada país. Pueden ser asociaciones, fundaciones, cooperativas, mutuales, cámaras empresariales o colegios profesionales, y federaciones.

En cuanto a las empresas, una primera división es entre pequeña, mediana, y gran empresa. Es división es muy amplia y puede aceptarse en aspectos muy generales, pero la realidad indica que es necesario hacer una subdivisión a fin de contemplar las particularidades de cada tipo de empresa.

En esta línea, se comienza con los pequeños emprendedores, empresarios que arriesgan su capital invirtiendo en un negocio para obtener una rentabilidad, por ejemplo, el vendedor de hamburguesas producidas en el carrito en la vía pública. Sigue la pequeña empresa, en su mayoría emprendimientos familiares que contratan pocos empleados para cumplir con su cometido. La literatura indica que el paso siguiente es la mediana empresa, pero en esta categoría hay que volver a subdividir en mediana pequeña, medianas, y mediana grande. No es lo mismo una empresa con 30 empleados, que una con 100, que una con 200. Por último, están las grandes empresas, en su mayoría de alcance multinacional. Por último, están las sociedades de economía mixta, en su mayoría creadas por el estado que generalmente tiene por lo menos la mitad más uno de las acciones, y el resto de las mismas están en manos de particulares interesados en participar del negocio. El modelo de administración a aplicarse en cada tipo de organización será distinto según esta calificación.

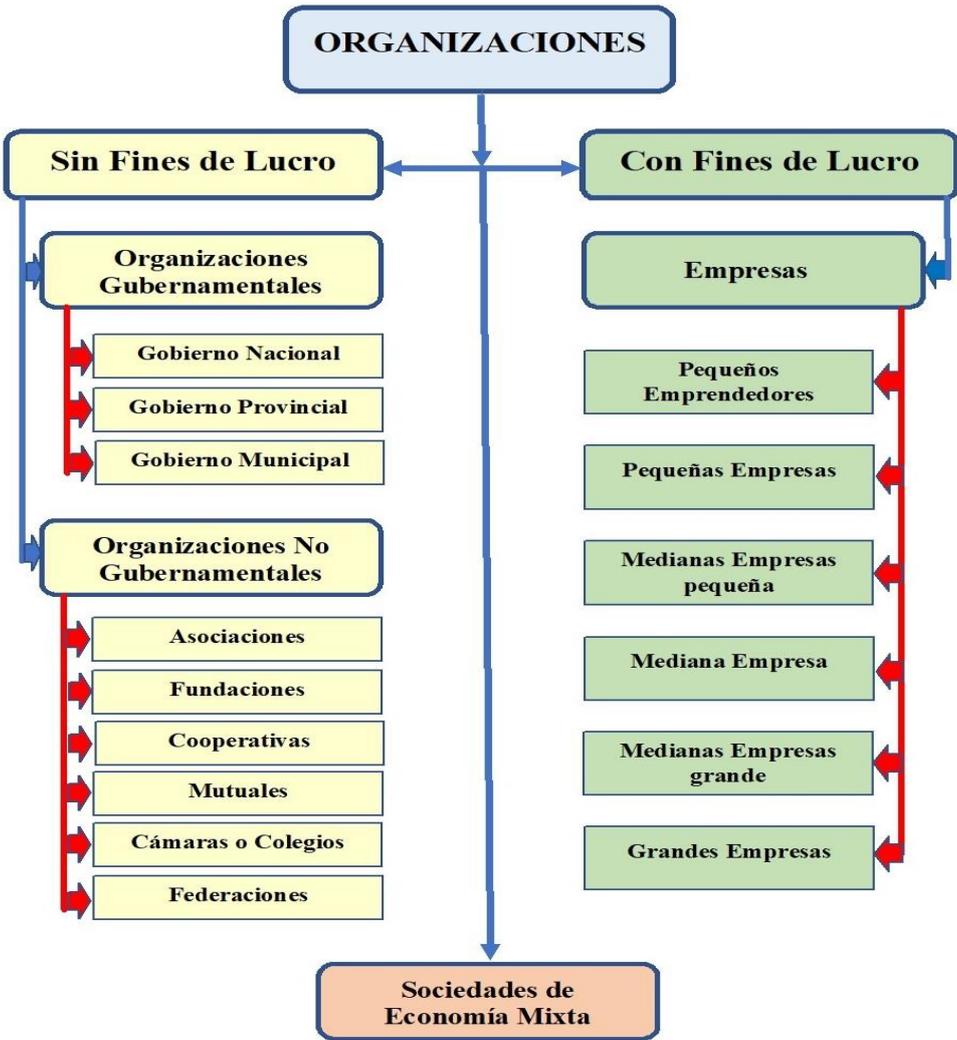
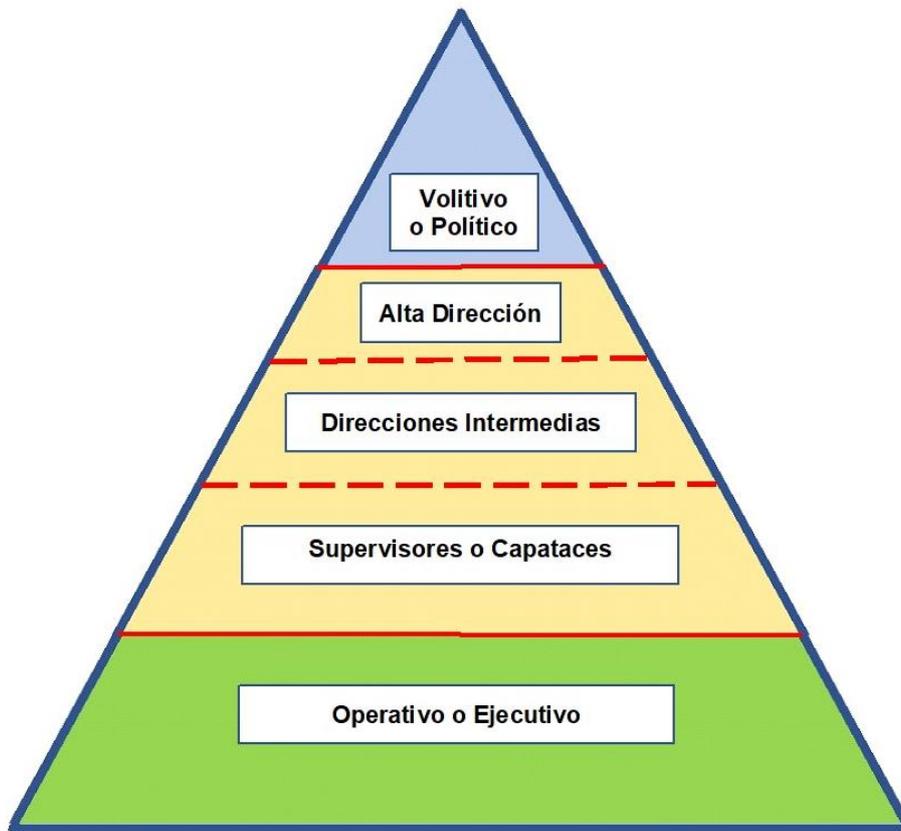


Figura 3: las organizaciones

## Los niveles de la organización

Una organización tiene distintos niveles de decisión, y está relacionado con la misma estructura organizacional. Es piramidal, y se tiene en cuenta los principios de organización para una mejor comprensión. A medida que se baja en la pirámide disminuye la autoridad y aumenta la responsabilidad, y viceversa. La unidad de dirección y la centralización se manifiesta en la cúspide de la pirámide, y en la base el grado máximo de descentralización, como así también la jerarquización, desde la máxima jefatura hasta los niveles operativos o ejecutivos. Al ser una pirámide compacta, se cumple el principio de unión del personal o espíritu de cuerpo, puesto que todo el personal está incluido en la pirámide.



*Figura 4: la pirámide organizacional*

## Nivel volitivo en las empresas

En la cima de pirámide, se encuentra el nivel volitivo, que viene de “voluntad”, y es privativo de los dueños. Son estos los que tienen y ejercen la voluntad de qué es lo que quieren hacer. Es en ese nivel donde se toman las decisiones políticas, orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado. Los dueños deciden en qué negocio o actividad invertirán sus recursos. Se considera a este nivel como el político – estratégico.

En las organizaciones con fines de lucro, es el dueño o propietario quien toma la decisión final. Este dueño puede ser una persona física (empresa unipersonal), o persona jurídica (sociedades comerciales). En los emprendimientos o empresas unipersonales, las decisiones son pensadas, elaboradas, y ejecutadas por el dueño, quien en la mayoría de las situaciones busca asesoramiento o apoyo externo, profesional o no, para decidir.

En las sociedades comerciales el número de dueños depende de la cantidad de acciones o cuotas partes que tienen sobre el total del capital invertido. Las realidades son distintas según el tamaño de la empresa o cantidad de socios. Por ejemplo, una empresa pequeña, que tiene dos socios y ambos ostenta el 50% del capital, y las decisiones son consensuadas entre ellos. El mismo procedimiento ocurre cuando son tres o cuatro los socios, donde en determinadas cuestiones se resolverá por el voto de la mayoría. Pero aún en este tipo de empresas pequeñas, se puede dar el caso de empresas, con cuatro dueños, donde uno de ellos tiene la mitad más uno del capital total, y en este supuesto, es quien decidirá, por sí solo, qué se hará, aún con el resto de los socios en contra. Siempre el elemento determinante será el porcentaje de participación en el capital para las decisiones operativas, mientras que la cantidad de miembros, será determinante para decisiones políticas estratégicas, por ejemplo, emisión de acciones, fusiones y adquisiciones, concursos preventivos, quiebras, etc.

Las grandes corporaciones, en su mayoría cotizan en bolsa, y eso los lleva a tener hasta miles de dueños, ya que cada accionista es dueño de la empresa como consecuencia de la acción que posee. Todos los accionistas están representados en un órgano llamado Directorio, cuya composición está definido por el estatuto comercial, según la legislación comercial de cada país. Ese directorio es conducido por un presidente, a quien secunda generalmente un vicepresidente, y luego están una cantidad definida de directores. El órgano se reúne con una frecuencia definida por el estatuto o acuerdo de miembros, donde se plantean y discuten los temas referidos a la evolución de la empresa, lo ocurrido en función a los resultados, lo que se está realizando en el día a día, y los planes a futuro. En cada uno de estos aspectos, toman decisiones, y las mismas constituyen las políticas de la organización.

### **Nivel volitivo en las organizaciones no gubernamentales**

Depende el tipo de organización, el nivel volitivo es ejercido por un Consejo de Administración, una Comisión Directiva, un Consejo Superior, o una Junta Directiva. Más allá del nombre elegido, su actuación y funcionamiento es similar al de las sociedades. El máximo órgano decisor es la Asamblea de Socios o miembros, que se reúne por lo menos una vez al año, en convocatorias ordinarias o extraordinarias, con el objeto de tratar el ejercicio económico y

evaluación de las actividades realizadas, además de poner por escrito el plan de actividades a realizar a futuro. Las Asambleas de carácter extraordinario se realizan alguna circunstancia de alto impacto lo amerite, y su convocatoria está regulada en los estatutos. Es la Asamblea quien nombra al Consejo Directivo, o de Administración, o el equivalente. Generalmente es por votación, y cada miembro cuenta con un voto, independientemente del aporte económico que realiza en la organización. En general es muy común el llamado a elecciones por listas a fin de constituir el órgano directivo.

### **Nivel volitivo en las organizaciones gubernamentales**

En nuestro país, Argentina, la Constitución Nacional establece un tipo de gobierno representativo, republicano, y federal. Es representativo porque es el pueblo quien gobierna a través de sus representantes. Es republicano porque los representantes son elegidos por el pueblo a través del voto en elecciones democráticas y existe una división de poderes. Y es federal porque las provincias o estados mantienen su autonomía pese a estar reunidos bajo un gobierno nacional. Las elecciones definen autoridades tanto a nivel nacional como provincial y municipal. La división de poderes consta de tres poderes autónomos pero interrelacionados, y que son el legislativo, el ejecutivo, y el judicial, en todos los niveles. Más allá de la autonomía de los gobiernos provinciales o municipales, siempre tiene preminencia la Constitución Nacional. Cualquier norma por fuera de esta última es de nulidad absoluta.

Dicho esto, el nivel volitivo es la Asamblea Legislativa, y que en nuestro país desarrolla sus actividades en la Cámara de Senadores, donde cada provincia o estado tiene el mismo peso en las votaciones, y en la Cámara de Diputados, donde la conformación está en relación a los votos obtenidos por las distintas fuerzas políticas que compiten elecciones democráticas. En las provincias puede no haber Cámara de Senadores, y en los municipios el órgano es denominado Concejo Deliberante. Es en esta instancia donde se decide lo que se quiere hacer, y donde deben ser aprobadas leyes u ordenanzas de carácter público, cuyo destino final debe ser la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. Cada órgano tiene un presidente, un vicepresidente, y distintas comisiones divididas por temática relevante.

### **Nivel directivo o gerencial en las empresas**

Este nivel a su vez se subdivide en tres. Al tope de la subdivisión se encuentra la figura del Gerente General, o Director General, o al CEO (Chief Executive Officer). Es la persona asesora, escucha, e interpreta la voluntad de los dueños, qué es lo que desean, y las adecúa y diseña el plan de acción para que la organización pueda ejecutarlas. es parte del nivel político

– estratégico, y debe contar con conocimientos en Administración y aptitudes para ejercer la autoridad y responsabilidad, y sin duda uno de los atributos que debería resaltar es la de liderazgo. En las empresas, generalmente, es la persona a quién se le adjudica el éxito (junto al resto del equipo), o a quien se le endilgan los fracasos. En las pequeñas y medianas empresas, esta función la cumple el dueño o alguno de ellos si es una sociedad. Las grandes corporaciones cuentan con destacados profesionales en administración y gerenciamiento. También esta persona es la que comienza con el proceso de delegación o descentralización de actividades, asignando autoridad y responsabilidad al siguiente subnivel de la pirámide.

El nivel intermedio es llamado nivel gerencial o directivo, y el mismo debería contar con, por lo menos tres cargos: Administración, Producción, y Mercadotecnia y Ventas. Hay organizaciones, que por sus características agregan en este nivel a Recursos Humanos, y/o Investigación y Desarrollo, y/o Tecnología y Sistemas. Cada cargo es específico a un área funcional de la organización, y son los que verifican que las responsabilidades asignadas a sus áreas sean cumplidas. Tienen autonomía en su área, pero están interrelacionados con las áreas restantes, todas ellas trabajando alcanzar el objetivo general único: obtener rentabilidad. Tienen determinado grado de autonomía en el estilo de cómo se harán las actividades, pero siempre con la aprobación del nivel superior.

En la base de esta subdivisión se encuentran los supervisores, o jefes de sectores, o capataces. Son personas que tienen a su cargo obreros o empleados que realizan distintas tareas necesarias para el normal funcionamiento de la organización. La autonomía de este nivel es muy limitada, y cualquier alteración, debe ser analizada y aprobada por los niveles superiores.

### **Nivel directivo o gerencial en las organizaciones no gubernamentales**

En general, es idéntico la actuación y procedimientos que realizan las empresas, pues trabajan sobre estrategias y planes ya definidos por el nivel volitivo.

### **Nivel directivo o gerencial en las organizaciones gubernamentales**

Similar al de las empresas, pero con nombres distintos. El equivalente al Gerente o Director General es el Presidente de la Nación, o Gobernador de la provincia o Estado, o Intendente del municipio. Es la figura responsable de poner en marcha las decisiones del Poder Legislativo. Tienen un limitado poder de veto, usado ante la falta de recursos u otras circunstancias que deben ser fundamentadas políticamente.

Los niveles intermedios están ocupados por Ministerios, nacionales o provinciales, o Secretarías municipales. La cantidad de estos órganos son decisiones políticas, consensuadas

con el legislativo, y responden a cuestiones de tiempo y circunstancias. Por ejemplo, hace 30 años no existía el Ministerio de Ecología y Medio Ambiente, actualmente imprescindible en la estructura. De la misma manera un exceso de burocracia o favoritismo político asigna nivel de ministerio a estructuras funcionales que no necesitan ese rango.

A nivel de supervisión o jefaturas, se encuentran las secretarías, sub secretarías, departamentos, y secciones, dependientes de cada ministerio, y cada una de ellas con su jefe. El exceso de burocracia multiplica este nivel, como pago de favores políticos.

### **Nivel ejecutivo u operativo**

Sin distinción del tipo de organizaciones, en este nivel se encuentran los obreros y operarios que realizan operaciones y tareas necesarios para los procesos que deben cumplirse para obtener los resultados esperados.

### **Niveles en las sociedades de economía mixta**

Este tipo de híbrido funciona al igual que las sociedades comerciales, salvo en el nivel volitivo, ya que la mayoría de las acciones está en manos del estado, siendo este el que detenta la voluntad y ejerce la política, y si bien los accionistas particulares ocupan lugares en el directorio, su participación es a cuestiones de mejora en la toma de decisiones, puesto que de ellas dependerá la rentabilidad final.

A lo largo de mi carrera laboral, me desempeñé en distintos tipos de organizaciones. En mi juventud fui empleado en la administración pública nacional, lo que me permitió estudiar sin preocuparme por mi subsistencia. Luego, y cerca del título de grado, comencé a trabajar en una empresa mediana en el sector industrial de la Construcción. Con 25 años, ya ejercía la gerencia en dicha empresa. Con 27 años de edad, decidí comenzar mi propio emprendimiento, una empresa contratista de mano de obra para la construcción, y para ello contaba con la experiencia en el gerenciamiento, sumado a la experiencia de personas en la ejecución de los trabajos. La hiperinflación en la Argentina en el año 1989 dejó muchas empresas quebradas, y la mía no fue la excepción. A ese momento, mi emprendimiento tenía 400 obreros trabajando. Sin embargo, esa experiencia como “patrón” potenció mi carrera, pues terminé de aprender lo que significa estar en los dos lados del mostrador. A partir de allí, gerencé y fui CEO de empresas y grupos económicos. Nunca he trabajado en grandes corporaciones, lo cual, para mí, fue clave en mi desarrollo profesional, porque me acercó siempre a los niveles operacionales y al contacto humano con todas las personas que interactúan en las organizaciones.

## **La moral y la ética**

Un resumen de las distintas acepciones de la palabra moral en el diccionario de la Real Academia Española no dice que la moral es relativo a las personas, desde el punto de su obrar en relación con el bien o el mal, y en función de su vida individual y sobre todo colectiva. Es una doctrina del obrar humano que pretende regular el comportamiento individual y colectivo. Todas las sociedades, sin excepción, en su momento han dejado por escrito su código moral, en su mayoría en los textos religiosos. Por ejemplo, el Budismo tiene los cinco preceptos morales

- 1) no quitar la vida de ningún ser viviente,
- 2) no tomar nada que no se da libremente por otros,
- 3) no tener una conducta sexual indebida y excesiva indulgencia sexual en general,
- 4) abstenerse de hablar falsamente o careciendo de la verdad, y
- 5) Evitar la intoxicación por la distracciones hacia el Nirvana , es decir, perder la atención plena.

Las normas morales para el Judaísmo y el Cristianismo, están escritos en el Antiguo Testamento, conocido como los diez mandamientos:

- 1) Amar a Dios por sobre todas las cosas
- 2) No tomar el Nombre de Dios en vano
- 3) Santificar las fiestas en nombre de Dios
- 4) Honrar padre y madre
- 5) No matar
- 6) No cometer actos impuros
- 7) No robar
- 8) No dar falso testimonio ni mentir
- 9) No consentir pensamientos ni deseos impuros
- 10) No codiciar los bienes ajenos.

No es casual que los tres primeros mandamientos se refieran a Dios, ya que de esa manera queda implícito que el mismo Dios es el autor de los mandamientos. Los restantes, son acciones limitantes, que no deben realizar las personas, imprescindibles para poder desarrollar la convivencia humana. Al estar por escrito, pasa a ser una referencia obligada a tener en cuenta en el comportamiento individual y social. Dentro de su misma naturaleza, el hombre ya distingue el bien y el mal, o lo que es correcto o incorrecto. Cualquiera de las malas acciones, como por ejemplo matar, robar, o mentir, genera consciente o inconscientemente un grado de culpa en los individuos que puedan aducir el desconocimiento de lo escrito.

Según la evolución del hombre y su cultura, se suma o elimina cuestiones relacionadas con la moral o lo inmoral. Por ejemplo, en el año 1930 el uso de traje de baño por parte de las mujeres atentaba contra la moral y las buenas costumbres. Hoy día, hay religiones que continúan con esa prédica, lo que significa, simplificando, que la moral es un conjunto de normas elaborados por una sociedad en su conjunto, y deben ser respetadas. Los que no contemplan estas normas, directamente son calificados de inmorales. Una organización concebida para realizar actos lícitos, es moral, en cambio, una organización que tiene por objeto actos ilícitos, es inmoral.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la moral no tiene escala, no se puede ser un poco moral, o un poco inmoral. Se es moral o inmoral. No obstante, y dada nuestra condición humana, cometemos actos que podrían considerarse inmorales, pero si lo que prima en nuestro modelo de conducta tiende siempre a hacer el bien, podemos considerarnos personas morales.

Habiendo resumido la moral, es turno ahora de hablar sobre la ética. Es un conjunto de normas, principios, y razones, que un sujeto ha analizado y establecido como una línea directriz que rige propia conducta en todos los aspectos de la vida. Es el ejercicio de la moral. Por ejemplo: un profesional Contador que se dedica al blanqueo de dinero ilícito, no tiene ética, ya que de manera consciente está cometiendo un delito utilizando los conocimientos adquiridos. De la misma manera, un médico que estudia para salvar o mejorar la vida de los demás, si se dedica a practicar aborto o eutanasia, no tiene ética. Un licenciado en Administración que realiza acciones tendientes al quiebre de una organización, no tiene ética.

Tuve el privilegio de comenzar a gerenciar con solo 25 años de edad, y recuerdo que mi primera experiencia con la corrupción fue recibir de parte de un proveedor una cotización de una licitación, en la que el vendedor me dice que en el precio estaba incluido mi porcentaje, del 5%. Mucho dinero. Mi reacción, al irse esta persona, fue reunirme con el dueño de la empresa en la que yo trabajaba, y comentar la situación vivida. Ante esta circunstancia, la decisión de mi patrón, fue la de excluir de la lista de proveedores a la empresa oferente. La siguiente experiencia fue con inspectores del organismo recaudador de los aportes y contribuciones para la seguridad social, que hicieron un acta de deuda por el 30% de la deuda real, y fueron recompensados con un 20% del mismo monto por esa acción. Lamentablemente estas situaciones son muy comunes en los países emergentes, y que explican porque el nuestro no se ha desarrollado nunca pese a la cantidad de recursos que posee. Ya ejerciendo la alta dirección, recibí llamados de terceras, segundas, y primeras líneas de organismos oficiales comunicándome las reglas de juego, sea para acceder a obras públicas por contratación directa, publicidad gubernamental, cobrar créditos pendientes, acelerar un trámite o cobro frenado adrede, entre tantas situaciones irregulares. Recuerdo una situación en que a la empresa se le

debía seis meses de servicios, y a pesar de insistentes reclamos verbales y formales la respuesta era siempre la misma, que se había terminado el presupuesto asignado y estaban esperando una nueva partida. A los seis meses fui citado a la oficina de un director general, quien directamente me manifestó que toda cobranza iba a estar sujeta a una contribución del 5%, pero que no me preocupara, ya que ese porcentaje lo tenía que agregar en la próxima actualización de precios. Acepté la propuesta, y volví a la empresa con los seis meses adeudados, importante suma de dinero que sirvió para pagar sueldos, honorarios, proveedores, impuestos, etc. Soy consciente de que incurrí en el delito de cohecho, pero era en un contexto de una situación financiera asfixiante. No me considero un inmoral, más allá de que realicé prácticas no éticas. Es como el soldado en la guerra, que mata para sobrevivir. De todas maneras, cuando se gerencia, hay que ser consciente de las implicancias de cruzar ciertas líneas. El fin no justifica los medios debe ser la frase inspiradora.

### **La Responsabilidad Social organizacional (RSO)**

Las organizaciones no están aisladas. Existen y conviven en un medio con otras organizaciones, públicas o privadas, que se benefician, se perjudican, o son indiferentes con el accionar o la indiferencia de las demás. Por el simple hecho de existir y operar, genera impactos sociales, económicos y ambientales. Es decir, deja huellas en la sociedad, en la economía y en el ecosistema. En la sociedad cuando decide el cierre de una fábrica o despidos masivos con el argumento de que se prevé una disminución en las utilidades futuras, o en el caso del estado argentino que decidió la privatización y anulación de líneas ferroviarias con el argumento de pérdidas económicas, lo que provocó la desaparición casi 800 de los 2.500 pueblos o estaciones rurales.

El concepto de Responsabilidad Social nace como un compromiso voluntario de las organizaciones para contribuir con el aumento del bienestar general. En sus orígenes, estaba asociado con el cuidado del planeta, bajo el concepto de que la tierra es nuestra casa, la única que tenemos, y por lo tanto debemos cuidarla. Incluso, en muchos países, se fijó el 22 de abril como el día mundial de la tierra, para que tomemos conciencia del daño que estamos haciendo y cómo prevenirlo.

En el año 1976, la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos aportó evidencia científica sobre la disminución de la capa de ozono, gas incoloro que se encuentra en el aire que respiramos, que se ubica entre 15 y 50 kilómetros sobre la superficie de la tierra, protegiendo al eco sistema de los rayos ultravioleta del sol. En mayo del año 1985, en un artículo en la revista Nature, los científicos Joe Farman, Brian Gardiner, y Jon Shanklin publican que se había

formado un agujero en la capa de ozono del polo sur, donde el ozono se había reducido aproximadamente un 50 %. En el año 1985, veinte países, firmaron el Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono. En el año 1987, representantes de 43 naciones firmaron el Protocolo de Montreal, donde se comprometieron a reducir progresivamente el uso de los clorofluorocarburos (CFC), gases derivados de los hidrocarburos saturados, y que eran utilizados mayormente aire acondicionado de viviendas y automóviles, y en los desodorantes. Ante una mayor evidencia científica sobre el origen humano de la disminución del ozono, en el año se firmó en 1990 en Londres, donde los participantes se comprometían a eliminar totalmente los CFC para el año 2000, fecha adelantada al año 1996 en una nueva reunión en Copenhague en el año 1992.

Esta historia es interesante puesto que por primera vez toda la humanidad tomó conciencia del peligro para el hábitat que se generaba sin un concepto de responsabilidad social ambiental. También fue tiempo del auge de Greenpeace en la lucha contra la pesca de ballenas y la deforestación del Amazonas entre otras cuestiones. A nivel local, se concientizó a la población sobre el uso indiscriminado de agro químicos para el control de malezas en forestación y cultivos intensivos de tabaco, té, yerba, además de los commodities como la soja, el trigo, el maíz, etc. donde el resultado final es el deterioro de la salud humana, traducido en incremento desmedido de personas con diabetes, obesidad, enfermedades cancerígenas y otras patologías de riesgo, sumado a una mayor contaminación ambiental y al incremento de la temperatura global, con desastres naturales incontrolables. Los verdaderos culpables siempre han sido las grandes corporaciones económicas en complicidad con la corrupción política de turno, focalizado principalmente en los países emergentes, que supuestamente son beneficiados con una mayor inversión externa.

Esta mezcla dañina es lo que han tomado como base los países con mayor calidad de vida para elaborar estrategias políticas tendientes a cuidar el planeta. Pero el concepto de Responsabilidad Social Organizacional (RSO) para la mayoría de las organizaciones es solo algo que dará reputación. Uno de los grandes desafíos de los administradores del siglo XXI será ahondar en este tema al punto de generar obligaciones mundiales estandarizadas de estricto cumplimiento tendientes a una mejora sostenible y sustentable. Según las Naciones Unidas, se entiende por desarrollo sostenible a la satisfacción de las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras, mientras que el desarrollo sustentable consiste en preservar, conservar y proteger solo los Recursos Naturales para el beneficio de las generaciones presentes y futuras sin tomar en cuenta las necesidades sociales, políticas ni

culturales del ser humano. El mundo exige cambios en nuestra forma de pensar y hacer. Es necesario un cambio de paradigma general, comenzando por el cultural (Nuñez, G. 2003).

El desafío es cero problemas con el carbono, los desechos, los tóxicos y la pobreza. Para hacerlo, hay que concentrarse en las 5 P (cinco desafíos claves):

- Population Increase (incremento de la población)
- Pandemics (pandemias)
- Poverty (pobreza)
- Pollution (contaminación)
- Proliferation (proliferación)El poder del cero se centra en el cero defectos, siendo su origen lecciones claves en el campo de la Gestión de Calidad.

Este tópico pone de relieve la confección del Balance Social, que debería ser tan obligatorio como el balance económico, mostrando resultados positivos o negativos de impacto socio ambiental, sometido a la auditoría de los grupos de interés o stakeholders, esto es todos aquellos individuos o grupos que, bien por motivos estratégicos o bien por motivos de legitimidad moral, son necesarios para el logro de los objetivos de la organización. Las acciones de Responsabilidad Social Organizacional (RSO) tienen que estar dentro de cualquiera o todas las tres esferas clave: social, económica y ambiental.

Algunas metas relevantes a tener en cuenta son:

- Generación de empleo
- Respeto por el medio ambiente
- Donaciones periódicas a bancos de alimentos, orfanatos, o asilos públicos.
- Programas para optimizar y/o reducir el consumo de energía.
- Programa de reciclado o reutilización de residuos.
- Recolección de ropa para ser entregada a ONG's.
- Donación de equipamiento médico a centros de salud comunitarios.
- Donación de equipamiento didáctico a escuelas rurales.
- Apoyo educativo a alumnos de escuelas de barrios carenciados y zonas rurales.
- Programa de concientización del uso responsable del agua.
- Programa de desarrollo de actividades inclusivas.
- Programa de concientización de plaza / barrio / ciudad LIMPIA
- Programa en educación sobre consumo responsable, civismo, actividades recreativas, etc.

De todas maneras, la RSO no será posible sin antes no existe compromisos individuales (RSI), y para que esto ocurra, una sociedad debe establecer la escala de valores y comportamientos éticos esperados, tanto individuales como organizacionales. En los países emergentes habrá que

poner especial cuidado en la instalación subrepticia de antivalores. Un ejemplo de esto último es cuando el ciudadano afirma *“yo voto a este candidato. Sé que roba, pero hace obras”*. Aceptó la corrupción como situación habitual y natural.

Mi primera experiencia con la Responsabilidad Social fue a través de una planta industrial de productos de madera, que se provee de la materia prima directamente de sus propias forestaciones. Las forestaciones son sometidas a un sistema de control, ambiental, siendo una de las certificadoras la FSC (Forest Stewardship Council), con sede en Bonn, Alemania. Su misión es promover una gestión ambientalmente apropiada, socialmente beneficiosa y económicamente viable de los bosques del mundo. Con la certificación FSC también se pueden demostrar los servicios del ecosistema que prestan los bosques: biodiversidad, agua, suelo, carbono y ocio. En la provincia de Misiones, la forestación es una de las principales actividades económicas, con una utilización de casi el 15% de la superficie rural de la provincia. En el año 2006, la FSC exige a los proveedores de productos exportados a Alemania, la presentación de un Balance Social. Encaré la tarea, y probablemente haya sido uno de los primeros balances sociales realizados en la provincia, presentado públicamente en el año 2007. Lo que tiene que quedar en claro que la RSE no se limita solo a la publicación de balances sociales, sino del involucrarse definitivamente en el cuidado del medio ambiente, y el respeto a las personas.

### **Responsabilidad social gubernamental**

También las organizaciones gubernamentales generan efectos similares puesto que son los responsables de la puesta en marcha de las políticas diseñadas por el gobierno en sus distintos niveles. Esa circunstancia los obliga a realizar el balance social, contemplando por lo menos:

- Costos sociales con su correspondiente análisis
- El inventario social, con los movimientos de stock social y mantenimiento de los stocks anteriores
- Indicadores sociales locales, comparado con indicadores regionales y nacionales. Análisis y evolución de los principales componentes
- Informes públicos, con resumen de gestión de actividades y datos de los ítems anteriores;

En cuanto al compromiso ético, la ejemplaridad del Gobierno y la Administración Pública, se debe declamar y garantizar un código de conducta estandarizado para los organismos, en lo que se refieren al comportamiento de altos funcionarios en todos los poderes, jueces y legisladores. Debe establecer el conjunto de deberes y obligaciones del empleado público (laboral o funcionario) en el desempeño de las funciones y tareas asignadas con el objetivo de contribuir al interés general, según lo que se espera de cada organismo.

En la Argentina está vigente la Ley 27.275 Derecho de acceso a la información pública, de Setiembre del año 2016, que tiene por objeto garantizar el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la información pública, promover la participación ciudadana y la transparencia de la gestión pública. El acceso a la información pública sólo puede ser limitado cuando concurra alguna de las excepciones previstas en la ley, y los sujetos obligados no pueden fundar el rechazo de la solicitud de información. La información debe publicarse de forma completa, con el mayor nivel de desagregación posible y por la mayor cantidad de medios disponibles. Se debe entregar información a todas las personas que lo soliciten, en condiciones de igualdad, excluyendo cualquier forma de discriminación y sin exigir expresión de causa o motivo para la solicitud, con la máxima celeridad y en tiempos compatibles con la preservación de su valor. El acceso a la información debe ser gratuito. Se consideran sujetos obligados de la administración pública nacional, entre otros, a los poderes legislativo y judicial, el Consejo de la Magistratura, las empresas y sociedades del Estado, concesionarios, permisionarios y licenciatarios de servicios públicos, contratistas, prestadores y prestatarios, y también las organizaciones empresariales, partidos políticos, sindicatos, universidades y cualquier entidad privada a la que se le hayan otorgado fondos públicos.

Demás está decir que la ley no es aplicada y cumplida, con la absoluta indiferencia de los distintos actores políticos. En una de mis cátedras, parte del trabajo práctico, desde el año 2018, consiste en el pedido de información sobre alguna cuestión a instituciones alcanzadas por la Ley 27.275. Las notas fueron recibidas por las mismas después de varios retaceos, y nunca fueron respondidas.

### **La sustentabilidad y la sostenibilidad**

El diccionario de la Real Academia Española define a la sustentabilidad como aquello que se puede defender con razones, y ese concepto es analizado desde distintos tópicos. Está el concepto tradicional de desarrollo sustentable, y que permite la generación de ventajas competitivas. Las ventajas son brechas que se construyen respecto de la competencia, y la sustentabilidad son aquellas razones que permiten mantener las cualidades esenciales por un tiempo determinado. Cuando mayor es la sustentabilidad, más tiempo tendrá vigencia la ventaja. En sus primeros tiempos, la búsqueda de sustentabilidad llevó a las organizaciones a recurrir a prácticas que no siempre respetaron a las personas o al medio ambiente, y es así que empezó la relevancia de la responsabilidad social corporativa. Un ejemplo en la Argentina es el grado de contaminación ambiental del Riachuelo, un curso de agua de 64 kms. en Buenos Aires y que desemboca en el Río de la Plata, y que en casi toda su extensión fue el desagadero

natural de las industrias que se instalaron en sus orillas. El río constituye uno de los problemas ambientales más graves del país, debido a los desechos industriales arrojados sin tratar, las aguas servidas provenientes de la falta de redes cloacales, y los residuos domiciliarios sin recolección adecuada. El origen de la contaminación comenzó en el siglo XIX, con el establecimiento de las primeras curtiembres y saladeros en ambas orillas. Actualmente, la cuenca Matanza – Riachuelo está en un proceso de saneamiento que comenzó en el año 2008. De todas maneras, la instalación de fábricas en esa zona, consolidaron uno de los cinturones industriales, donde la ventaja por locación y cercanía del mercado era muy sustentable. La provincia de Misiones vivió un proceso similar con plantas celulósicas que desechaban sus residuos al río Paraná. La trascendencia positiva de la necesidad de preservación, conservación y protección de los recursos naturales, en la mayoría de los sectores industriales, y gracias a regulaciones legales, ha dejado de ser un discurso y la ecología se ha tornado como uno de los grandes factores a considerar al momento de la toma de decisiones. El tiempo ha agregado un término más en la ecuación: la sostenibilidad, y que agrega al renovado concepto de sustentabilidad, que implica la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades. Los tres pilares que se sostienen el desarrollo sostenible son la economía, el medio ambiente, y la sociedad. La finalidad es que exista un desarrollo económico y social respetuoso con el medio ambiente.

### **Los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

En el año 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas estableció los ODS, y que definen 17 parámetros a tener en cuenta por los gobiernos y el resto de las organizaciones en la búsqueda de un futuro mejor y más sostenible. Si bien la mayoría tienen una fecha pretendida de logro en el año 2030, algunos podrán alcanzarse, y el resto seguirán siendo una guía al momento de elaboración y concreción de proyectos sociales y productivos. En cada plan estratégico, se deberán incluir acciones relacionadas con cualquiera de las ODS. En principio, los 17 objetivos tienen definidas 169 metas, las que aumentarán o disminuirán según las circunstancias y el avance en el programa de sostenibilidad. Son los objetivos:

- Objetivo de Desarrollo Sostenible 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Exige cambios significativos en las políticas globales, atento a que la pobreza extrema prevalece en los países de bajos ingresos.

- Objetivo de Desarrollo Sostenible 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Hambre cero. Implica asegurar el acceso a los alimentos, incrementar los ingresos y garantizar la sostenibilidad.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible 3: Salud y bienestar. Los indicadores a reducir están relacionados con la tasa mundial de mortalidad materna, a las muertes evitables de recién nacidos y de niños menores de 5 años, el fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles, y la promoción de la salud mental y el bienestar.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Habrá que emprender reformas que otorguen a las mujeres el derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad, así como el acceso a la propiedad y al control de las tierras y otros bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos. El acceso a instalaciones de agua potable y saneamiento es un derecho humano básico. Más de 2 mil millones de personas en el mundo carecen de acceso a agua libre de riesgos para la salud. Poner fin a la defecación al aire libre requerirá la provisión de baños y saneamiento para 2.600 millones de personas.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. Se debe erradicar la contaminación causada por las energías fósiles y la ineficacia de los gobiernos para implementar energías limpias y renovables.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra. Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados. Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de

remuneración por trabajo de igual valor. Reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación. Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios. Poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

- Objetivo de Desarrollo Sostenible 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. La infraestructura se compone de estructuras físicas públicas y privadas tales como carreteras, ferrocarriles, puentes, túneles, suministro de agua, red de saneamiento, redes eléctricas, y telecomunicaciones (incluyendo conectividad a Internet y acceso de banda ancha). Proporcionar productos básicos y servicios esenciales para permitir, sostener o mejorar las condiciones de vida de la sociedad. La industrialización consiste en la producción de bienes y servicios a gran escala, mediante la utilización de máquinas accionadas por nuevas fuentes de energía. Se conoce como industrialización al proceso por el que un Estado o comunidad social pasa de una economía basada en la agricultura a otra fundamentada en el desarrollo industrial y en el que este representa, en términos económicos, el sostén fundamental del producto interno bruto y, en términos de ocupación, ofrece trabajo a la mayoría de la población. Supone, además, una economía de libres cambios. Hoy en día, el proceso de industrialización ha cambiado. En los países en vías de desarrollo como los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), la migración del campo a la ciudad no está acompañada de la industrialización. Las instituciones públicas no pueden fortalecerse con los aumentos en la recaudación impositiva que esta conlleva, lo que ha derivado en un aumento de la conflictividad social. La industrialización en estos países se produce gracias a la mano de obra barata y a las economías de escala que presentan (la deslocalización de empresas supone la pérdida de puestos de trabajo en los países desarrollados, pero los crea en los que están en vías de desarrollo). La innovación es un proceso que consiste en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa, la innovación puede realizarse a través de mejoras y no solo de la creación de algo completamente nuevo.

- Objetivo de Desarrollo Sostenible 10: Reducir la desigualdad en y entre los países. Es cada vez más creciente la brecha entre los países ricos que hacen derroches de alimentos, medicinas,

y producción en general, con exceso de utilización de recursos que afectan el medio ambiente, y aquellos países que siguen sumidos en una pobreza estructural, a los que se suman los eternamente conocidos como países en vías de desarrollo que nunca concretan el mismo.

- Objetivo de Desarrollo Sostenible 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Reducir la proporción de la población urbana que vive en barrios marginales, asentamientos informales o viviendas inadecuadas. Facilitar el acceso al transporte público, mejorar la distribución de tierras en función a la tasa de crecimiento de la población. Prever un total de gastos (públicos y privados) per cápita destinados a la preservación, protección y conservación de todo el patrimonio cultural y natural. Prevención para disminuir el número de personas muertas, desaparecidas y afectadas directamente atribuido a desastres, y los daños en la infraestructura esencial y número de interrupciones de los servicios básicos atribuidos a desastres. Política de recolección de desechos sólidos urbanos recogidos periódicamente y con una descarga final adecuada. Mejorar la proporción media de la superficie edificada de las ciudades que se dedica a espacios abiertos para uso público de todos.

- Objetivo de Desarrollo Sostenible 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. El turismo es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo y una fuente importante de divisas y empleo, al mismo tiempo que está estrechamente relacionado con el bienestar social, económico y ambiental de muchos países, especialmente los países en desarrollo. El turismo marítimo o relacionado con los océanos, así como el turismo costero, son, por ejemplo, sectores vitales de la economía en los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID) y los países costeros menos adelantados (PMA).

- Objetivo de Desarrollo Sostenible 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Políticas que se ocupen de afrontar los impactos del cambio climático, sentar las bases de una economía neutra en emisiones y acompañar a los colectivos más vulnerables en el proceso de transición. Involucrando a todas las administraciones y a todos los actores de la sociedad civil y del mundo académico y científico.

- Objetivo de Desarrollo Sostenible 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. Reducir la contaminación marina; proteger y restaurar ecosistemas; reducir la acidificación de los océanos; pesca sostenible; conservar las áreas costeras y marinas; poner fin a las subvenciones que contribuyen a la sobrepesca; aumentar los beneficios económicos del uso sostenible de los recursos marinos. Apoyar a los pescadores en pequeña escala; aplicar y hacer cumplir el derecho marítimo internacional.

- Objetivo de Desarrollo Sostenible 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles. Reducir los delitos violentos, el tráfico sexual, el trabajo forzado y el abuso infantil.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible 17: Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la asociación mundial para el desarrollo sostenible.

Los objetivos generales están interrelacionados, aunque cada uno tiene sus propios objetivos que alcanzar. Los ODS cubren una amplia gama de cuestiones de desarrollo social y económico. Estos incluyen pobreza, hambre, salud, educación, cambio climático, igualdad de género, suministro de agua, saneamiento, energía, urbanización, medio ambiente y justicia social.

### **La cultura organizacional**

Hay que profundizar el conocimiento sobre el desempeño de las organizaciones, a fin de determinar las fuentes de ventajas competitivas sustentables. La elaboración y ejecución de estrategias estará condicionada a la percepción que los sujetos en general tienen de su realidad. Cualquier modelo administrativo, productivo, o comercial, estará condicionado por el modo de vida de los habitantes del lugar donde se realiza las operaciones, y la influencia del entorno. Habrá que identificar las características culturales predominantes que adhieren dichas personas, con el fin de facilitar la práctica de la Administración. La administración, como ciencia, técnica y arte, aporta modelos, herramientas y técnicas que ayudan en el proceso de generación de riqueza como resultado de la gestión de unidades productivas, pero con la premisa existe un ámbito cultural predominante que actuará como condicionante. La buena gestión solo será posible si las personas entienden lo que deben hacer. El canal apropiado para una comunicación y comprensión fructífera no puede desconocer al individuo y su entorno y, en este sentido, a la cultura le cabe un importante rol (Viana R. J., 2018). El primero en abordar esta cuestión fue Elton Mayo, uno de los pioneros de la Teoría de las Relaciones Humanas, que reconoce al trabajador como ente que debe satisfacer necesidades psicológicas y sociales, y que el ambiente del grupo al cual pertenece incide en su percepción de la organización.

La cultura puede ser tomada como variable externa (del conjunto) o interna (organizacional), permitiendo esta última manejar la organización con fines prácticos. La cultura surge de lo que

dicen, hacen o piensan las personas dentro de las organizaciones e implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento durante cierto tiempo. Es un conjunto de valores, creencias, entendimientos y maneras de pensar que se comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como correctas (Mintzberg, 2001). Teniendo en cuenta estas distintas aseveraciones, hay que tener en cuenta que avanzar en nuevas prácticas de negocios, de producción, o de comercialización, requiere investigar las principales acepciones y modelos de cultura, con un resumen somero de sus componentes, para determinar cuál es el modelo cultural al que responden todas las personas involucradas en el proceso global de producción, mercadotecnia y ventas, y administración.

Cultura significa cultivo y cultivar es dar a la tierra y a las plantas las labores necesarias para que fructifiquen. Cicerón (106 – 43 AC), filósofo y orador romano, utiliza el término cultivar el alma (cultura animi), como una forma de promover el desarrollo humano que se enaltece gracias a los conocimientos adquiridos (Cicerón, 2010). Las costumbres y la cultura son diferentes dado que el contexto es otro, y las personas se definen y actúan a partir de éste. La cultura puede ser entendida, entre otras definiciones, como el gusto por las bellas artes, o como un conjunto de saberes, creencias y pautas que desarrolla una sociedad en su evolución; o también como el conocimiento de todo tipo que posee un individuo; o el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a un grupo humano restringido a una organización. Dentro de un mismo tipo de cultura es posible encontrar posturas válidas antagónicas e irreconciliables. En pintura, la rivalidad será Picasso vs. Dalí; en la literatura, Borges vs. Sábato; en la música sería entre la clásica vs. reggae; en religión y creencias las opciones serán catolicismo o protestantismo, en teorías del conocimiento se enfrentan Newton con Hooke o Leibniz, y en valores se puede estar a favor o en contra del aborto. Cada parte argumentará con debida razón y justificará su posición. A lo largo de la historia una cultura predomina por encima de la otra, los valores y las costumbres se modifican, evolucionan, cambian y lo que ocurre en una sociedad, también es válido para las organizaciones en general o los ambientes en particular. Para la Antropología, la cultura es uno de los conceptos centrales que busca explicar todos los fenómenos humanos no ligados a la genética y que tienen dos significados: la capacidad humana de representar situaciones, utilizando símbolos, la imaginación y la creatividad, por un lado; y las distintas maneras en que viven las personas en distintos lugares del mundo por el otro. La Sociología, la Psicología y la Administración explican que las teorías planteadas deben contemplar el modelo cultural vigente al momento de su aplicación, o el que tuvo vigencia, a fin de fundamentar resultados o presuponer nuevos modelos culturales para aportar nuevos conocimientos. En Administración,

presuponemos la existencia de organizaciones, y ligado a este último concepto aparece la denominada Cultura Organizacional (Viana R. J., 2018).

El término Organización tiene distintas acepciones y abarca desde la disposición de los órganos en el cuerpo animal o vegetal hasta la asociación de personas regulada por un conjunto de normas, en función a determinados fines. Ampliando el último concepto, organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas que cooperan, actúan y se comunican a fin de obtener un objetivo común. La familia, las entidades con o sin fines de lucros y el estado (o imperio, o reino) son organizaciones. En cada uno de estos niveles, existen dos o más personas que conforman organizaciones, familiar, empresarial, corporativo o estatal. La organización está en todas partes, y, cabe agregar que para que exista organización debe haber administración, que separa entre organización formal e informal y proporciona elementos, métodos, técnicas y herramientas que permiten que las organizaciones puedan ser administradas, en contraposición a la desorganización y al caos. Dentro de los elementos básicos para administrar adecuadamente, se propone el estudio de la denominada cultura organizacional, pues las personas en forma consciente o inconsciente están insertas en algún modelo cultural predominante que condiciona estrategias y toma de decisiones (Stoner, 1996).

La cultura se manifiesta de distintas formas, siendo los elementos claves a considerar:

- Los modos de pensar, estrechamente relacionado con la filosofía y que comprende desde cuestiones existenciales, hasta el conocimiento y la sabiduría, influenciadas por la ciencia, la religión y la política;
- Los modos de sentir, entendido como experimentar o percibir sensaciones producida por causas externas o internas a través de los sentidos, asociado a los estados de ánimo, consecuencia de emociones que desembocan en amor, odio, placer, indiferencia etc.;
- Los modos de percepción, que son consecuencia de estímulos cerebrales logrados a través de los cinco sentidos, que, mezclados, permiten formar una comprensión (cierta o errada) del entorno para generar o rechazar un proceso adaptativo;
- El lenguaje, que es la capacidad biológica que posee el ser humano para comunicar sus pensamientos, emociones o experiencias a través de una lengua determinada; Las formas de comunicación, verbal y no verbal, oral (inmediata, económica, abierta, gestual, efímera) y/o escrita (mensaje retenido en el espacio y el tiempo, que puede llegar a varios destinatarios etc.);
- Las formas y convenciones sociales, que consiste en procedimientos o actitudes consideradas como verdaderas por los usos y costumbres y que rigen el comportamiento social y de la persona; y, por último;

- Los ideales a los que se apunta y que son representaciones mentales que se relacionan con la realidad, y pueden ser humanos, religiosos, económicos etc.

Hay elementos que permiten transformar y/o mantener un estilo de vida. Pueden ser materiales, de organización, de conocimiento, simbólicos, emotivos etc. y que se resumen en (Schein, 1992):

Los valores son cualidades que adopta una organización y condicionan acciones y comportamientos de los que interactúan en ella. Son considerados valores la honestidad, la lealtad, la responsabilidad, el respeto, la tolerancia etc. Aquellos que no lo observan, son excluidos. Las normas, son reglas que siguen las personas para lograr una buena convivencia; las organizaciones las establecen, escritas o no, y el incumplimiento o transgresión generan la recriminación o rechazo social. Son ejemplos desde la vestimenta, aseo, vicios, cumplir con el horario etc. Los personajes, son aquellos que por determinadas situaciones se convierten en ejemplos o modelos a seguir y motivan a los miembros de la organización. Son ejemplos: Bill Gates y Microsoft, Steve Jobs y Apple, Henry Ford etc. Los mitos y las leyendas, generalmente son fábulas, narraciones, relaciones de diversos grados de creencia, referido a acontecimientos del pasado que transmiten enseñanzas y que tienen como función conservar y transmitir valores. Por ejemplo, si nos aferramos a los óleos existentes, José de San Martín cruzó los Andes montado en su caballo blanco, pero la historia cuenta que en realidad gran parte del trayecto lo hizo en camilla, tosiendo, producto de su asma crónica. Los símbolos y ritos, constituyen procedimientos, técnicas, acontecimientos y ceremonias destinadas a exponer y glorificar los valores de la cultura o cultura misma. Exhiben los valores, reafirman su vigencia y premia los cumplimientos. Por ejemplo, en la iglesia católica, el rito de la misa resalta el símbolo de la eucaristía (comunión), cuestión clave para el practicante de dicha religión. Por último, los cambios, son situaciones a los que toda organización está expuesta y que son generados por sí misma o provocados por el accionar del entorno. Los problemas que acarrearán los cambios no pueden evitarse, lo que obliga a encontrar soluciones. Las organizaciones deben adaptarse a los cambios en el contexto, o estarán destinadas a desaparecer. El cambio se hace por evolución gradual, o por revolución, instalando este último generalmente un nuevo paradigma (Viana, R. J., 2018)

He trabajado en distintas organizaciones, y he comprobado las diferentes culturas organizacionales, y de cómo para tener éxito en la gestión hay que adaptarse a la misma.

El trabajo en la industria de la construcción se desarrolla en ambientes rústicos, en su mayor parte al aire libre, con personas que no necesitan elevados niveles de educación para la especialización en el oficio. Gente sencilla, con lenguaje simple y directo, colaborativa con sus

compañeros, siempre predispuestos a enseñar al aprendiz, que respeta por el horario, el uso del uniforme y la utilización de los elementos de seguridad. El clima organizacional es el del diálogo frecuente entre los trabajadores, almuerzos informales grupales durante el período de descanso, incluido, a veces una tira de asado en parrillas improvisadas. Se valora mucho la presencia y diálogo de los niveles superiores en el obrador, en la medida que perciban que generan importancia para estos.

Un grupo distinto es el de las organizaciones dedicadas al sector de las comunicaciones, prensa, radio, televisión. Gente con lenguaje técnico, y a veces elevado, competitivos entre sí, colaborativos de acuerdo a situaciones especiales de conveniencia, reacios a capacitar, uso del horario flexible según las circunstancias, vestimenta informal no uniformada, y reuniones dedicadas solo al trabajo. La presencia de niveles superiores fuera del área que les compete, es tomada como una intromisión al proceso creativo, hasta que perciben determinadas cualidades de liderazgo que merecen ser respetadas y generan un lugar en el grupo.

Con estos dos ejemplos se destaca de cómo el gerenciamiento debe adaptarse a las circunstancias. Las tareas que se realizan son las mismas, pero la cultura exige modos distintos de comportamiento y convivencia.

### **La globalización**

Cuando era estudiante, allá por el año 1983, en las clases de Economía se nos hablaba sobre el concepto de aldea global. El discurso se sostenía en que en una pequeña aldea todos los vecinos se conocen, saben que les gusta o desagrada a los demás, hay una plaza central donde se festeja o realizan los acontecimientos importantes, se recuerdan las fechas significativas, y tienen un sistema productivo y de comunicación que les permite lograr una relativa independencia, pero dependiendo de otras aldeas para algunos servicios, productos, o insumos. Luego de esta explicación, se nos instruía en que el mundo era una aldea global, en el que lo que sucedía en un lugar iba a impactar de alguna manera en el resto del mundo, y el ejemplo era que la apertura de la Bolsa en Tokio afectaba a Wall Street, en la economía estadounidense, y al resto del mundo por la variación en la tasa de interés. Si bien esto era comprensible, las personas en general nunca tomaron real conciencia de este fenómeno hasta la aparición de la internet, tecnología que mediante la navegación permite estar e interactuar, de manera virtual, en cualquier lugar del mundo. La globalización, es un proceso dinámico, económico, tecnológico, político, social y cultural a escala mundial sostenido en la creciente comunicación e interdependencia entre los habitantes y organizaciones de los distintos países del mundo.

Se caracteriza en la economía porque los productores locales saben que lo producido puede tener destino de exportación, o viceversa, se pueden encontrar en las góndolas productos extranjeros a un precio menor que el de producción local. Juegan un papel preponderante las empresas multinacionales, la libre circulación de capitales, y un permanente aliento a la sociedad de consumo. En la cultura, se da un proceso de interrelación entre las sociedades, y las culturas locales con culturas globales, generándose un nuevo espacio de fusión multicultural. En la Argentina, por ejemplo, ya se festeja halloween, y San Patricio (para beber cerveza), entre las más populares. En lo tecnológico la globalización acrecentó la conectividad humana gracias a internet y la masificación de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Los medios de comunicación clásicos, en especial la prensa escrita, pierden su influencia social (cuarto poder) frente a la producción colaborativa de información de la Web 2.0 (quinto poder). Respecto a la política, los distintos gobiernos van perdiendo poderes y atribuciones en manos del uso de los movimientos sociales y las redes sociales, generadores de opinión gracias al protagonismo en el debate, nacional o internacional a través de distintas organizaciones. También se ha globalizado la lucha contra las drogas y el tráfico de personas, y el cuidado del ambiente para frenar el cambio climático.

Algunos economistas, señalan que el fenómeno de la globalización ya había comenzado en 1492 con la conquista y colonización de América por España, y otros se remontan a Alejandro Magno en el año 300 A.C. Es complejo pensar en un desarrollo sin estar globalizado. Muchas personas, año a año, realizan protestas anti globalización, pero es una acción inútil, ya que el rechazo o negación no la anula o elimina.

### **El metaverso**

Es un universo que mezcla la realidad física con la virtualidad digital. Se basa en revolución tecnológica a partir de la internet, donde la realidad virtual que es un entorno de escenas y objetos simulados de apariencia real se junta con la realidad aumentada, conjunto de tecnologías que permiten que el usuario visualice parte del mundo real a través de un dispositivo tecnológico. De este modo se forma una red interconectada que permite interacciones multisensoriales con entornos virtuales, objetos digitales y personas. Es un entorno donde los humanos interactúan e intercambian experiencias virtuales en el ciberespacio. Parte de este nuevo universo ya está instalado en nuestras rutinas como sucesos económicos, cuando usamos el home banking, o las billeteras virtuales, o las compras en línea. También en lo social el metaverso permite las reuniones virtuales utilizando distintas plataformas. En lo cultural, es posible asistir en forma remota a distintos espectáculos en vivo. El sistema educativo se las

ingenió para llegar a los alumnos en tiempos de pandemia por el coronavirus. Parte del metaverso son las criptomonedas, un activo digital cifrado, práctica que consiste en proteger información mediante el uso de algoritmos codificados, con el fin de garantizar la titularidad y asegurar la integridad de las transacciones, además de evitar que alguien pueda hacer copias o falsificaciones. En resumen, es una moneda virtual, que se deposita en la web, pero que se compra con dinero en efectivo real. Tienen riesgos tecnológicos, cibernéticos y de estafa ya que no existe regulación alguna, de por ejemplo un Banco Central, sumado al anonimato del mundo digital y a la falta de conocimientos por parte de la mayoría de los pequeños inversores. También está el negocio de los NFTs o tokens no fungibles (Non Fungible Token), que son representaciones inequívocas de activos, tanto digitales como físicos, en la red blockchain, que se encarga de hacer los seguimientos de pedidos, pagos, cuentas, datos de producción y mucho más. Los NFTs usan la misma tecnología que las criptomonedas, pero no se pueden dividir ni intercambiar entre sí, y solo se pueden comprar y vender. Los riesgos que presentan las criptomonedas y los NFT es que pueden ser utilizados para cometer delitos cibernéticos o estafas, pues ningún bien digital, al ser una creación del internet, cuenta con la regulación de ningún Estado, no están bajo la jurisdicción de ningún gobierno, y todavía no están incluidos en ninguna legislación que ampare a los inversionistas. No obstante, esta serie de inconvenientes, el metaverso vino para quedarse e ir perfeccionándose. El administrador debe contemplar esta nueva situación y capacitarse para un escenario de interacción real con lo virtual.

### **El entorno organizacional**

La Real Academia Española define como entorno al ambiente, lo que rodea algo. También y dentro de la acepción de ambiente, es un conjunto de condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar, una colectividad o una época, o un grupo o círculo social en que alguien se desarrolla o vive. Las organizaciones no son autosuficientes ni cerradas. Hay una interdependencia con lo que está fuera de ella, como consecuencia del intercambio de recursos. Las organizaciones viven y conviven en un medio al que afecta y es afectado por el conjunto de elementos, circunstancias, o actores externos, que son relevantes para su actuación y desarrollo. A primera vista estos actores o factores no están bajo el control de las organizaciones y son determinantes en el éxito o el fracaso del negocio. Con frecuencia escuchamos frases determinantes en que las personas o las organizaciones debemos adecuarnos al entorno. Por ejemplo, si una persona que nació y creció en un lugar de climas tropicales, y debe mudarse a vivir a un país cerca del polo norte, deberá adaptarse al nuevo clima o no

sobrevivirá, y ninguna acción que realice hará que el clima natural cambie, pero se adaptará al nuevo lugar vistiendo una mayor cantidad de abrigos o instalando un sistema de calefacción central donde estará cómodo. Lo mismo las organizaciones, por ejemplo, Mc Donald, adaptó sus hamburguesas en la India, país que considera sagrada a la vaca. Con estos ejemplos simples, podemos concluir que la adaptación al entorno es uno de los factores relevantes en la evolución de la humanidad.

El entorno de las organizaciones es cada vez más complejo, diverso e impredecible, evolucionando desde la estabilidad a la complejidad. El progreso de la administración responde a la evolución del entorno. Entre los años 1900 y 1960, los mercados eran crecientes, con una turbulencia controlable, por lo que el modelo de administración era el tradicional, donde la rentabilidad estaba marcada por la eficiencia, siendo el área funcional clave la Producción. Hubo un período de estancamiento hasta los años 80, pero creció la turbulencia, por lo que el modelo de administración era dominado por el planeamiento estratégico, la rentabilidad se evaluaba según la participación en el mercado, y el área clave de la organización era el Marketing. Desde los años 80, los mercados se caracterizaron por ser crecientes y decrecientes, con un grado de turbulencia muy alto, donde el modelo de administración es el de estrategia competitiva, a la que se agregó en este siglo el concepto de sustentabilidad. Las ventajas competitivas y sustentables no tienen asegurada su permanencia en el tiempo, por lo que es clave el gerenciamiento o management (Hermida, Serra, & Kastika, 1992).

Los estudios realizados por F. E. Emery y E. L. Trist, volcados en el libro Principios de administración de Héctor Felipe Álvarez, aportan más características referentes al entorno y su evolución.

<b>Plácido al azar</b>	<b>Plácido conglomerado</b>	<b>Perturbado – reactivo</b>
Entorno poco estable, predecible, simple Pocos actores	Entorno simple, dinámico e impredecible Pocos actores y están interrelacionados	Entorno complejo, estable y predecible Muchos actores y están interrelacionados
Pocos desafíos nuevos No son necesario conocimientos sofisticados	Cambios lentos Actores similares con procesos de cambios predecibles	Cambios lentos Actores no similares y se mantienen constantes
Concepto clásico de mercado	Concepto clásico de mercado	Pocas empresas grandes con fuerte competencia. Oligopolio
La organización puede operar con independencia del entorno	Se puede planificar y asegurar adecuadamente los recursos	Flexibilidad y rapidez en las organizaciones para la toma de decisiones

*Figura 5: tipos de entorno*

Estas eran las principales características, hasta que la irrupción de internet en el mundo ha cambiado totalmente las reglas de juego, siendo el entorno actual el de Campos Turbulentos,

donde predomina la alta dinámica, la complejidad y lo impredecible, con una masa incalculable de actores, que no son similares entre sí y están en un proceso de cambio continuo, muy acelerado. Hay alta necesidad de conocimiento detallista y sofisticado de todos los que intervienen, pero aún así aumenta la incertidumbre. La administración como ciencia, técnica y arte acompaña este proceso, siempre orientado a la competitividad sustentable y sostenible (Alvarez, 1997). El comercio digital aumenta las tasas de crecimiento año a año, y el metaverso presenta nuevos desafíos, siendo clave el conocimiento y la formación en informática e Inteligencia Artificial como soporte en la toma de decisiones.

Michael Porter destaca dos tipos de entorno. El directo o inmediato, y el indirecto o mediato. Cada uno de ellos cuenta con cinco factores que se interrelacionan y generan reacciones de alto o bajo impacto en el corto o largo plazo.

Los factores a considerar en el entorno indirecto son el político, el social, el económico, el ecológico, y el tecnológico. Mientras en el entorno directo los factores a considerar son las denominadas fuerzas competitivas; el cliente, los competidores, los futuros ingresantes, los proveedores, y los sustitutos (Porter, 2010).



*Figura 6: el entorno organizacional*

### **El entorno indirecto**

Como se nota en la figura, el entorno indirecto está más alejado de la organización, lo que significa que cuando ocurra cualquier cambio o movimiento en alguno de los factores habrá más tiempo para readecuarse a la nueva situación. De todos los factores, sin duda el más

importante es el político, ya que es allí, al igual que en el nivel volitivo de las organizaciones, donde se genera lo que se quiere hacer. La planeación no será la misma si el gobierno es liberal o socialista, ya que sus acciones estarán limitadas por su ideología. Un gobierno que restringe las importaciones, en algunas situaciones podrá verse favorecido por el desarrollo de la industria nacional, pero puede generar faltantes de insumos o productos importados necesarios para otro sector industrial, con pérdidas de puestos de trabajo, además de problemas para importar tecnología actualizada, lo que redundará en la ecología por la ineficiente utilización de los recursos naturales. Esto ha sido un ejemplo sencillo de cómo una decisión política genera impacto, que afectará en el largo plazo a las organizaciones.

Otro ejemplo es un sistema educativo deficiente, que impactará a largo plazo en la calidad de la mano de obra, con sus consecuencias sociales, económicas, etc. Para cada uno de los factores, se deberá tener en cuenta los elementos más relevantes, lo que condicionará la planeación de la organización.

### **Factores políticos**

Tal lo expuesto anteriormente, los gobiernos, a través de sus acciones pueden crear amenazas y oportunidades para las organizaciones. El proceso político presupone la adopción de normas para equilibrar las pugnas entre distintos sectores o grupos de interés en la sociedad. Son elementos relevantes:

- La actuación parlamentaria, con la participación de distintas corrientes políticas. Pluralidad.
- La política fiscal y monetaria, orientada a cubrir los gastos necesarios de un estado eficaz y eficiente, con una emisión monetaria respaldada en el aumento del PBI.
- Una ley de patentes y marcas, que proteja la propiedad intelectual y aliente a la innovación.
- Las regulaciones gubernamentales en áreas claves, con el fin de proteger a la sociedad en distintos aspectos, como ser, educación, salud, seguridad, etc.
- La seguridad jurídica, clave para el aliento de nuevas inversiones y protección de la propiedad privada. Este parámetro es el que asegura una seriedad y continuidad en las reglas de juego en cualquier aspecto, para las organizaciones y los ciudadanos.
- La legislación laboral, que no aliente el sobrecosto en la generación de empleo, y que a su vez asegure al trabajador determinada protección ante posibles abusos patronales. Una buena legislación laboral alienta a los sindicatos y desalienta a los sindicalistas.
- Leyes de protección ambiental, que aseguren el cuidado y la sustentabilidad de los recursos naturales, y que sancione a quienes atenten contra ellos.

- La participación política social, desde elecciones democráticas libres, al ejercicio de los derechos ciudadanos respetando la diversidad de orientaciones políticas.

Se resalta que las decisiones políticas son el principal disparador de lo que ocurra en cualquiera de los demás factores del entorno indirecto. La economía estará de acuerdo al modelo político (el capitalismo responde al liberalismo), la movilidad social responde a la aceptación u oposición al gobierno de turno, de la política depende el cuidado del medio ambiente, y el uso de tecnologías sustentables.

### **Factores económicos**

Se expresan a través de variables, que indican las condiciones y tendencias económicas generales y afectan las actividades de una organización. El entorno económico se refiere a la economía general de un país, es decir, de los aspectos macroeconómicos. Los elementos a monitorear son:

- El déficit o superávit presupuestario, que surge entre lo que recauda el estado en impuestos para sostener sus gastos propios. Un superávit fiscal generalmente indica una economía fuerte y sostenible, lo que propicia el desarrollo de casi todos los sectores industriales.
- La economía global, que influye en la determinación de precios internacionales de los commodities. El análisis incluye al clima, los conflictos bélicos, las cosechas récord, etc.
- Los países desarrollados y su relación con los países emergentes, y de como va variando el deterioro en los términos del intercambio. La irrupción de la tecnología china e india, de muy bajo precio, ha cambiado las reglas de juego a favor de los países emergentes y pobres.
- La evolución de los ingresos de la población, que determinará los patrones de consumo, y los hábitos de cambio en ellos. El aumento real en los ingresos es otro de los índices de una economía fuerte, pero no es suficiente sólo el índice, sino que hay que prestar atención en la distribución equitativa de la riqueza generada.
- La disponibilidad de créditos y la tasa de interés de referencia, desde créditos que estimulen la inversión como aquellos que alienten el consumo. La tasa de interés mayorista es determinante en el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), que decide la ejecución o no de un proyecto de inversión.
- La balanza comercial, que muestra la diferencia entre lo que el país recauda por sus exportaciones, con lo que debe erogar por las importaciones. En ambos casos, los estados implementan tributos que alientan o desalientan el comercio con el exterior.
- La tasa de inflación y la evolución del PBI. Una economía estable presenta un índice de inflación anual producto del crecimiento de la economía, cifra que se expresa en el producto

bruto interno (PBI). Una alta inflación, sin producción, incrementa la especulación financiera, desalienta la inversión e impide la generación de puestos de trabajo, genera un deterioro en el poder adquisitivo de la moneda, con aumento de la crisis social.

- El nivel de productividad por sector industrial, que es la capacidad normal es la producción que se espera conseguir en circunstancias normales, considerando el promedio de varios periodos o temporadas, y teniendo en cuenta la pérdida de capacidad que resulta de las operaciones previstas de mantenimiento. El número ideal de productividad es del 80%.

- La política fiscal y presión impositiva, conocida como presión tributaria, es el porcentaje de los ingresos procedentes de las personas y de las organizaciones, que recaudan los estados en forma de tributos, en relación con el Producto Interior Bruto (PIB). Los impuestos y tasas constituyen la principal fuente de ingresos para los estados, y que este último debe reinvertir en la prestación de servicios esenciales que mejoren la calidad de vida de los habitantes. La presión impositiva debería ser inversamente proporcional a la evasión. Los estados apuntan a menor cantidad de impuestos para una simplifica el control y evasión.

- La política monetaria y la definición de macro tasa de interés, el la que regula la cantidad de dinero como variable para mantener la rentabilidad económica. Puede ser expansiva o restrictiva, en función a la cantidad de dinero que se coloca o se extrae del mercado. El tipo de interés, o macro tasa, es la fijada por el Banco Central como parámetro mínimo o máximo que deben cobrar o pagar los bancos en los créditos.

- El mercado financiero y de valores, es el medio donde se canaliza los recursos financieros hacía las actividades productivas a través de la negociación en la bolsa de valores y constituye una fuente de financiamiento y una opción de rentabilidad para los inversionistas en la transacción de acciones.

- El tipo de cambio, que es la referencia de la cotización de las principales divisas, y que alientan o desalientan las exportaciones o importaciones. Generalmente el tipo de cambio oficial está respaldado por las reservas del Banco Central.

La política define las condiciones en la que debe convivir una sociedad, y a la economía se la considera como el cimiento que permite a las personas administrar sus ingresos y gastos. El factor económico es donde se realizan las actividades que se efectúan con la finalidad satisfacer las necesidades humanas a través del consumo de bienes y servicios, que primero deben ser fabricados y luego transportados hasta los logares donde serán consumidos. De las condiciones económicas, depende la disponibilidad de contar con todos los recursos necesarios, desde los humanos, las materias primas y materiales, los insumos, maquinarias e instalaciones, etc. La

transparencia y fácil lectura en las condiciones económicas de un país o sector industrial, impulsa o desalientan las inversiones.

### **Factores sociales**

Como funciona una sociedad y cuáles son sus tendencias puede condicionar el funcionamiento de la organización. Las tradiciones y los valores, las costumbres, el modo de ser de los clientes y la responsabilidad social son aspectos que se pueden presentar como amenazas u oportunidades. Las cuestiones a tener en cuenta son

- Actitudes ante el gobierno, traducido en reacciones sociales ante leyes o decisiones políticas.
- El trabajo, desde el fomento a la cultura del trabajo, la generación de fuentes de trabajo, la formación y capacitación para empleos de calidad, la determinación de salarios, etc.
- Las inversiones extranjeras, tenidas como generadoras de fuentes de trabajo, el destino y reinversión de utilidades, profesionalización de recursos humanos locales, utilización de los recursos naturales, entre otros ítems.
- La educación, la salud, y seguridad, entendidas como servicios esenciales que deben estar bajo custodia y regulación del estado.
- Los cambios en la población, analizados por regiones geográficas, desde movimientos demográficos hasta los cambios culturales y su grado de influencia.
- El grado de confianza hacia el gobierno, medidos en credibilidad o desconfianza de las medidas o acciones que ejecuta.
- Grado de discriminación, de cualquier tipo, raza, religión, económica, social, cultural, entre otras.
- Cuidado del medioambiente, mediante una legislación que contemple el uso de los recursos naturales, la emisión de gases, y el uso de tecnología amigable con la ecología.
- La expectativa de vida, que es uno de los índices que mide la calidad de vida de la población, consecuencia del acceso a los servicios de educación, salud, y una seguridad adecuada.
- Los programas sociales, como fuente de auxilio inmediato en el auxilio de personas en alto grado de vulnerabilidad. El exceso en el otorgamiento puede causar la pérdida en la cultura del trabajo.
- El grado de responsabilidad social gubernamental y organizacional, de cómo las organizaciones definen al ser humano (personas u objetos), del respeto y cuidado del medio ambiente, y de las consecuencias de las acciones en el entorno.
- Las tasas de natalidad, defunción, emigración e inmigración, importantes para ver la evolución de la pirámide generacional.

Una sociedad no podría desarrollarse sino puede gestionar sus recursos. Para hacerlo, se necesita de la interacción de los individuos que la componen. Esa interacción estará condicionada, a nivel macro, de las decisiones políticas vigentes, el impacto económico, y el modelo de comportamiento o conducta, y la comunicación entre sus miembros. Los resultados de esta interacción será la coincidencia, o el conflicto social, pudiendo convivir ambas situaciones. Las inversiones dependen del grado de conflictividad o armonía social. La segunda opción asegura estabilidad, elemento clave para la toma de decisiones empresariales.

### **Factores tecnológicos**

Los avances tecnológicos, nuevos procesos de producción o productos, nuevas maquinarias o materias primas, influyen en la competitividad de la actividad. La tecnología determina lo que se puede producir en términos de bienes y servicios. La menor capacidad tecnológica genera organizaciones tradicionales, no competitivas y con conocimientos no actualizados, que le impedirán sobrevivir en un entorno en constante cambio. Los elementos a tener en cuenta en este factor son:

- La decisión de crear o imitar, de desarrollar o comprar tecnología. La creación y desarrollo de tecnología exige una mayor inversión, pero garantiza fuentes de capacitación y gestión del conocimiento a largo plazo. La imitación y compra sirve para las soluciones inmediatas.
- Modo de capacitación continua, a un ritmo cada vez más acelerado, en permanente observación de las nuevas tendencias en los distintos campos.
- Definir las áreas organizacionales a tecnificar, midiendo el impacto en la rentabilidad y en la gestión de los recursos humanos.
- El avance del multiverso y la inteligencia artificial, que dejó de ser ciencia ficción y es una realidad en continuo y creciente avance en la sociedad, con efectos globales que todavía no se puede medir.
- La tecnología del conocimiento que lleva a la innovación. Raúl Prébisch, economista argentino, junto a Hans Singer, economista alemán, en el marco de una conferencia de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), en el año 1949 presentaron dentro de lo que se conoce como el manifiesto de La Habana, la hipótesis a la tendencia, en el largo plazo, al deterioro de los términos de intercambio en beneficio de los países más poderosos e industrializados (centrales) y en perjuicio de los países más débiles y productores de materias primas (periféricos). En resumen, el manifiesto concluye que los países periféricos tendrán que entregar cada vez más cantidades de materia prima a cambio de tecnología, siendo esta última, la tecnología de segunda descartada por los países centrales, y una de las causas de la baja

competitividad industrial de los países en desarrollo. Para romper o reducir esta brecha tecnológica, hay que apelar a la innovación, optimizar la tecnología existente mediante proceso de mejoras, consecuencia del desarrollo de la investigación y conocimiento. El conocimiento, la innovación tecnológica y el desarrollo de la producción van de la mano. Son la base de crecimiento de los países. El futuro no perdonara a descarten el conocimiento. El empleo tradicional cede lugar a un modelo donde la flexibilidad y el uso de la tecnología son imprescindibles. El agregado de valor al trabajo personal dependerá de esto.

La tecnología e innovación son instrumentos estratégicos con el que cuentan los países, regiones, o sectores industriales para planificar y sostener un desarrollo sostenible y sustentable. La globalización plantea nuevos desafíos y oportunidades en los que el conocimiento constituye un activo dinámico. Se debe considerar la brecha tecnológica entre países ricos y pobres. La política debe contemplar un modelo de desarrollo que articule crecimiento con equidad basado en la incorporación del conocimiento científico a las actividades sociales y económicas.

### **Factores ecológicos**

Se entiende por ecología a la ciencia que estudia a los seres vivos como habitantes de un medio, y las relaciones que mantienen entre sí y con el propio medio. Este medio ambiente afecta a los seres vivos y los condiciona, en los aspectos físicos, económicos, culturales, entre otros. Entre los elementos a monitorear se encuentran:

- El consumo de energía, y las acciones de los gobiernos para disminuir el consumo y aumentar el uso de energía renovable no contaminante.
- La contaminación del suelo, aire, tierra, agua, en su mayoría producida por falta de regulaciones gubernamentales y la exigencia en su aplicación, pero también por la falta de respeto de las organizaciones en las prácticas diarias, desde el uso de agro químicos, la contaminación de ríos y arroyos usados como desaguaderos, la emisión de gases a la atmósfera desde las chimeneas de las fábricas o de los vehículos, entre otros.
- La política de reciclaje, fomentando la reutilización o el uso de componentes biodegradables amigables con el medio ambiente. El abuso del plástico utilizado en los envases y conocidos como PET, ya ha causado demasiado daño, especialmente en la fauna marina, en la isla de plástico más grande del mundo, localizada al norte del Océano Pacífico, y que se estima que mide unos 700.000Km<sup>2</sup> a 15 millones de km cuadrados y contiene alrededor de 100 millones de toneladas de basura distribuida entre la superficie y el fondo, además de las islas plásticas del Mar de los Sargazos, del Ártico, del Océano Índico, del Atlántico Sur, del Atlántico Norte, del Pacífico Sur, entre las más importantes.

- La recuperación de recursos naturales y de tierras no aptas, práctica que comienza a ser normal por la exigencia de los países desarrollados como herramienta para combatir el calentamiento global.

El concepto de cuidado de la ecología en el ejercicio de la administración está asociado a la sustentabilidad, es decir, el uso de los diferentes recursos, pero cuidando el agua, ahorrando energía, reduciendo los residuos, utilizando envases reciclables, limitando o eliminando el uso de plásticos, utilizando transporte sostenible, reutilizando el papel y cuidando la flora y la fauna. Según las Naciones Unidas, se entiende por desarrollo sostenible a la satisfacción de las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras. El objetivo de la ecología es conocer la forma en que las sociedades humanas crean, usan y afectan el medio ambiente, medido en resultados biológicos, sociales y culturales. Es fundamental conocer la historia y el estado actual de la relación sociedad – medio ambiente, que permitan identificar, diseñar y probar alternativas para mejorar las condiciones de vida de la población. La política define y alienta los tipos de tecnología.

### **El entorno Directo**

Fuerzas competitivas, o también factores competitivos, están constituidos por los clientes, la competencia, los sustitutos y complementarios, los proveedores, y los nuevos ingresantes al sector. La variación en cualquiera de estos elementos provocará una reacción inmediata en la organización, lo que implica que la misma deberá tener una reacción rápida para no perder competitividad, o poner en riesgo el negocio o actividad que realiza. Es un modelo estratégico elaborado en el año 1979 que crea un marco de análisis para analizar el nivel de competitividad dentro de un sector industrial. La adecuada lectura de estos factores es necesaria para la elaboración de distintas estrategias que se desarrollarán a futuro, siempre con el objetivo de maximizar la rentabilidad. Las empresas competitivas tienen características comunes, y que se resume en una alta participación en el mercado, una comprensión acabada de cuál es el negocio, procesos de capacitación y mejoras continua, donde la innovación es un proceso adquirido y puesto en práctica, con intervención en mercados relacionados, una política diferencial en recursos humanos, y una alta diferenciación con costos bajos. (Porter, 2010).

Aunque el modelo se desarrolló en el año 1979, aún tiene vigencia, ya que cada factor abarca prácticamente todas las cuestiones a tener en cuenta en la elaboración de un plan estratégico, en busca de detectar las fortalezas internas y las debilidades de los competidores. Los factores a considerar son los clientes, los competidores, los futuros ingresantes, los proveedores, y los

sustitutos. Supongamos, por ejemplo, que habrá problemas en la cosecha y entrega de materia prima como consecuencia de un desastre climático, implicará que se pone en riesgo la producción, y por lo tanto la atención al cliente, la entrada de futuros competidores, y la aparición de sustitutos que reemplacen a nuestro producto. Y esta contingencia también afectará a la competencia.

### **Los clientes**

El objetivo final de cualquier organización es la de satisfacer necesidades requeridas por aquellos que necesitan lo que se produce, y se denominan clientes en un supermercado, usuarios en los servicios de transporte público, pacientes en las instituciones de salud, estudiantes en las instituciones educativas, ciudadanos en una dependencia de la administración pública. Resumiendo, es el destinatario final que justifica la existencia de la organización. Una facultad sin alumnos, tienen que cerrar, un supermercado sin clientes va a la quiebra. Por eso el factor cliente es considerado el más importante en el entorno directo, sin ellos, no existe la organización. Son elementos a tener en cuenta:

- El grado de concentración, tanto geográfica como de volumen, lo que definirá cuál es la posición de la organización en el mercado en términos de penetración e incidencia en los precios y condiciones de venta o prestación y entrega de lo producido.
- Adecuados procesos de garantías y servicios post venta, de manera de generar grado de confianza y por lo tanto buena reputación, la que será transmitida en término de recomendaciones personales o directas.
- Definir cuáles son los rasgos diferenciales y de costos que son los destinatarios considerarán en el proceso de análisis. Esto es lo que permite mensurar el grado de sacrificio que realizaría en la adquisición o rechazo.
- Otras variables que se considerará necesaria, y que debe surgir de un estudio de marketing, del mercado, y de la competencia.

Un cliente que no compra, provoca que no ingrese los recursos necesarios para pagar los costos directos, los salarios, los servicios, los proveedores, etc. situación que beneficiará a la competencia, será buena señal para posibles ingresantes, y facilitará el ingreso de los sustitutos (Porter, 2010).

### **Los competidores**

La competencia es el otro factor clave para el éxito o el fracaso del negocio. Salvo que se encuentre un producto totalmente novedoso, producto de una reciente invención y desarrollo,

todos los demás ya están siendo ofrecidos y producidos por otras organizaciones, que se dedican al mismo negocio que la nuestra, y todas ellas tienen como objetivo obtener rentabilidad a los mismos clientes, probablemente limitados en cantidad y poder adquisitivo. Las opciones de captar clientes son varias:

- Que la demanda supere a la oferta: si se diera este supuesto, de un mercado dominado por la oferta, se daría el caso del supuesto dicho de Henry Ford: “pidan el auto del color que quieran, siempre y cuando sea negro”. Esta postura será válida sólo ante un producto totalmente innovador, y no todos son iguales a Steve Jobs o Bill Gates.
- Que la demanda sea igual a la oferta: es a lo que supuestamente debería tender el mercado, y por eso es de competencia perfecta. En esta situación, la organización produce y sabe que colocará esos productos en el mercado, y que solo habrá que producir con algunas características distintivas para que la rueda operativa sea más rápida.
- Que la oferta supere a la demanda: es un mercado dominado por la demanda, el que realmente existe, lo que significa que los clientes, consumidores, usuarios, ya están siendo atendidos por otra organización, que está produciendo lo mismo que la nuestra.

En este panorama, el competidor es aquel que, si hace bien las cosas, nos quitará clientes, y si las hace mal, habrá oportunidades para que nuestra organización se beneficie. Por eso, es necesario elaborar una estrategia que permita a la organización generar una ventaja competitiva sustentable y sostenible. Los elementos relevantes a tener en cuenta son:

- Fortalezas y Debilidades: las fortalezas propias son las debilidades del competidor y viceversa.
- Tener definido el objetivo general y los particulares que aseguren el éxito en la gestión. La planeación siempre es a futuro, así que haber definido un recorrido con acciones estratégicas, hará que sean mayores la posibilidad de éxito.
- Hacer una adecuada lectura del entorno, el mercado y la competencia, con el objeto de establecer las tendencias y las reacciones ante el cambio.
- Vulnerabilidad ante ataques, tanto de la organización como la de los competidores, evaluando el tiempo y recursos de capacidad de respuesta.
- Establecer y aceptar el posicionamiento propio y el de los competidores en el mercado, estableciendo el tipo de ventaja competitiva de cada uno, y definiendo el propio a adoptar.
- Factores Críticos de Éxito, que hacen que una organización pueda hacer bien lo que hace. Por ejemplo, será la última tecnología, o recursos humanos altamente capacitados.

Esto requiere el armado de un plan de inteligencia competitiva, que incluye la comprensión general del sector industrial y sus actores, cuáles son las áreas libres o susceptibles de ser atendidas, las potenciales acciones reactivas y proactivas, en especial la de los destinatarios y

los competidores. También es necesario determinar cuáles serán los buenos competidores, futuros aliados estratégicos (Porter, 2010).

### **Los nuevos ingresantes**

Son aquellos que al ver el atractivo del negocio buscan ingresar al sector. La saturación en el ingreso provocará un aumento en la oferta con la consecuente caída en los precios, pero a su vez el ingreso de varias restringirá el monopolio de las dominantes. La amenaza crece proporcionalmente a la facilidad de acceso al mercado. Generalmente los pequeños emprendimientos o empresas tienen todas las facilidades para montar el negocio, pero también tendrá una mayor cantidad de competidores, y por eso es fundamental el análisis de las barreras de entrada. Cuanto más alta es la barrera, más difícil será el acceso, pero también la salida. Son barreras de entrada altas típicas:

- El capital a invertir, que implica la construcción de infraestructura, adquisición de herramientas y maquinarias, capital de trabajo necesario para la contratación de personal y compra de los insumos y materias primas necesarias para la primera tanda de producción.
- La tecnología, que como se explicó anteriormente, está en relación a la disponibilidad de la misma a un precio razonable. Una cuestión a tener en cuenta es que la tecnología de países desarrollados no centrales como China e India es más barata, pero a riesgo de que no se asegure confiable.
- Economías de escala en la producción, que asegure precios bajos por la distribución de costos fijos en mayor cantidad de unidades producidas.
- Investigación y desarrollo, que puede generar competitividad, pero la inversión es alta y se corre el riesgo de copia o imitación.
- Marketing y servicios post venta, declamado por muchos, pero puesto en práctica por pocos.
- Canales de distribución: cuanto más complejo es la cadena de distribución, más alta será la barrera.
- Políticas gubernamentales, generalmente regulaciones y licencias.

Estos condicionantes limita a la cantidad de futuros competidores que realmente tienen posibilidades de entrar al negocio, y deberá detectarse sobre qué tipo de ventaja asentarán su estrategia (precio o diferenciación), el alcance geográfico, como así también, el diseño de cuáles serán las acciones defensivas a utilizar para cada caso (Porter, 2010).

## **Proveedores**

Necesariamente debe realizarse el análisis de la cadena hacia atrás, lo que implica considerar al proveedor como integrante real de la organización, que está tercerizando materia prima, o insumos, o semi elaborados. El proveedor puede ejercer su poder gracias a su grado de concentración y cartelización, que es un acuerdo formal entre organizaciones del mismo sector, cuyo fin es reducir o eliminar la competencia en un determinado mercado, y fundamentalmente regulando los precios. Un ejemplo a gran escala es la OPEP, organización compuesta por un grupo de países que controlan una gran mayoría de la producción mundial de petróleo. Para que situaciones como ésta no pongan en riesgo al negocio, es aconsejable conformar alianzas con proveedores de manera de manejar una estructura de costos favorables para las partes, estableciendo un grado de lealtad y certidumbre en los procesos de adquisición. Los elementos a considerar son:

- La cantidad de proveedores y el volumen de la oferta. Conformar alianzas o acuerdos se facilita cuando hay varios proveedores en el mercado que estén en condiciones de satisfacer la demanda. Se aconseja comprometer una cantidad mínima de compra anual, a fin de garantizar al proveedor el movimiento de su stock.
- Control de precios, desde el sector o por otros sectores. Esta actividad hay que realizarla siempre, mediante llamado a licitaciones o investigaciones de mercado. Cuando los precios de la competencia son menores, hay que reunirse con el proveedor aliado a fin de rever su estructura de costos, pero siempre sin poner en riesgo su negocio. Cuando el precio es muy inferior, se podría estar ante una situación de dumping, acto ilegal que significa vender a un precio inferior al costo de producción para ganar mercado. Si el precio es muy alto, también hay que investigar esa situación.
- Materias primas e insumos sustitutos, para el supuesto que haya faltante en el mercado, por escasez, o por cartelización.
- Desarrollo conjunto de nuevos procesos, productos e insumos, que es alentar, contribuir, y facilitar el acceso de nuevos proveedores al mercado.

El adecuado manejo de stock o inventarios es una de las variables de costo de producción, por lo que hay que alentar la práctica del just in time (JIT) en el sistema de pedidos y recepción de los materiales y materia prima. Por último, para los proveedores importantes para el éxito del negocio, de ser posible hay que suscribir acuerdos de exclusividad (Porter, 2010).

## **Sustitutos**

Todas las industrias se enfrentan a la amenaza de sustitución. Es el proceso por el cual un producto o servicio suplanta a otro en el desempeño de una función genérica. Se puede viajar de un lugar a otro en avión, o en autobús, o en automóvil, o en tren, o en bicicleta. Cualquiera de estos medios ni siquiera se parecen entre sí, pero todos ellos cumplen con la función de trasladar a las personas. Cuál será el medio elegido, dependerá de las circunstancias, el tiempo, y los recursos disponibles. Es ejemplo se puede replicar en otros productos o servicios, donde el té es sustituto del café, o de una gaseosa, o de un vaso de agua, y el pan es sustituto de una tarta de frutillas. Desde este punto de vista, el sustituto constituye una amenaza mayor que la de la competencia, pues irrumpe con apariencias y formas distintas, a precios distintos, y toma una porción de mercado que había costado mucho conseguir. La sustitución casi siempre es fruto de la innovación. Los aspectos a considerar son:

- Tener en las necesidades genéricas que satisface el producto, y cuáles serían los potenciales sustitutos.
- Bajar la tasa de uso del producto requerido para desempeñar la función. Un ejemplo de esta práctica se encuentra en la industria farmacéutica, donde una droga nueva abarca el uso de varias anteriores.
- En el caso de servicios, que el comprador o usuario decida desempeñar por si mismo la tarea. Un ejemplo es actualmente la liquidación de determinados impuestos que están al alcance de todos por las aplicaciones ofrecidas en la web, o el armado de paquetes turísticos por internet, prescindiendo los servicios de una agencia de viajes.
- De todas maneras, la propensión del comprador a sustituir estará condicionado al ahorro que pueda obtener, medido no solo en cantidad de dinero.
- Nivel percibido de diferenciación en el producto sustituto ofrecido.

Si en determinado momento es el sustituto el que ha acaparado el mercado, lo aconsejables entrar en el negocio de la sustitución. Un ejemplo actual es la campaña de las naciones en contra de las hamburguesas con papas y gaseosas por su incidencia en la obesidad y diabetes de la población, que terminaron impulsando el ofrecimiento de ensaladas de verduras y hortalizas con agua por las mismas cadenas hamburgueseras.

En conclusión, el análisis combinado de estos 10 factores entre directos e indirectos, da pautas a las organizaciones de lo que ocurre fuera de ellas, y de cómo los movimientos provocados externamente tendrán impacto provocando consecuencias deseadas o no.

En diversas oportunidades se ha dicho que, para sobrevivir, las organizaciones deben adecuarse a los cambios en el entorno. Esta aseveración es una verdad a medias, porque el grado de impacto también depende de lo que ocurre dentro de la organización.

### El microanálisis

McKinsey & Company Inc., una de las firmas más prestigiosas en el mundo de la consultoría, conocida mundialmente como McKinsey, es una consultora americana fundada en el año 1926 por James McKinsey y Martin Bower. Su sede central está en Nueva York y tiene 100 oficinas en 50 países. Dos de sus consultores, Tom Peters y Robert Waterman publicaron en el año 1980 el libro “En busca de la excelencia”, que presenta los ocho principios básicos que enseñan las empresas mejor administradas de los Estados Unidos. A la fecha todavía es un material de lectura recomendado en las universidades y consultado por los administradores. El libro está basado en el estudio de 43 de las empresas mejor gestionadas en aquel período en EE.UU., en diferentes campos y proporciona ocho principios básicos de la gestión para que una organización logre sus objetivos de manera exitosa. Estos principios se resumen en: orientación a la acción, cercanía con el cliente, fomento de la autonomía e iniciativa en los empleados, productividad desde las personas, orientación a los valores, fidelidad a su negocio central, y una estructura simple y staff reducido (Peters & Waterman, 2019).

Como parte del libro, presenta la herramienta conocida con los 7 “S” por sus siglas en inglés, un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa, imprescindibles al momento de analizarse a sí misma (microanálisis).

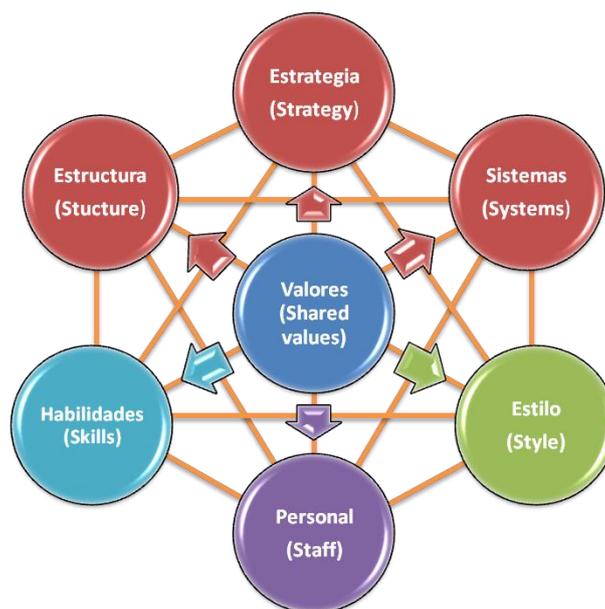


Figura 7: las siete “S”

## **Estructura (Structure)**

La estructura depende de la estrategia, y difiere entre las organizaciones, dependiendo de su tamaño y los tipos de producción. Es definida por el nivel volitivo y depende del dueño. La cuestión a tener en cuenta no es solo es dividir tareas, sino concentrarse en aquellos aspectos que son realmente importantes, que las personas hagan lo que deben hacer y que esas acciones tengan una relación directa con el proceso productivo. Hay que definir los factores clave, que dependerán de cada momento y circunstancia. La estructura funcionará en la medida en que existan personas capacitadas para hacerlo, y establece las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional. Si la estrategia cambia, la estructura cambia en cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de la organización para alcanzar los objetivos planeados. En la revisión de la estructura, es fundamental identificar y clasificar las tareas. Una primera clasificación es seguir el criterio de la cadena de valor de Porter, que divide a las tareas en primarias o directas, y de apoyo o indirectas, siendo las primeras las imprescindibles para que se complete el proceso, y que no podrán realizarse sino cuentan con el acompañamiento de las segundas. Otro criterio es el de clasificar como productivas, improductivas necesarias, e improductivas innecesarias. Un ejemplo: primaria o directa es la clasificación una tarea dentro del proceso de elaboración, y la de apoyo, la limpieza de la fábrica. Con el mismo criterio, a la primera se la considera productiva, y a la segunda improductiva necesaria. Un ejemplo de improductiva innecesaria es cuando el personal se toma más tiempo del necesario para ir al baño. Con este tipo de clasificación se realizan los estudios de tiempo y métodos.

Recuerdo cuando en una empresa realizaba el relevamiento de puestos de trabajo, y a que dedicaban el tiempo los dependientes, un empleado me comentaba de cómo era el proceso de elaboración de un informe, que dependía de la recolección de datos de distintas fuentes. Era en el año 1990, y el uso de sistemas de gestión no era frecuente. El tiempo promedio de ejecución de esta tarea llevaba 10 días hábiles. Cuando pregunté el destino del informe, la respuesta fue que lo requería el directorio de la empresa, lugar que participaba en mi rol gerencial, y no recordaba haber compartido dicho informe. Resumiendo, ese informe había sido pedido por el directorio una sola vez, cinco años antes, y como costó mucho tiempo y esfuerzo elaborarlo, se decidió seguir haciéndolo, aunque nunca más fue necesario. Es un mínimo ejemplo de la importancia que adquiere la evaluación continua de los puestos de trabajo.

## **Estrategia (Strategy)**

Es concebida como acciones que lleven a la organización a adaptarse a los cambios en el entorno, y, que bien planificada, sea capaz de producir cambios en el entorno. En definitiva, hay que apostar a la acción y no a la reacción. Los planes no son suficiente sino se basan en una estrategia sustentable y sostenible, que dependerá, entre otros factores, de un desempeño eficiente, decidir con anticipación, obtener consideración y confianza de los clientes, y permanentemente Innovar. La estrategia determinará que producir, a que costo, y como colocar el producto en el mercado con rentabilidad. Es vital poner en marcha una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Lo difícil no es la proposición de estrategias, sino su ejecución. A la ejecución se le conoce también como la etapa de acción de la administración estratégica. Es considerada como la etapa más difícil. Los planes se dificultan o fracasan por la falta de habilidad en la ejecución. Las dificultades tienen que ver la falta de capacitación y experiencia de los responsables de su ejecución.

Es muy complicado, y una realidad, que todas las personas comprendan la importancia y el alcance de la estrategia. A la mayoría solo le interesa hacer su trabajo, presuponiendo que encargarse de lo importante es responsabilidad de las jefaturas y gerencias. Estos últimos constituyen en promedio, el 10% de la dotación total, y están obligados a comprometerse. Hay que definir el alcance de conocimiento al que deben acceder. La estrategia total compete a los niveles volitivo, alta gerencia, y gerencias intermedias. Para los supervisores, se aconseja parcializar la información dentro de su campo de acción, y al resto del personal, generar una comunicación resumida, clara, e inspiradora.

## **Sistemas (Systems)**

Es lo que permite que todo funcione estén establecidos formal o informalmente. Constituyen todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia, como ser sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc. Los sistemas deben estar alineados con la estrategia y ser el soporte adecuado para el logro de objetivos. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo. El sistema en esta perspectiva es una colección de sistemas que agrupan recursos y capacidades para crear un nuevo sistema, más complejo, con mayor función y rendimiento que la suma de los sistemas que lo componen. En una organización se conjugan el sistema contable, el de manejo de fondos, el de recursos humanos, el de producción, el de mercadotecnia, y otros más, con el objetivo de lograr la responsabilidad esperada.

Muchas personas asocian el concepto de sistemas con computadores conectados en red, o software que facilitan las tareas. Sin embargo, por ejemplo, un sistema de control de asistencia es imprescindible y puede ser realizado con una hoja de papel y un bolígrafo. Lo que debe importar cuando se definen los sistemas, es la interacción, su importancia, oportunidad, y economía, partiendo de la base de que todo en el sistema tiene una relevancia. Por ejemplo, la falta de un solo recibo de cobranza en la registración, genera impacto en finanzas, contabilidad, atención al cliente, y administración de ventas, como mínimo.

### **Recursos Humanos (Staff)**

Debe considerarse a los recursos humanos como el recurso principal y capital a proteger. No es suficiente contar con estructura, estrategia o sistemas sino existen personas capaces que permitan que todo funcione. Hay que trabajar sobre conceptos como ser: valores, responsabilidad, delegación, eficiencia, eficacia, adaptabilidad, creatividad, conducción, estrategia, asignación de recursos, pero asignar una adecuada importancia a conceptos como plan de desarrollo de personal y de carrera, flexibilidad en la ejecución de tareas dentro del tiempo establecido, y establecer mecanismos que generen fidelización de la organización hacia los recursos humanos y viceversa. Una excelente gestión de recursos humanos elimina las reacciones por impulsos o intuición. El concepto de staff engloba al nivel de gestión estratégico, que debe poseer una visión general de los mercados y las estrategias necesarias para que la organización logre adaptarse a los cambios, y fundamentalmente que tengan la creatividad para ser generadores de cambio. Hay que prestar atención a los recursos de entre 30 y 40 años de edad (vivero gerencial), franja en que se conjuga el entusiasmo por aprender, y la energía para ejecutar.

### **Habilidades y Capacidades (Skills)**

Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Hay que incentivar el deseo de adquirir habilidades y capacidades nuevas, todo orientado a una rápida identificación de los problemas, a eliminar capacidades y gastos que se volvieron obsoletos, a optimizar la eficiencia y eficacia en todos los procesos, y fundamentalmente, a interpretar el comportamiento del entorno. Todas las personas tienen algún tipo de habilidad innata preponderante, que las organizaciones deben descubrir y direccionarlas desde las operaciones más sencillas hasta a las tareas más complejas que culminen en el agregado de valor a todo el proceso. El desarrollo de las habilidades y capacidades son imprescindibles en cualquier organización innovadora, pero ambas dependen exclusivamente de cada persona.

Mediante un plan de capacitación permanente se puede aumentar el conocimiento, y lograr prácticas mejoradas. Las organizaciones como tal también poseen ambas cualidades, condicionadas por el entorno, y generadas a lo largo del tiempo, o desarrolladas desde un programa de capacitación. Una de las características de las organizaciones competitivas con ventajas distintivas, es que tiene en claro el concepto de hacer aquello que realmente saben hacer. Las habilidades pueden ser técnicas, que involucran además del conocimiento y la experiencia necesaria, el uso de herramientas necesarias o específicas. Las habilidades humanas, que hacen efectivas las interacciones entre todos los integrantes de la organización. Las habilidades conceptuales, donde se formulan ideas que promuevan el desarrollo de nuevos conceptos. Las habilidades técnicas son de mayor importancia en el nivel operativo, mientras que las humanas y conceptuales son de mayor utilidad a nivel gerencial. Mientras que las capacidades relevantes son las de coordinación, orientación, sentido de equilibrio, capacidad de reacción a tiempo, controlar el ritmo de las actividades, de anticiparse a los cambios, y de diferenciar entre varias opciones.

### **Estilo (Style)**

El estilo es el reflejo de la cultura organizacional y es como el rostro visible de la misma. Está centrada en el respeto de los valores que este posea, poniendo foco en lo que realmente importa. El estilo se refleja en los hechos, acciones concretas basadas en planes realizados a conciencia, y no en las palabras o frases declamadas por costumbre. Un ejemplo claro de esto, es cuando las organizaciones declaman su visión, misión, y valores, pero la realidad indica que no cumple con ninguno de esos postulados. Es importante la acción y actuación del nivel volitivo y gerencial, puesto que son el modelo a seguir. Otra cuestión referida al estilo es en qué gastan el tiempo los directivos. Interminables reuniones no tienen efecto alguno. La atención promedio dedicado a un tema es 7 minutos, lo que para su presentación el tema ha sido previamente analizado hasta el último detalle. También es parte del estilo en las organizaciones exitosas el valor simbólico de los actos, es decir, qué realmente es lo importante para ellas, la correlación entre lo que dicen y hacen. El estilo corporativo es una buena mezcla, entre otros, de calidad de productos, respeto al medio ambiente y a sus recursos humanos, responsabilidad social organizacional, y valoración de las opiniones de todos los involucrados en el proceso.

Un ejemplo de estilo es cuando concurrimos a una oficina. Si es el de una corporación esperamos un espacio amplio, con mucha iluminación, mostradores, y personal con uniformes elegantes detrás del mismo. luego, si tendremos un encuentro con alguien del nivel gerencial, éste debería estar vestido de traje, y tener un aspecto elegante. Lo contrario a esto, nos dará la

impresión de una determinada improvisación o descuido de imagen. Estas corporaciones han incluido un free day, que permite a los empleados concurrir a trabajar vestidos de manera casual.

En mi caso, siempre me ha gustado reunirme con el personal vestido de manera casual, lo que genera un impacto comunicacional distinto si lo hubiera hecho de traje y corbata, que lo uso cuando me reúno con clientes corporativos, y que, dependiendo del grado de confianza, en algunos casos me permitió concurrir con saco sport.

### **Objetivos de Orden Superior (Shared values)**

Son las ideas que sirven de guía, lo que da vida a la organización, une a todos los miembros y refuerza los principios de unidad dirección, unión del personal, y subordinación del interés particular al general. Están ligados íntimamente al nivel volitivo y la alta gerencia, y establece un marco referencial del comportamiento organizacional. Se centran en la visión, la misión, y los valores que declama. La visión dice lo que la organización quiere ser, la misión habla de lo que es, y los valores son como los parámetros que guían las acciones. Pueden no estar escritas, y aun así están por encima y más allá de lo que dicen los objetivos formales convencionales. Hay una estrecha relación entre los objetivos de orden superior y el estilo, y su origen puede responder a las ideas del fundador, o al origen de la empresa, o simplemente se van formando con el tiempo. Ambos atributos, en la práctica, reflejan la ética de la organización. Los valores son un conjunto de principios básicos que guían el comportamiento colectivo, estableciendo las expectativas y definiendo el comportamiento de todos los integrantes de la organización. Actualmente se ha agregado como valor compartido la necesidad de que las organizaciones piensen el desarrollo de su negocio siendo consecuentes con la sostenibilidad social y ambiental.

### **Otros factores a tener en cuenta**

El modelo de las 7 “S” no contempla otros factores claves en el análisis interno, y que tienen alta incidencia en el éxito o fracaso del negocio.

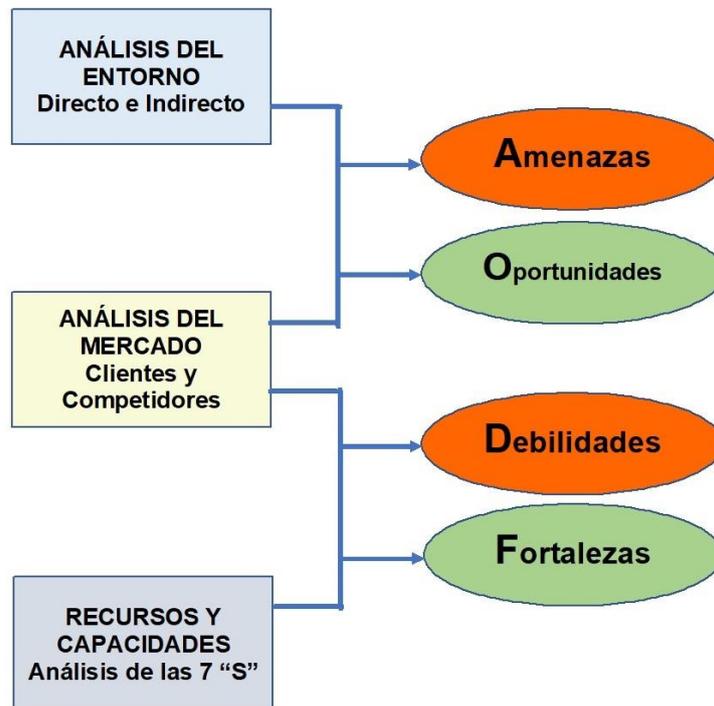
Hay otros factores claves a tener en cuenta. Uno de ellos es el de las Finanzas. Los elementos a tener en cuenta son, entre otros, la disponibilidad de los fondos, el efecto de las inversiones, con la tasa de retorno y el tiempo de recupero, el capital operativo necesario para un lapso de tiempo determinado y evitar el pago de intereses por el uso de capital de terceros. También hay que establecer cuáles serán las fuentes de financiación. Otro factor se centra en la producción, especialmente en la táctica y logística vinculada con el producto, el proceso de fabricación, la

capacidad de producción, la tecnología, y el permanente monitoreo de los costos, que incluye una adecuada política de inventarios y manejo de stocks. También los sistemas de Información son claves, por lo que hay que definir cuáles serán las fuentes de datos confiables internas y externas, de manera de elaborar información, tanto la transmisible como la confidencial, prestando la debida atención al traspaso de información por los sistemas de comunicación establecidos. La mayor parte de información confiable transcurre por los canales informales. Lo que se publica formalmente ya es una síntesis de varias cuestiones analizadas. Para la confiabilidad en los canales informales es fundamental la buena relación con los líderes.

### **El uso del estudio del entorno y el microanálisis**

La información recolectada debe ser analizada en función a la relevancia de la misma para el desarrollo del negocio. Respetando un criterio de selección, se presuponen distintas posibilidades de ocurrencia en determinadas condiciones. Por ejemplo: un sistema climático que pronostica sequía, afectará la cosecha de trigo en un 30% dentro de 5 meses. Nuestro negocio se dedica a la manufactura de trigo y sus derivados, y por lo tanto ya se sabe que habrá una disminución de oferta con el consiguiente aumento de precios. Al ser un insumo clave para la producción, los costos directos de producción aumentarán, y podría correr riesgo determinadas líneas de producción, por disminución de demanda del producto elaborado por el aumento del precio de venta. Al ser este un escenario probable, la organización no puede esperar la ocurrencia de las contingencias para actuar, de manera reactiva a una situación que pudo haber previsto. A eso se refiere “decidir con anticipación”.

Lo que hay que tener en claro es el ordenamiento de los factores. Por un lado, están los externos, parte de los entornos directo e indirecto. Los elementos analizados de los 10 factores en total, se refieren a sucesos que ocurren fuera de la organización, hechos que no pueden ser alterados o controlados por ésta, aunque la afecte. Es afuera donde se encuentra todo lo que amenaza o atenta contra el éxito, pero es también allí donde están las oportunidades de generar actividades rentables. Por otro lado, del análisis minucioso de la organización con la herramienta de las 7 “S”, se obtiene un conocimiento profundo de la organización. Este análisis servirá cuando lo comparemos en los procesos de investigaciones del mercado y la competencia, factores que están fuera de la organización, pero definen la existencia o desaparición de la misma. En el mercado están los destinatarios de los productos ofrecidos (los clientes, usuarios, etc.), y aquellos que seducen a estos clientes para que los elijan (los competidores).



*Figura 8: análisis FODA*

Del cruce de información se sabrá cuáles son los puntos fuertes de la organización con respecto a los competidores, y los puntos débiles sobre los que hay que trabajar para mejorar y lograr una competitividad sostenible y sustentable. performance. Este proceso detallado anteriormente se conoce como análisis FODA, herramienta utilizada en la elaboración de estrategias.

Aunque parezca complejo, el proceso FODA se da naturalmente en el gerenciamiento. En una empresa constructora no me costó demasiado concluir que había tres grupos: las grandes, las medianas, y las pequeñas empresas. Las grandes estaban vinculadas a grupos económicos, y por consiguiente no era comparable con la nuestra, al igual que las pequeñas, que por tipo y cantidad de maquinaria y respaldo económico tampoco estaba en la franja de análisis. Dentro del grupo de las medianas, se analizaba grado de cumplimiento, relación con los trabajadores, maquinaria disponible, etc. y luego se hacía la comparación, que determinaba los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa. En cuanto al análisis del mercado, la oferta de trabajo se concentraba en los organismos del Estado para la construcción de viviendas, o escuelas y centros de salud. La otra alternativa era la construcción de edificios o barrios de vivienda con financiación propia, pero ello exigía arriesgar demasiado capital. De allí, la amenaza principal era el corte en la cadena de pago de los contratantes, y la fortaleza en la proyección de construcción de viviendas en la región, sumada a la buena relación con los gobiernos de turno y la calidad de producción.

En el gerenciamiento de una concesionaria automotriz, primero se identificaba a los competidores directos de las otras marcas. De acuerdo a eso, el relevamiento del cliente tipo, diferenciados por los distintos modelos ofrecidos. En este caso, la fortaleza estaba respaldada por la marca, y la oportunidad por la capacidad de ahorro de la franja del cliente tipo.

En el gerenciamiento de una empresa de turismo emisor, la amenaza se focalizaba en grupos económicos concentrados que ofrecían a menor precio, y que actuaban a través de sucursales, pero nuestra fortaleza era la atención personalizada directa con los que realmente ofrecían los servicios. La fortaleza estaba en la antigüedad en el mercado de la empresa, y la debilidad en que concentraba todo su esfuerzo al turismo emisor al extranjero.

Estos tres ejemplos, a muy groso modo, muestran parte del trabajo gerencial, y de cómo la evaluación del entorno, sumado a la experiencia, es clave para el éxito profesional.

# **Apuntes de Administración: LA TEORÍA**

## **CAPÍTULO III**

### **FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: PLANEAR**

## **Función de la Administración: Planear**

Planear es el proceso de análisis estructural de determinados factores necesarios para elaborar un conjunto de decisiones para la acción futura (Dale, 1969). Es la función de la administración donde se define el “qué se hará” a fin de obtener resultados esperados. Incluye decisiones de suma importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de pautas y condiciones de trabajo. Se define el conjunto de objetivos a futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos. Se realiza usando suposiciones respecto al futuro, trae el futuro a hoy. Por ejemplo, en el plan estamos previendo la cantidad de unidades que se venderán en los próximos 12 meses.

El pasado es inmodificable, ya ocurrió, y para lo único que sirve es como base de datos que explican los hechos ocurridos. El presente, consecuencia de decisiones tomadas consciente o inconscientemente en el pasado, es el ahora, el cruce entre pasado y futuro, y también ya no se puede modificar. Lo único posible de alterar es el futuro, que podrá tener tantas variaciones como se planee. El inconveniente es que el futuro es incierto, por lo que el desafío es reducir el grado de incertidumbre antes de tomar las decisiones que afectarán ese futuro deseado. Para esto último, la administración provee una serie de herramientas, que debidamente aplicadas, pueden reducir sustancialmente el riesgo. Una de esas herramientas claves es la adecuada lectura del entorno, explicando las causas o movimientos pasados que permitieron el comportamiento actual. Es entonces cuando se comprende la definición de que la planeación es el método que permite por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos (Massie, 1973). Consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor. La intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas, pero es útil si existe además un pensamiento analítico sostenido por el conocimiento. La intuición es válida solo si se disciplina.

En cuanto a su proyección en el tiempo, y dependiendo del tipo de organización, la planeación es a corto, mediano y largo plazo. El corto plazo en una empresa generalmente abarca 12 meses, pero para un país pueden ser 5 años. el mediano plazo para una empresa será de 2 a 5 años y para el estado es de 5 a 10 años, y el largo plazo en una empresa será de 10 años y el del estado entre 20 y 50 años.

Los datos de distintos países coinciden en su mayoría en el porcentaje de fracasos en las pequeñas empresas, y que son el 20% en el primer año, el 30% en el segundo año, el 50% a los cinco años, y al cabo de diez años, solo 3 de cada diez siguen funcionando. Por supuesto en estos porcentajes se debe considerar la pérdida de interés, la variación de las condiciones

económicas, catástrofes, epidemias o pandemias, saturación del mercado, entre otras causas, pero un buen porcentaje fracasa debido a la falta de un plan, de la definición correcta de qué es lo que se quiere hacer.

Los administradores hablamos del ciclo de vida de las organizaciones y que se grafican de la siguiente manera:



*Figura 9: ciclo de vida de las organizaciones*

Los análisis comienzan a partir de la introducción, pero casi nadie habla de la concepción, desde el surgimiento de la idea del negocio y los pasos necesarios para que la empresa haga su entrada al mercado. Las etapas se resumen en:

- Idea del negocio: es cuando a alguien, en un instante de inspiración considera que la elaboración de un producto o servicio puede ser un buen negocio.
- Investigaciones preliminares: hoy día, gracias a la web, es muy fácil investigar si aquello que nos inspiró es una novedad absoluta, o ya se está fabricando. Si eventualmente no se está fabricando, o es una idea genial, o simplemente no vale la pena dedicarle el tiempo. En esta etapa, varias ideas de negocio desaparecen.
- Estudio de mercado sobre los gustos o aceptación de los clientes, referidos al producto pensado. En esta etapa, otro grupo de ideas dejan de ser desarrolladas.
- Posibilidades de producción, insumos y materiales necesarios, proceso en toda su secuencia, lista de materiales, establecimiento de costos. Precio de venta actual en el mercado. Al llegar esta etapa, ya se tiene un cálculo aproximado de rentabilidad esperada, según niveles de producción.
- Prototipos o pruebas de degustación: que busca medir la aceptación del producto.

- Evaluación del proyecto de inversión, que implica determinar la inversión inicial, la proyección de ingresos y gastos (rentabilidad) durante un período determinado, a fin de determinar el Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que debe ser más alta a, por ejemplo, el interés bancario por la colocación del dinero de la inversión inicial, o al de la tasa de interés por el préstamo necesario para hacer la inversión.

Si todas las respuestas anteriores son positivas, recién se está en condiciones de comenzar realmente el negocio, es decir, introducirnos en el mercado.

Esta introducción es necesaria, pues en la concepción del negocio (qué queremos hacer) ya se denota la formulación de distintos planes: de producción, de ventas, de manejo financiero, etc. Las empresas fracasan porque no le dan importancia justamente a este proceso, sino que se mueven por intuición, entusiasmo, o simplemente siguen la corriente. La falta de un plan equivale a condenar cualquier negocio pensado o en marcha.

### **Los principios de la planeación**

Los principios constituyen la base, origen y razón sobre la cual se procede a idear, pensar, imaginar, inventar, factores claves al momento de planear. La planeación tiene sus principios, los que deben ser tenidos en cuenta al momento de su elaboración

- Principio de la universalidad: el plan debe contemplar e incluir a todos los factores necesarios para su ejecución.
- Principio de racionalidad: los planes deben realizarse y sostenerse usando la lógica, con metas alcanzables, y que existan los recursos necesarios.
- Principio de la precisión: el plan es una estructura lógica con una precisión que anule la improvisación. La precisión de cómo se ha realizado la lectura del entorno para planear el futuro.
- Principio de la flexibilidad: el plan tiene que tener margen para los cambios porque pueden presentarse variaciones no previsibles. El futuro es imprevisible, y siempre se generarán contingencias que ajustarán lo planeado. A mayor precisión, mayor previsibilidad.
- El principio de la unidad: el plan general único debe incluir a todos los planes de todas las áreas funcionales de la organización, por lo que hay que garantizar la coordinación y la integración. Está asociado con el principio de administración de unidad de dirección.
- Principio de factibilidad: lo que se planea debe ser realizable.
- El principio de compromiso: todos los miembros de la organización deben sentirse involucrados y estar comprometidos en las decisiones y acciones previstas en el plan.

## **Etapas de la planeación**

Hacer un plan consistente necesita contar con etapas bien definidas y desarrolladas. La planeación es parte y está dentro de una estructura formal, lo que implica que todo debe estar por escrito e institucionalizado, conocido, y adoptado por los integrantes de la organización. Sin el resto de los elementos de esa estructura, será una simple expresión de deseos. Las etapas son:

- Tener una Visión: que la organización tenga en claro qué es lo que quiere ser, adonde quiere llegar.
- Redactar la Misión o Propósito: que la organización sea consciente de quién es, y si lo que es está dentro de lo que quiere ser.
- Definir la estrategia genérica inicial: optar por competir en costos, o en diferenciación.
- Definir el objetivo principal y los secundarios: el objetivo principal siempre debe ser la obtención de rentabilidad, el que se acotará a un porcentaje o cifra, y los secundarios todos aquellos objetivos por áreas funcionales que deben ser alcanzados para lograr esa rentabilidad proyectada.
- Definir las metas intermedias para la consecución de los objetivos: los objetivos serán alcanzables en la medida que se evalúen parcialmente por lo ejecutado en tramos en la línea de tiempo.
- Definir la organización formal y sus elementos: como mínimo el organigrama y los manuales de funciones y procedimientos.
- Redactar los distintos planes: el general y los planes de las distintas áreas funcionales dentro del general.
- Establecer el desarrollo de programas y su secuencia: los programas son proyectos ordenados de actividades, que contiene una serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo las tareas y operaciones.
- Determinar los Factores Críticos de Éxito (FCE): elementos que serán imprescindible para lograr los objetivos, o que su falta ponga en riesgo al mismo.
- Establecer los nodos de control: son los distintos puntos en la secuencia de operaciones donde se evaluará el desempeño.
- Retroalimentación: tomar la base de datos de lo ocurrido, y hacer un análisis de causa consecuencia.

A continuación, se desarrollará cada una de estas etapas.

## La Visión

El diccionario de la RAE, en una de sus acepciones define la visión como la “creación de la fantasía o imaginación, que no tiene realidad y se toma como verdadera”. Al principio, toda organización pensada es una suma de ideas enlazadas con un propósito nunca bien claro o definible. Se da importancia al ocuparse de lo inmediato y urgente, y no lo importante y duradero. Es difícil imaginar algo distinto a lo visible. Es allí donde entra en juego la imaginación y fantasía. Cristóbal Colón se imaginó que podría haber algo distinto fuera de las rutas marítimas de entonces, sumado a la sospecha de que la tierra era redonda después de ver un barco perderse en el horizonte. Leonardo Da Vinci imaginó una máquina capaz de volar, primer prototipo de un helicóptero. Julio Verne escribió fantásticos relatos de ciencia ficción, imaginándose por ejemplo un submarino, o una nave espacial que orbitaba la luna. Steve Jobs se imaginó las computadoras personales (PC) cuando ese sector era dominado por las mainframe o unidad central con terminales bobas. Cada uno de ellos es considerado un visionario en su campo específico. Al igual que otros grandes descubridores, supieron ver más allá de la realidad, usaron su imaginación, cercana a la ciencia ficción. Ejemplo de esto es la unión de Arthur Clarke (escritor) y Stanley Kubrick (director de cine) para filmar en el año 1968 la película “2001: Odisea en el espacio”, considerada un ícono de la ciencia ficción posible. En esta etapa, el espíritu aventurero puede más que la racionalidad.

Las organizaciones en general comienzan de esta manera, por ideas abstractas que van tomando forma cuando se plantea ¿qué quiero ser?, y continúa con los interrogantes: ¿dónde nos vemos dentro de 5 años?, ¿y dentro de 10 años?, ¿y dentro de 50 años? Al poner por escrito las respuestas, estas constituyen las aspiraciones máximas, realizables o no, cercanas a la ciencia ficción, de una organización. A partir de allí, será la referencia principal que condicionará todas las decisiones y acciones. Es el primer instrumento formal, que debe estar por escrito, una declaración pública que debe ser conocida y transmitida, especialmente por los actores que interactúan con la organización.

A continuación, comparto la visión de distintas organizaciones.

Visión de una institución sanatorial, sociedad comercial del sector privado de la salud: *“La visión del sanatorio es constituir un ámbito donde las personas sepan que serán bien atendidos, afianzar los procesos de calidad en atención sanatorial, consolidar nuestras relaciones afectivas con los pacientes y sus familias, proveer de recursos humanos y tecnológicos con el fin de superarnos, promover la defensa de la salud y la vida, asegurar que haremos siempre el mayor y mejor esfuerzo por nuestros pacientes”.*

Visión de una sociedad comercial, multinacional conocida por proveer granos transgénicos: *“Tenemos el propósito de ser el líder en proveer oportunidades para la nutrición y el desarrollo de la población mundial. Concentrar nuestros esfuerzos y energías para proporcionar bienes y servicios necesarios para la vida, salud y crecimiento de la población”*.

Visión de un multimedio católico (radio y revista), sector de medios de comunicación, organización no gubernamental sin fines de lucro: *“Esta es el multimedio de la Diócesis. Continúa con la obra de la Iglesia. Las directrices de la obra fueron marcadas por Cristo hace 2000 años”*.

Visión de una sociedad comercial, multinacional conocida por ser líder en el mercado de las bebidas sin alcohol: *“Ser el mejor líder total de bebidas, que genere valor económico, social y ambiental sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores, con los mejores colaboradores en el mundo”*.

Los cuatro ejemplos citados hacen su declaración pública en términos lo suficientemente genérico y focalizado, de manera que dentro de 50 años probablemente sigan siendo vigentes.

## **La Misión**

He buscado la definición de misión en el diccionario de la RAE y encontré dos acepciones con las cuales me gustaría explicar el concepto de misión. La primera es *“acción de enviar”*, y la segunda *“serie o conjunto de sermones fervorosos que predicán los religiosos y misioneros en las peregrinaciones evangélicas”*. La acción de enviar a alguien a ocuparse sobre alguna cuestión en algún tema, obliga al enviado a asumir la responsabilidad por la tarea asignada. La serie de sermones fervorosos son prédicas de enunciados invitan a los oyentes a reflexionar si su vida está alineada con los que se espera, o tiene que dar un giro a la misma, reconvertirse o cambiar de rumbo. Es lo que ocurre cuando hablamos de la Misión de una organización: es preguntarse frecuentemente quién es. La visión es preguntarse *“qué queremos ser”*, mientras que la misión parte de la pregunta *“qué somos”*, y si la respuesta a esta última está contenida en lo que pretendemos a futuro. La misión está contenida dentro de la visión. Es el enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y valores esenciales comprendidos y compartidos en una organización.

Peter Drucker ofrece preguntas orientadoras que deben hacerse las organizaciones para ver si son conscientes de lo que hace, y si eso está dentro de lo que quieren ser.

- ¿Cuál es nuestro negocio? ¿A qué nos dedicamos?: por ejemplo, el negocio de una cadena de comidas rápidas (fast food), es alimentar a las personas en el menor tiempo posible. Se creó con ese objetivo, para que los que consumieran ni pierdan tiempo de su descanso laboral pidiendo

y esperando por un plato de comida. Otro ejemplo, el negocio de las marcas de lujo de automóviles es la venta de bienes suntuarios, y no de un medio para trasladarse de un lugar a otro. También el de una marca de relojes que en realidad está en el negocio de las joyas. Lo mismo para determinadas marcas de cartera y marroquinería. Uno de los principales negocios de una cadena de venta de electrodomésticos que promociona cuotas, es el otorgamiento de créditos, obteniendo utilidades financieras facilitando la adquisición de sus productos. El negocio o a qué se dedica el Ministerio de Salud es el de la prevención para que la población esté sana, mientras que los hospitales se dedican a curar a los que están enfermos. En resumen, hay que definir en cuál sector industrial se desarrollarán las actividades.

- ¿Quiénes son nuestros clientes, usuarios, destinatarios?: es analizar a quienes son los que van a recibir el producto (bien o servicio) elaborado. Es fundamental conocer qué necesidad se va a satisfacer, y de acuerdo a ese perfil, las características y cualidades ofrecidas. El marketing se dedica a conocer a la demanda. Qué quieren, cómo lo quieren, dónde lo quieren, cuánto están dispuestos a pagar, serán las respuestas que debe encontrar. Una familia que sale a cenar para festejar un acontecimiento, ¿lo hará en un restaurante o en un local de comidas rápidas? Un empleado, para ir a su trabajo, ¿utilizará el servicio de autobús?, ¿o una motocicleta o una bicicleta? Una de las técnicas en investigación de mercado es segmentar, tomando como base, generalmente una mezcla de las 4 P para el posterior armado de acciones estratégicas. De esa segmentación, por ejemplo, de dos variables (edad / nivel de ingresos), surgirá que el destinatario del producto ofrecido, son personas de entre 45 y 50 años de edad con un nivel de ingresos mensual promedio de U\$S 2.000. Este dato servirá para que todos los mensajes dirigidos al mercado estén en su mayoría en el lenguaje de estas personas, respetando su formación y características culturales.

- ¿Qué significa valor para el cliente?, ¿qué tiene en cuenta al momento de tomar la decisión de adquirir el producto? Una cuestión es el precio de venta, y otra muy distinta lo que espera del producto adquirido. El que compra un reloj, quiere saber la hora, o quiere una joya en su muñeca. La señora que compra una cartera, es para guardar sus cosas o ganar estatus social.

- ¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?: un ejemplo es la industria tabacalera, una de las más poderosas en el siglo XX, y que desde 1980 a la fecha ha disminuido la demanda de un 40% de la población mundial al 20% actual, consecuencia del impacto negativo en la salud de las personas. Sin embargo, las tabacaleras no se rinden, sino que están invirtiendo en el diseño y desarrollo de alternativas para los fumadores adultos. A esta nueva visión se la conoce como un “futuro sin humo”. Lo que intentarán mostrar es que hay productos menos dañinos que los cigarrillos tradicionales. No significa que estén libres de riesgo, porque seguirán liberando

nicotina, que es adictiva. Lo mismo ocurre con las cadenas de comidas rápidas, que tomaron conciencia del impacto en el crecimiento de la obesidad y diabetes en el mundo y aumentaron el ofrecimiento de bandejas de ensaladas, acompañadas con agua potable, en reemplazo de las tradicionales hamburguesas con papas fritas y gaseosas. Y es así que cada sector industrial está expuesto a cambios radicales en el futuro no muy lejano. Energía limpia en reemplazo del petróleo, reciclado en general, medio ambiente condicionante, mayor conciencia de la población, etc. son los ejes que determinarán las decisiones.

### **Proceso de elaboración de la Misión**

La misión debe estar por escrito, en un texto no muy amplio para que sea atractivo su lectura, y que contenga los elementos esenciales que den a conocer a la organización. Al igual que el documento de identidad de una persona, la misión es el documento de identidad de la organización. Es la que la distingue de otras organizaciones similares. Debe contener elementos claves, no generalidades, como ser:

- Historia: quién o en qué se inspiraron los fundadores y que acción desarrollaron para crear la empresa. Son ejemplos la primera computadora personal (PC) fabricada en un garaje. O el compromiso de ayudar a salvar el planeta de Greenpeace, o reducir el tiempo de espera para pedir el almuerzo en Mc Donald.
- Prioridad en Políticas: que aspectos son esenciales en el proceso de toma de decisiones y ejecución. Son ejemplos la valoración del espíritu creativo, el respeto a los recursos humanos y a la biodiversidad, la predilección por proveedores locales, etc.
- Explicar bien lo que hace, y cuáles son los recursos y competencias distintivas, sean estos tecnológicos o de alto impacto social positivo.
- Cuáles son los aspectos relevantes de la cultura organizacional.
- Especificar el ámbito del sector donde ejerce sus actividades, es decir grupos de destinatarios a servir. Sus necesidades y el alcance geográfico.

El escrito de proveer a los actores un sentido de oportunidad, de dirección y logro. Tiene que ser motivante, y que todos los actores se sientan protagonistas.

### **Ejemplos de Misión**

Misión de la institución sanatorial, sociedad comercial del sector privado de la salud: *“En el Sanatorio entendemos que el concepto de brindar salud debe ser integral, con prevención y atención primaria personalizada. Revalorizamos el trabajo de nuestros Recursos Humanos, que estudian, se forman, trabajan, aprenden y enseñan, ejercitando la libertad de pensamiento*

*para el desarrollo de la esencia del arte de curar. El Sanatorio, desde el año 1950, sigue brindando un espacio distinto, hacia la medicina que piensa en las personas”.*

Misión de la sociedad comercial, multinacional conocida por proveer granos transgénicos: *“La misión es crear valor diferenciado. Manifiesta una clara aceptación de las realidades competitivas del mercado. El éxito en los negocios depende exclusivamente de la creación de valor, y significa establecer relaciones sólidas con los clientes y demostrar una actitud orientada a brindar soluciones. Se resumen en la siguiente frase: Identificar, Descubrir, Crear, Brindar”.*

Misión de un multimedio católico (radio y revista), sector de medios de comunicación, organización no gubernamental sin fines de lucro: *“Nuestro multimedio busca evangelizar la cultura, difundiendo valores cristianos, y constituyéndose en una organización que vive y convive en el mundo real. Trata de ser el multimedio más creíble. Asume una función social, de servicio, evangelizadora, dinámica, comprometida, y constructora”.*

Misión de la sociedad comercial, multinacional conocida por ser líder en el mercado de las bebidas sin alcohol: *“La empresa nació en 1886 con el propósito de refrescar al mundo, no solo en un sentido puramente físico, sino también espiritual. Desde entonces, ha crecido enormemente como negocio compartiendo alegría y optimismo, y ha marcado la diferencia con sus marcas y valores. Es una compañía total de bebidas con más de 500 marcas en casi todas las categorías y más de 700.000 personas haciendo llegar diariamente esas bebidas a clientes y consumidores. Sigue siendo nuestro objetivo refrescar al mundo, marcando la diferencia, y satisfacer con excelencia a los consumidores de bebidas”.*

Las cuatro misiones están contenidas en las cuatro visiones ejemplificadas. La misión es una declaración pública de lo que la organización dice ser. Orienta a los que están en contacto con ella. No debe ser ni muy generalizada o muy específica, lo suficientemente amplia y atrayente para los grupos de interés, actuales o futuros, no especificando fines concretos, sino elementos motivantes, características de dirección, políticas, relación con el entorno y forma de actuar internamente. No debe ser muy extensa. Es un parámetro de evaluación en general, en especial la pública. Hay que tener en cuenta que es el cliente, usuario, destinatario, el que determina y evalúa. Ellos dicen quienes somos en realidad, al comparar lo escrito con la acción, lo que decimos con lo que hacemos.

### Definición de la estrategia genérica inicial

El objetivo final de toda estrategia es obtener una ventaja, competitiva y sustentable. Los sectores se vuelven atractivos o conflictivos a través del tiempo. Largos períodos de estabilidad pueden terminar abruptamente por movimientos en cualquiera de los sectores sociales, políticos, económicos, tecnológicos o ecológicos. Una buena estrategia competitiva tiene el poder de modificar un sector. La ventaja competitiva nace del valor que la organización es capaz de crear para los destinatarios de lo que produce. El valor es lo que los destinatarios están dispuestos a sacrificar para obtener lo ofrecido. La aceptación buena o mala no se logra con publicidad y propaganda, sino con alguno de los tipos de ventaja competitiva adoptada al inicio de su existencia. Existen tres tipos básicos de ventaja competitiva:

- Ventaja en costo: la organización se propone ser el mejor productor al menor costo en un sector. Ofrece productos estándares, sin adornos, pero, aun así, no debe ignorar la diferenciación. El éxito de esta ventaja está en manos de la organización.
- Diferenciación: existen uno o más atributos que los destinatarios perciben como importantes. No se puede ignorar los costos. El éxito de esta ventaja está en mano de los destinatarios, que estarán dispuestos a pagar más para acceder al producto.
- Nicho protegido: es cuando por distintos motivos se logra un monopolio u oligopolio, y hace que un sector no pueda ser penetrado por nadie.

<i>Costo – Costo</i>	<i>Diferencial – Costo</i>
<b><i>Ventaja en Costo</i></b>	
	<b><i>Diferenciación</i></b>
<i>Costo – Diferencial</i>	<i>Diferencial – Diferencial</i>

Figura 10: tipos de ventajas competitivas

El gráfico resume los dos tipos básicos de ventaja competitiva: en costos o diferenciación. Esta división no es tan lineal, sino que entre competidores en la ventaja de costos están aquellos que definen su estrategia al precio más bajo posible (costo – costo), y aquellos que en la estrategia de costos buscan tener atributos distintos (costo – diferencial). Lo mismo ocurre en la diferenciación; una estrategia es ser diferencial, pero cuidando los costos, y la otra es ser absolutamente diferencial, destinados a mercados reducidos de fuerte poder adquisitivo.

La primera pregunta que tiene que hacerse la organización es responder *QUÉ* producto ofrece. Por ejemplo, un reloj Rolex, ¿es reloj o joya? La respuesta ya definirá, en parte, el tamaño de mercado disponible, y el mensaje específico para ese segmento. La definición de la ventaja competitiva inicial condiciona la cantidad y disponibilidad de los recursos necesarios. Además, hay que tener en cuenta que una organización no puede declararse diferencial, por ejemplo, si utiliza materia prima de baja calidad, o no respeta y cuida el medio ambiente. Hay organizaciones que explicitan el tipo de ventaja competitiva elegida de manera sutil, mientras que otras la explicitan en la misión.

### **Los objetivos y las metas**

Los objetivos representan los resultados esperados por la aplicación del plan estratégico, que es la suma de planes sectoriales englobados en el plan general. Los resultados van a provenir de las acciones a desarrollar. En cuanto a su proyección en el tiempo, al igual que la planeación, y dependiendo del tipo de organización, los objetivos son a corto, mediano y largo plazo. El corto plazo en una empresa generalmente abarca 12 meses, pero para un país pueden ser 5 años. El mediano plazo para una empresa será de 2 a 5 años y para el estado es de 5 a 10 años, y el largo plazo en una empresa será de 10 años y el del estado entre 20 y 50 años.

Características de los objetivos:

- Son cuantitativos y cuantificables: deben contener cifras, o cantidades medibles y comparables al momento de su revisión, y por eso tienen que ser expresados numéricamente.
- Realistas: tienen que estar ajustados a la realidad presente y a la que se supone cierta en el futuro. Por ejemplo, si se producen 100 unidades por mes, y se planifican 200 dentro de seis meses, ello será posible solo si se diera la suma de varias acciones concretadas conjuntamente como ser: ampliación de la capacidad instalada por nueva tecnología, que el espacio de almacenamiento también soporte esa duplicación, incremento en la cantidad de recursos humanos, aseguramiento en la provisión de materiales e insumos, etc. Lo más probable que la fijación de ese objetivo es solo una expresión de deseos.

- **Comprensibles:** tienen que ser expresados de manera sencilla, de modo que puedan ser comprendidos y adoptados por todos los miembros partes del proceso en todas las áreas funcionales.
- **Desafiantes:** que impliquen un reto para todo el grupo involucrado. Un 2% en el año es desafiante si se tratara del tope en la tasa de rechazo en producción.
- **Jerárquicos:** tienen que estar ordenados de acuerdo a su importancia. Por ejemplo, la importancia del reemplazo de bombillas led en toda la fábrica cada 6 meses es muy inferior al porcentaje eficaz y eficiente de la tasa de producción o utilización de la capacidad instalada.
- **Fáciles de lograr:** además de realistas y desafiantes, que se aseguren todos los recursos necesarios para su obtención.

No tener objetivos implica conducir sin un destino señalado, por lo que la gestión se caracteriza por reaccionar ante las urgencias, emergencias, estado de crisis permanente, ideas subjetivas, y predicciones aleatorias.

### **Objetivo general**

Siempre es el único y principal, y que se resume en la obtención de rentabilidad, a la que se agrega una cifra o un porcentaje en relación con el ejecutado anterior. Para las organizaciones nuevas, la rentabilidad surgirá según la proyección de ventas respaldados en un excelente estudio de mercado, junto a la capacidad de producción, manejo de proveedores, recursos humanos, tecnológicos y financieros, y el adecuado manejo de los costos. El objetivo general se define como un deseo a lograr, y son orientadores de la gestión. Todas las acciones que se realizan en la organización deben tender a la consecución de este objetivo.

### **Objetivos específicos o secundarios**

Es la especificación, por partes, del objetivo general. La sumatoria de los objetivos específicos, si todos estos se ejecutaran tal cual lo previsto, permitirán lograr el objetivo general. Los objetivos específicos están repartidos entre las distintas áreas funcionales, y dentro de cada área, se vuelve a repartir entre los sectores, y dentro de los sectores, a cada puesto de trabajo. En resumen, se parte de lo general a lo particular, hacia abajo, o descentralización, y luego en cada ejecución de tareas, se ensambla con las demás, hacia arriba, o centralización.

Cada área tiene objetivos propios, según la función que les corresponde. Producción se encarga de producir, Mercadotecnia y Ventas de vender y/o entregar el producto, y Administración de que el circuito operativo en su totalidad. Algunos objetivos específicos:

- Marketing en Mercadotecnia y Ventas: se plantea como objetivo el estudio de mercado (clientes y competencia), para que en el plazo de 90 (tiempo) días se pueda definir determinados gustos o aspectos deseados que la demanda espera del producto y cantidades esperadas de adquisición.
- Procesos en Producción: determina la factibilidad de producir lo que espera la demanda en un plazo de 5 (tiempo) días, definiendo la plantilla de costo unitario (cifra) según volúmenes de producción (cifra).
- Gerencia en Mercadotecnia y Ventas: en conjunto con Ventas, Canales de Distribución, Logística, y Atención al Cliente, planifican las cantidades de unidades a colocar en el mercado (cifra y tiempo), teniendo en cuenta la distribución por zonas geográficas, logística de entrega, y los precios unitarios (cifra).
- Gerencia en Producción: en conjunto con Inventario y Stock, Compras, y Procesos, elabora su plan de producción (cifra y tiempo) según lo definido en Mercadotecnia y Ventas.
- Ventas en Mercadotecnia y Ventas: en conjunto con Canales de Distribución, elabora su plan de ventas, a fin de colocar las unidades producidas (cifra, tiempo).
- Logística en Mercadotecnia y Ventas: en conjunto con Ventas, elabora su plan de entrega de los productos colocados (cifra, tiempo).
- Compras en Producción: en conjunto con Inventario y Stock, elabora el plan de compras de materia prima y materiales (cifra y tiempo).
- Finanzas y Manejo de fondos en Administración: implementación del sistema de cobranzas y pagos (tiempo y cifra).
- Compras en Administración: licitación y de compra de los materiales e insumos requeridos tiempo y cifra).

Este mismo proceso de asignación de responsabilidades (objetivos específicos o secundarios) se sigue replicando a los puestos de trabajo como tarea, u operación, que debe realizarse o cumplirse en una fracción de tiempo. En el ejemplo anterior, se recalca que los objetivos siempre están condicionados por cifras en un lapso de tiempo determinado.

## **Metas**

Son objetivos dentro de los objetivos específicos. Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Si el objetivo específico es producir 200 unidades en el mes, no se esperará hasta el fin del mes para verificar su cumplimiento, sino que se divide, por ejemplo, las 200 unidades en la cantidad de días hábiles o laborables, supongamos 25, y eso implica que la meta diaria es de 8 unidades.

Las metas pueden ser diarias, semanales, mensuales, bimestrales, semestrales. La fracción a dividir dependerá del administrador y del objetivo a conseguir.

En conclusión, el siguiente gráfico muestra la jerarquía de los objetivos y planes

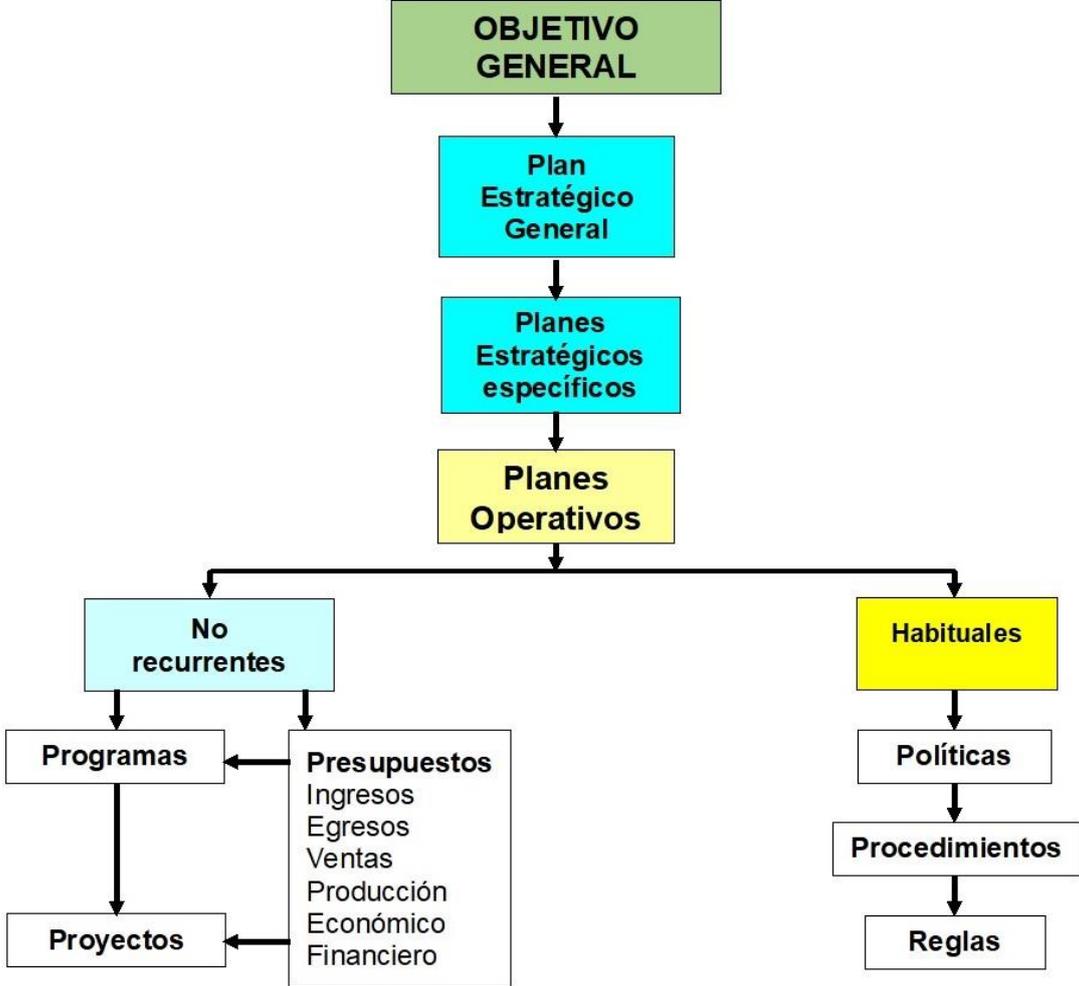


Figura 11: objetivos y planes

Encabeza el gráfico el objetivo general, que se resume en la obtención de rentabilidad. Para lograr el objetivo general se elabora un plan estratégico general o global, del cual surgirán los planes estratégicos específicos, que contienen los planes operativos, los procesos, tareas, y operaciones, que deben ejecutarse para alcanzar cada objetivo. Estos planes se dividen en habituales y no habituales. Los primeros contemplan las tareas diarias, que se ejecutan de manera repetitiva, respetando las políticas, los procedimientos, y las normas y reglas de la organización. Las no recurrentes son aquellas que tienen relación directa con la acción de planear. El tiempo de ejecución de los planes no recurrentes dependen del tipo de plan según

su duración (corto, mediano, largo plazo). Una vez definidos los programas, proyectos, y presupuestos, la acción que sigue es la puesta en marcha y el control. Gracias al control, se realizarán los ajustes necesarios, y que tienen relación con la flexibilidad que deben tener los planes.

### **Conceptos finales a tener en cuenta**

- **Implantación del plan:** tareas administrativas básicas que se requieren para poner en práctica el plan.
- **Meta:** hacia donde se dirigen las acciones para conseguir el objetivo.
- **Plan estratégico:** cursos de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada. Surge de la elección de distintas opciones, y busca asegurar el logro de objetivos.
- **Plan Operativo:** contiene en grado de detalle lo que se requiere para realizar las operaciones diarias.
- **Programa:** cubre una serie amplia de actividades, y especifica los pasos más importantes, la secuencia y el momento de ejecución, con la asignación de responsabilidades a cada puesto de trabajo interviniente.
- **Proyecto:** forman parte de los programas, y están contemplados en el plan general. No siempre los proyectos terminan ejecutándose, consecuencia de una evaluación no satisfactoria.
- **Presupuestos:** establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados y resultados esperados en un plazo determinado.
- **Plan permanente:** se utilizan en las actividades habituales. Contiene procedimientos y reglas.
- **Política:** lineamientos generales a tener en cuenta en la toma de decisiones.
- **Reglas:** medidas específicas que se deben respetar de acuerdo a situaciones presentadas.
- **Procedimientos:** lineamientos detallados que hacen operativas las decisiones adoptadas.

# **Apuntes de Administración: LA TEORÍA**

## **CAPÍTULO IV**

### **FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: ORGANIZAR**

## **Función de la Administración: Organizar**

El concepto de organizar, según una de las acepciones de la RAE es establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados. Henri Fayol en su libro simplifica el concepto afirmando que organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la organización (Fayol, 1994). Es definir cómo se harán las cosas que se tienen que hacer para lograr los objetivos. Las organizaciones necesitan de un marco estable, predecible y comprensible, en el cual se pueda trabajar para ir superando metas. Organizar comprende la toma de decisiones que posibiliten que las entidades perduren en el tiempo y planifiquen el futuro. Organizar es una función válida cuando está dentro de un plan estratégico global, y que dicho plan contemple las particularidades del entorno. Eficiencia y eficacia son dos términos siempre presentes en la acción de organizar (Stoner, J. 1996). Un ente organizado supone una estructura creada con puestos de trabajo que serán o están ocupados por trabajadores, que tendrán funciones asignadas de acuerdo a los requerimientos de esos puestos. Parte del éxito en la gestión es que formal, o informalmente, se cumplan con los principios de la Administración (Koontz & Weihrich, 2012).

Cuando se trata de organizar, hay que tener en cuenta que confluyen en una estructura un conjunto de sistemas, procesos, tecnologías, tecnología, recursos, en especial el humano, etc. Cada entidad arma su estructura de acuerdo a sus objetivos, de manera de aprovechar al máximo los recursos disponibles. Construir la arquitectura depende del administrador, y pueden existir estructuras distintas, aún para aquellas organizaciones que hacen lo mismo.

Es importante distinguir dos tipos de organizaciones: la formal y la informal. La primera es consecuencia de una estructura planeada, por escrito, y comunicada a todos los integrantes, para que estos sepan cuáles son sus tareas, autoridad y responsabilidad asignada, y fundamentalmente cuales son las normas y procedimientos que habrá que respetar. La organización informal es la que surge como consecuencia de la interacción de los individuos dentro de la empresa, lo que implica interacción de sentimientos humanos dentro de la estructura.

### **Organización formal**

Es una estructura intencional de funciones, organizadas formalmente (por escrito). Para que sea considerada formal deben cumplirse con determinados requisitos: que las tareas estén bien definidas, que exista autoridad y responsabilidad, que los individuos estén ajustados a esa estructura, que exista una coordinación establecida por reglas, normas, y procedimientos, que

se cumplan con los principios de Administración de Fayol, y que la eficiencia y la eficacia sean los vocablos predominantes para la realización de las tareas.

### **El puesto de trabajo**

Para avanzar en el concepto de organización formal, hay que ampliar el significado de la expresión (conjunto de palabras) puesto de trabajo. Taylor es el primero en abordar esta cuestión, cuando afirmó que el aumento de la productividad y la reducción de los costos solo era posible mediante la división del trabajo en dirección y trabajadores, la subdivisión de las tareas en otras más simples. Con este método, organizó la actividad laboral basándose en la especialización de los trabajadores, el control del tiempo dedicado a cada actividad y la división de tareas (Taylor, F. 1987). Fayol coincidió en este concepto, y expresa a la división del trabajo como uno de los principios de la administración. Hay que dividir distinguiendo las diferentes habilidades y conocimientos necesarios. La especialización promueve la eficiencia y aumenta la productividad, aumentando la precisión y velocidad como consecuencia de hacer siempre lo mismo (Fayol, H. 1985). Un puesto de trabajo es el conjunto de tareas y responsabilidades delimitadas que conforman una unidad, con un margen de libertad y autonomía de sus ocupantes y un alcance definido, donde cada una de las tareas deben estar relacionadas con el objetivo perseguido para el puesto.

Cada puesto de trabajo interacciona directa o indirectamente con los demás puestos de la entidad. Para el diseño del puesto, se deben considerar el conjunto de tareas y verificar que la carga del mismo sea equitativa con respecto a los demás puestos en el mismo nivel de jerarquía. El conjunto de tareas estará condicionado por la tecnología disponible, y surgirán variaciones en cuanto a los procedimientos, donde se eliminarán tareas y aparecerán otras nuevas, pero rara vez afectará la esencia del puesto, el resultado que se espera de él. La jerarquía aumenta o disminuye la complejidad de tareas y responsabilidades, y es esencial para definir un régimen de retribución equitativa dentro de una política uniforme de remuneración. La formalización de las tareas especificadas en el puesto son la base para la evaluación del desempeño.

Haciendo el ejercicio de descentralización, y teniendo en cuenta los niveles de la organización, en la cúspide de la pirámide está el nivel volitivo, al que sigue la alta gerencia, que coordina a por lo menos tres áreas funcionales, Administración, Producción, y Mercadotecnia y Ventas. A su vez el área Administración es la suma de por lo menos cuatro sectores, siendo uno de ellos el de Personal, del cual dependen por lo menos cinco puestos de trabajo, siendo uno de ellos el de Legajos. Ese puesto de trabajo es el encargado de tener al día toda la documentación referente a los empleados, en carpetas individuales, con una cronología de fechas en los comprobantes

archivados. En esa carpeta irá la declaración jurada del empleado, la fotocopia de su documento, la constancia de domicilio, la sanción disciplinaria notificada, la constancia de sus vacaciones, el certificado y la justificación de la licencia médica, etc. En algún momento la tecnología hará virtual toda esa documentación, pero aún, así el puesto de trabajo será Legajos.

El puesto de legajos está interrelacionado directamente con los demás puestos dentro del sector Personal, e indirectamente con los demás sectores de las otras áreas funcionales, donde se requerirá a algún empleado de una documentación específica, y que tenga relación con el vínculo laboral.

### **La departamentalización**

Para organizar hay que departamentalizar. El término departamentalización se refiere a un área específica sobre la cual una persona tiene autoridad sobre los subordinados para exigir el cumplimiento de las actividades establecidas. A su vez, algunos de esos subordinados ejercen autoridad sobre los demás con el mismo objetivo. Eso significa que existen distintos niveles de departamentalización, y tiene que ver con el principio de administración de jerarquía, la serie de jefes, desde la autoridad superior hasta el personal operativo. Ese mismo hilo constituye la cadena de comunicación formal. El objetivo de cada área específica, debe tener una relación directa, es decir, será imprescindible, para que el organismo cumpla con el objetivo general o principal.

### **Niveles de organización o jerarquización**

Los niveles organizacionales o jerarquía existen porque para la cantidad de personas que un jefe o directivo puede supervisar con efectividad tiene un límite, ligado a la complejidad de las tareas que se realiza en ese nivel. Junto a la complejidad crece la responsabilidad, y por ende la autoridad. Por ejemplo, un operario en producción debe atender el ensamblado de 10 elementos para formar una pieza simple, la que sumada a otras piezas simples ensambladas por otros operarios se transformará en un componente, que, sumado a otros componentes, será un producto semi elaborado, objetivo final de ese sector. Obviamente el armado del producto semielaborado una mayor atención por su complejidad, y por ende exige una mayor responsabilidad que el armado individual de las partes que la componen.

En el ejercicio de centralización, el producto semielaborado de ese sector en producción se ensamblará con los productos semielaborados de los otros sectores en producción, y la unión de ellos constituirán el producto final del área producción, en lo que se refiere al proceso productivo, que, sumado al trabajo de los demás sectores de apoyo en la producción, como ser

compras, inventario y stock, control de calidad, etc. conformarán el objetivo final del área producción. Además, en el área mercadotécnica y ventas los vendedores harán sus trabajos, a través de los distintos canales de comercialización, de productos serán entregados porque esa es la función de la logística, y que, sumados a otros sectores del área, cumplirán con el objetivo final del área mercadotecnia y ventas. Estas dos áreas tendrán el apoyo de la otra área: administración, que se encargará de liquidar y pagar sueldos e impuestos, proveedores y servicios, realizar las compras necesarias para todo el proceso, cobrar, contabilizar, todas cuestiones necesarias para que el área administración logre su objetivo final. La suma de esos tres objetivos finales, debería coincidir con el objetivo principal, que es el de generar rentabilidad en el ejercicio de la actividad.

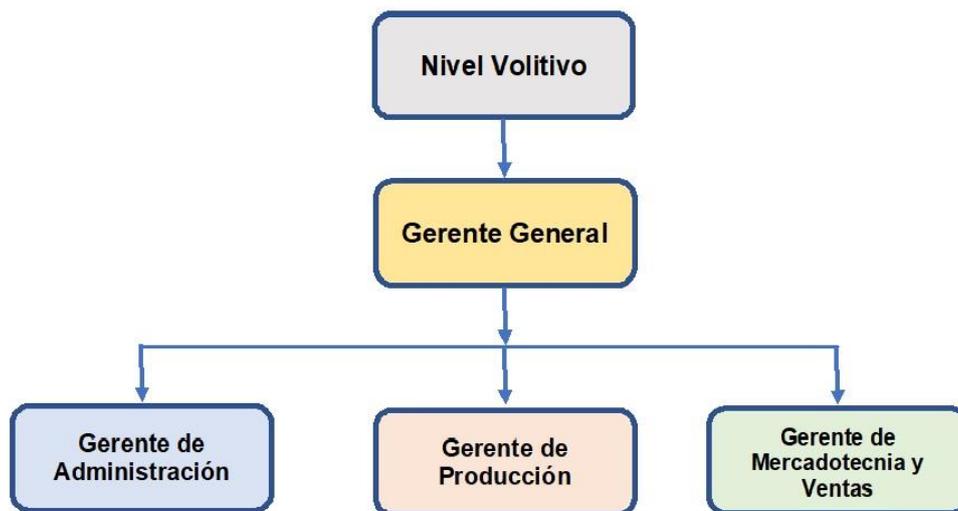
### **El organigrama**

Tanto en el análisis descentralizado, como en el centralizado, los puestos de trabajo se agrupan homogéneamente convirtiéndose en sectores de acuerdo a ciertos criterios de las áreas funcionales a los que pertenecen. Este proceso de agrupamiento da como resultado la estructura de la organización u organigrama.

Henri Fayol decía que todas las organizaciones hacen lo mismo, con áreas definidas, individuales e interrelacionadas entre sí. Las denomina áreas funcionales y que en la actualidad son por lo menos tres: Mercadotecnia y Ventas, Producción, y Administración. Algunas organizaciones, por sus características, agregan al mismo nivel que las anteriores a Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, Sistemas y soporte tecnológico. Pero resumiendo, todas realizaban operaciones fundamentales, como ser las técnicas, comerciales, financieras, contables, administrativas, y de seguridad (Fayol, 1985). Respetando este precepto, se presupone que las estructuras de las organizaciones deberían ser similares: el organigrama de un hospital público debería ser igual al de la fábrica de automóviles, o al de la cadena de supermercados, o al del taller de reparación de automóviles.

Para confirmar esta suposición, se procederá a estructurar bajo el criterio de departamentalización por funciones, que es el más utilizado, y donde se agrupan las tareas de acuerdo a las funciones básicas de la misma: Administración, Producción, y Comercialización. Graficando:

## Niveles Volitivo y Directivo o Gerencial



*Figura 12: Áreas funcionales*

Mercadotecnia y Ventas: Estudia de mercado y la competencia, identificando cuáles son las necesidades susceptibles de ser atendidas por el producto, y su posterior entrega de que fue adquirido.

Producción: fabrica según lo que el mercado exige, con las cualidades requeridas por el mismo, y con el grado de calidad necesario para que sea consumido. Resumiendo: se produce lo que el mercado quiere.

Administración: permite que todos los sectores cuenten con los elementos necesarios para completar la rueda operativa.

Algunas organizaciones, por sus características, agregan al mismo nivel que las anteriores a Recursos Humanos, a Investigación y Desarrollo, y Sistemas y soporte tecnológico.

un hospital público debería ser igual al de la fábrica de automóviles, o al de la cadena de supermercados, o al del taller de reparación de automóviles.

Tal lo expresado anteriormente, Fayol afirmó que todas las organizaciones hacían lo mismo, y por lo tanto sus tareas eran similares.

El hospital público se instala en un lugar según los requerimientos de los habitantes de la zona, que requieren servicios de atención hospitalaria (pacientes), como ser guardia de emergencias, servicio de diagnóstico por imágenes, laboratorios de análisis clínicos, internaciones clínicas o por cirugías, etc. De acuerdo al estudio de mercado realizado, se define el tamaño o la capacidad de producción. La fábrica de automóviles renueva o crea nuevos modelos según los gustos de los clientes, y que son relevados con el estudio de mercado respectivo. El supermercado instala una sucursal, según el estudio de mercado respectivo, que indica una rotación de clientes que

justifica la inversión. El taller de reparación de automóviles, se instala porque el mecánico conocedor del oficio hizo el análisis de conveniencia. Estos ejemplos demuestran que el área Mercadotecnia y Ventas está justificada para todas las organizaciones.

El hospital público produce servicios, traducidos como atención al paciente, en guardia de emergencias, o internación, diagnosticando mediante la consulta clínica, el servicio de imágenes, los análisis de laboratorio, y el resultado puede ser una cirugía o simplemente un tratamiento de internación clínica. La fábrica de automóviles pone en marcha el proceso de producción del vehículo, el supermercado realiza el servicio de intermediación entre los fabricantes o mayoristas y los clientes, y el mecánico repara los daños o problemas en los vehículos. El área de Producción está justificada para todas las organizaciones.

El hospital público tiene personal, debe cobrar (o recibir transferencias desde el estado) y pagar, hacer compras, llevar registro de sus actividades. La fábrica de automóviles, el supermercado, y el taller mecánico también tienen que hacer las mismas actividades. El área de Administración está justificada para las cuatro organizaciones.

### Área Funcional Mercadotecnia y ventas

Mercadotecnia y Ventas: Estudia de mercado y la competencia, identificando cuáles son las necesidades susceptibles de ser atendidas por el producto, y su posterior entrega de lo que fue adquirido.

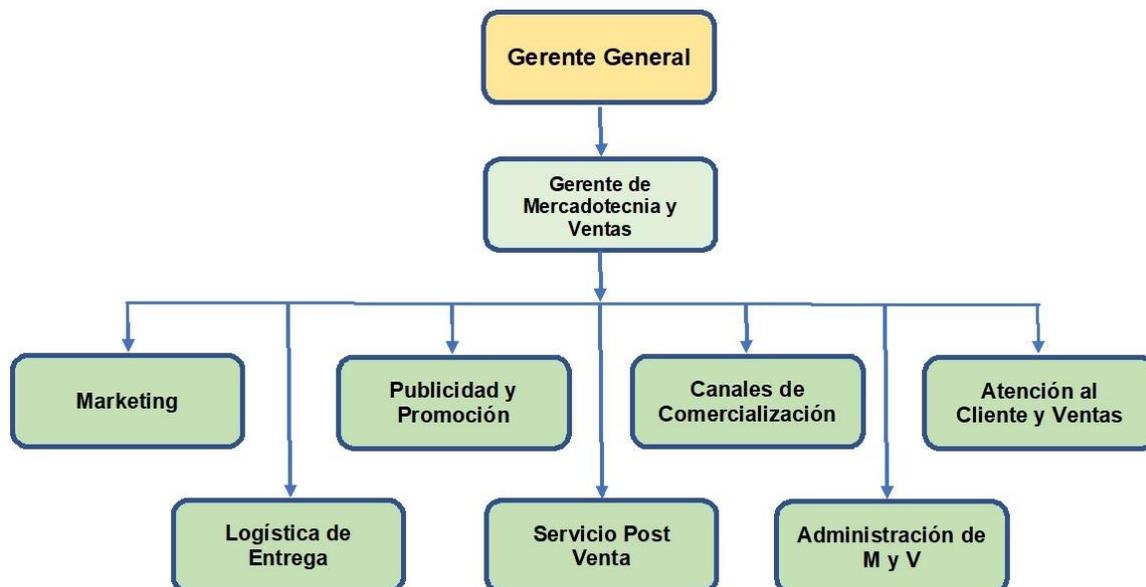


Figura 13: Área Mercadotecnia y Ventas

## **Marketing**

Marketing es el área de la organización que se encarga de investigar el mercado (demanda) y la competencia (oferta), a fin de conocer y comprender qué necesidades son posibles de cubrir con los productos que se pueden fabricar. Resumiendo, trata de conocer qué quieren los clientes, cómo lo quieren, dónde lo quieren, cuánto están dispuestos a pagar, y cuál es el factor o elemento que agrega mayor valor. Con esos datos, se interrelaciona con el área funcional de Producción, que determinará si el producto se puede fabricar, o se debe modificar, o se tiene que eliminar, todo de acuerdo con las necesidades observadas en los consumidores o destinatarios. Esta tarea es esencial, y se practica, según los registros de la Asociación Americana de Marketing, quien en el año 1935 definía a la comercialización como la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios de los productores a los consumidores, según las necesidades de este último. El nuevo concepto de Marketing lo define como un proceso tanto administrativo como social, por el cual las personas obtienen lo que desean y necesitan a través de la generación de deseo, oferta e intercambio de productos de valor (Kotler, 1999). No hay que confundirse con el marketing salvaje, que tiene como objetivo doblegar a la demanda, mediante técnicas de manipulación con técnicas de promoción exageradas, con el fin de explotar los impulsos irracionales de las personas para que compren o adquieran algo. Se utiliza desde las distintas organizaciones, empresas y gobiernos, para crear necesidad y ansiedad, para fomentar el sobreconsumo.

El hospital público tiene personal, debe cobrar (o recibir transferencias desde el estado) y pagar, hacer compras, llevar registro de sus actividades. La fábrica de automóviles, el supermercado, y el taller mecánico también tienen que hacer las mismas actividades. El área de Administración está justificada para las cuatro organizaciones.

Mediante el estudio de marketing el hospital público tiene reservas de sueros antiofídicos, le dará una mayor importancia a la atención de enfermedades tropicales, y según la distancia y complejidad de otros centros médicos cercanos, incorporará tecnología que cubra o refuerce las de mayor impacto. La fábrica de automóviles, apuntará a motores de bajo consumo o híbridos, amigables con el medio ambiente, el supermercado promocionará más la producción local, y el taller mecánico ofrecerá la reparación de piezas para abaratar el precio. Todas las organizaciones han utilizado el marketing para su posicionamiento.

## **Publicidad y Promoción**

Cuando la organización consigue producir el producto de acuerdo a las características solicitadas por el mercado, es el momento de salir a difundir la disponibilidad del mismo.

Ambas, promoción y publicidad, tienen como objetivo el incremento del consumo del producto, crear o posicionar la imagen de la marca, y construir relaciones con la demanda actual o potencial. La publicidad busca crear imagen y posicionamiento de la marca y se planifica a largo plazo, mientras que la promoción trata de estrategias de divulgación del producto para alcanzar el público objetivo en el corto plazo.

La publicidad consiste en cualquier forma de representación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado, y la promoción consiste en un conjunto de herramientas de incentivos a corto plazo, diseñadas para estimular rápidas y / o grandes compras de un producto particular por el consumidor o por el mercado (Kotler, 1999). Tanto el hospital público, como la fábrica de automóviles, el supermercado, y el taller mecánico realizan actividades de publicidad y promoción, por lo que este sector está justificado en la estructura.

### **Canales de comercialización**

Son los medios utilizados para acercar el producto al cliente o destinatario. Se diseñan, elaboran e instrumentan para que con una adecuada estrategia se muestre el producto y sus características para que se posibilite la adquisición y el servicio post venta. Los canales de comercialización pueden ser considerados como conjuntos de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo (Kotler & Armstrong, 2003). Son canales de comercialización: agencias, sucursales, stands en ferias, el comercio digital, etc. Los canales para un hospital son los consultorios médicos y otros centros de salud de menor complejidad. Para la fábrica de automóviles los concesionarios directos e indirectos distribuidos por regiones, del supermercado, extensiones del mismo en otros puntos geográficos, y para el taller mecánico otros mecánicos o vendedores de repuestos. Todas las organizaciones tienen canales de comercialización.

### **Atención al cliente y ventas**

Atención al cliente es probablemente el sector más importante en la organización pues es el rostro, la carta de presentación de la misma a los distintos interesados en la adquisición de lo producido. Requiere de un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la organización para que el cliente o destinatario obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Una adecuada atención incrementa las posibilidades de fidelización, que implica que el comprador ocasional se transforme en cliente habitual. Para que esto ocurra, el servicio de atención tiene que estar respaldado por productos y servicios de

buena calidad, además del servicio post venta. La función principal de este sector es ayudar a resolver los problemas o dudas que tienen los clientes o destinatarios con respecto al producto o servicio, desde el uso, reclamos y garantías, cambios o devoluciones, promociones y ventas especiales, entre otras cuestiones. En resumen, busca conciliar las cualidades del producto con las necesidades a satisfacer para concretar la venta, que es la forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea (Kotler, 1999).

La venta es el acto por el cual se traspasa la propiedad del bien o servicio desde la organización hacia el destinatario. Es consecuencia de la atención al cliente, y la aceptación del mensaje recibido. Mediante la venta se accede a los recursos necesarios para continuar con la rueda operativa de la organización. La organización subsistirá siempre que haya un número aceptable de clientes que consuman lo producido. La tecnología actual posibilita que el cliente esté más informado y tiene más claro qué desea y qué no. Si otros le ofrecen lo mismo, pero existe alguna característica distintiva, no dudará en comprarle a esa otra organización. Una de las claves esenciales para mantenerse en el mercado es descubrir las nuevas tendencias o gustos del consumidor. Al decir que sin clientes o destinatarios la organización no subsiste, por obviedad este sector está justificado en el hospital público, la fábrica de automóviles, el supermercado, y el taller mecánico.

### **Logística de entrega**

Es el conjunto de tareas de planificación, ejecución y control del flujo físico de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el lugar de entrega o consumo con el objetivo de cumplir con las exigencias de los clientes o destinatarios. Significa poner el producto adecuado a disposición del consumidor adecuado, en el lugar y momento adecuados (Kotler, 1999). Involucra todas las operaciones necesarias para garantizar que el producto llegue a su destino final, cliente o destinatario, cumpliendo con el tiempo de entrega y en las condiciones prometidas. Esta área proporciona el conjunto de pautas, procedimientos, y recursos necesarios para la gestión completa de las entregas de los productos, bienes o servicios, administrando los recursos, ejecutando con rapidez los tiempos de transporte, control de los medios de distribución, y planificación de las rutas más convenientes. Es parte de este proceso la distribución, que se encarga de transportar las mercancías de un lugar a otro, utilizando los canales de distribución, que son los recursos por los que se producen los desplazamientos de los productos hasta llegar al consumidor final. Toda organización debe contar con un sistema interactivo a través del cual hace llegar sus productos al cliente o destinatario. La logística de

entrega está en relación directa con Inventario y Stock, sector que almacena los productos en la organización. Para los servicios puros, no existe el stock. En el hospital, la logística se va produciendo en la medida que el servicio se ejecuta, pues hay una relación directa pura con el paciente. En el taller mecánico, la logística implica coordinar el día y horario de entrega, cumpliendo con ese plazo, y en el supermercado y fábrica de automóviles, los distintos tipos de entrega del producto que diseñen. Esta área está justificada para las cuatro organizaciones.

### **Servicio de post venta**

La relación con el cliente o destinatario del producto no culmina con la venta, sino que debe perdurar en el tiempo según el producto vendido o entregado. El servicio de post venta consiste en la atención al cliente, pudiendo ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, atención técnica, entre otros; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido. Es la atención al cliente después de la etapa de venta (Kotler, 1999). Tiene el propósito de mantener y perpetuar una excelente relación con los adquirentes, con el propósito de fidelizar a los mismos. Un buen servicio post venta ayudará a que los clientes, a pesar de tantas opciones que tiene siga eligiendo a la organización. La imagen que debe mostrar este sector, es el de la preocupación y valoración de la opinión por el cliente. Los clientes satisfechos son los que recomiendan, con la importancia que tiene la publicidad boca a boca. Donde los compradores confían en las recomendaciones de sus conocidos. Las herramientas con las que se debe manejar este sector son:

**Garantías:** incluyen desde la reparación hasta reposición total del producto. Depende de la política de la organización. Algunas empresas ofrecen por una mínima suma el servicio de garantía extendida. Una excelente garantía ayuda a fidelizar clientes.

**Soporte técnico:** físico o en línea, permite a los clientes realizar cualquier consulta relacionada con sus productos, ya sea para solucionar algún problema o para solicitar información.

**Retroalimentación:** los comentarios de los clientes son claves para aumentar la confianza. Una herramienta muy utilizada son las encuestas, referidas al producto adquirido y a los servicios de apoyo que permitieron su venta. La retroalimentación es una herramienta que permite corregir o mejorar los procesos a futuro.

**Descuentos y promociones:** es fundamental que los clientes que ya han comprado o adquirido accedan a ofertas especiales o nuevos productos, que los igualen con los nuevos compradores. Es un error común ofrecer un precio con un descuento del 30% para los nuevos clientes, y ningún tipo de beneficio para los clientes antiguos. Para esto, es importante contar con una buena base de datos para una comunicación directa y personalizada. Este tipo de acciones es la

demostración real de que los clientes sabrán que siguen siendo importantes y especiales, lo que ayuda a la fidelización.

Devoluciones: la gestión de devoluciones tiene que ser ágil, y siempre dentro de los términos y condiciones que especifiquen la forma en que los clientes pueden realizarla.

En el hospital público un servicio post venta sería el llamar al paciente en un lapso de tiempo posterior al de la internación, el mecánico hará lo mismo con el propietario del vehículo, la fábrica de automóviles hará encuestas sobre el funcionamiento del vehículo, y el supermercado con encuestas sobre la distribución y calidad de algunos de los productos vendidos. Este sector también está justificado en el organigrama.

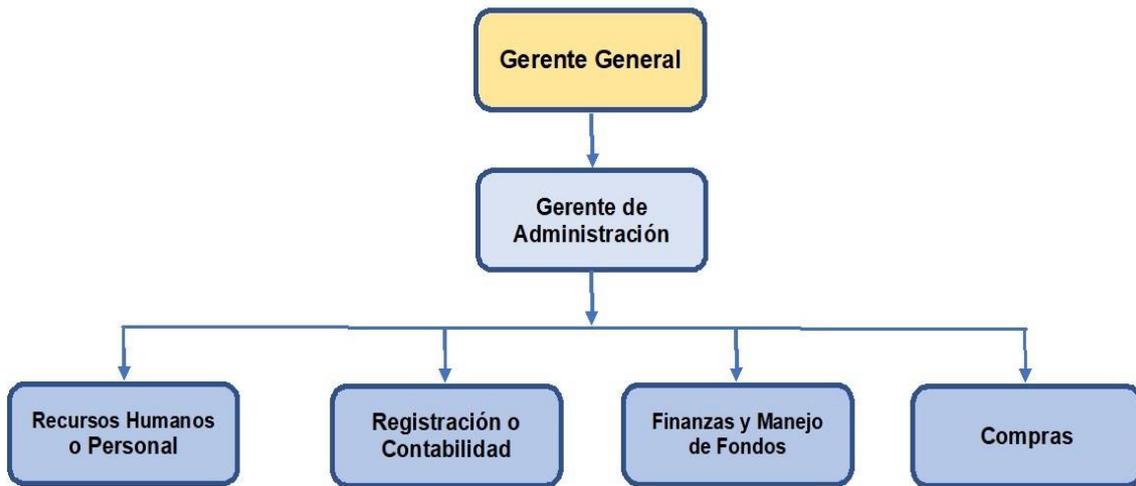
### **Administración de Mercadotecnia y Ventas**

Es el sector que hace operativa la planeación, la organización, la dirección, y el control del área funcional. Es el soporte administrativo esencial en la toma de decisiones para el nivel gerencial.

En resumen, se ha recorrido el área funcional de Mercadotecnia y Ventas, con todos los sectores involucrados, y se concluye que estos últimos están presentes en cualquier tipo de organización, aunque solo se haya ejemplificado a cuatro tipos de ellas. En el área funcional Mercadotecnia y Ventas todas las organizaciones desarrollan tareas similares.

### **Área Funcional Administración**

Administración: es la que permite que las demás áreas cuenten con los elementos necesarios para completar la rueda operativa. Se encarga del proceso administrativo de toda la organización, brindando servicios de apoyo esencial al resto de las áreas funcionales. Esta área es la que se ocupa de las operaciones financieras, de las operaciones de seguridad entre las que se encuentran la protección de bienes y de personas, de las operaciones contables, que implica tener el inventario balance, precio de costo, estadística, etc., y de las demás operaciones administrativas, como ser liquidar sueldos, realizar el proceso de las comparas, etc. (Fayol, 1985). El contar con un registro de todas las actividades que se realizan en la organización, el área Administración es que normalmente emite informes globales de situación, los que, en conjunto con los informes de las demás áreas funcionales, facilitan el proceso de toma de decisiones.



*Figura 14: Área Administración*

### **Recursos humanos o Personal**

Una de las áreas más sensibles de la organización es la que tiene que ver con las personas que trabajan en ella. Taylor fue el primero en abordar científicamente la cuestión. En el año 1911 publicó el libro *Los principios de la Administración Científica*, estableciendo su esquema metodológico prácticamente centrado en el trabajador (Fayol, 1985):

- Sustituir el modelo empírico, dejando de lado solo la transmisión oral de maestro a aprendices,
- Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus habilidades y capacidades,
- Capacitar, enseñan, y formar a los trabajadores,
- Colaborar con los trabajadores para que estos cumplan con las metas asignadas,
- Distribuir las responsabilidades entre los mandos superiores y los trabajadores,
- Buscar la promoción y ascensos de mejores oportunidades para el trabajador,
- Los cuadros superiores deben asociarse a los trabajadores para trabajar en equipo.

Henri Fayol siempre buscaba mejorar el trabajo, alentando el trabajo en equipo, y fundamentalmente, apostando a la división del trabajo. Los principios de Administración son considerados indispensables en cualquier actividad donde exista coordinación de esfuerzos de las personas para lograr objetivos. La administración necesita una organización formal, donde la clave es la autoridad y responsabilidades de cada integrante de la organización, afirma la necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa en todos los niveles. (Fayol, 1985).

Elton Mayo enfrenta al enfoque mecanicista de Taylor y Fayol, demostrando que la colaboración y buena predisposición de los empleados era posible solo en un ambiente de escucha y consideración por parte de los niveles superiores a los trabajadores. El individuo no es una máquina, sino una persona a la que hay que tener en cuenta sus sentimientos, actitudes,

y grupos sociales referenciales. La teoría de las relaciones humanas afianzó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí, en búsqueda de lograr un objetivo común. A mayor interacción, mayor capacidad productiva, y cualquier cambio genera reacciones en el personal. Si el trabajador está cómodo y se siente bien, es más productivo a la hora de trabajar (Mayo, 1977). No obstante, estas afirmaciones, la mayoría de las organizaciones, hasta la década de 1990, incluían en sus organigramas al Sector Personal, el que se limitaba exclusivamente a las distintas tareas propias del mismo, como ser legajos, control de asistencia, régimen de licencias, liquidación de haberes, y libros de ley. Es recién en los 90 cuando se pone de moda la administración de recursos humanos, y se incorpora como un modismo en las organizaciones. Esta nueva disciplina comprende las funciones de selección y reclutamiento, capacitación, plan de desarrollo de carrera, motivación, evaluación de desempeño, desvinculación, y relaciones gremiales. Más allá de todas estas consideraciones, y de acuerdo a mi experiencia, para la mayoría de las organizaciones el personal constituye un costo y no una inversión.

### **Registración o Contabilidad**

Implica la registración de todos los movimientos o acciones que signifiquen alguna variación en el patrimonio de las organizaciones. Realizada de manera correcta, son la fuente de información más confiable para la toma de decisiones, pues resume los movimientos de todos los recursos. El modelo de registración, más allá de algunas consideraciones de organismos impositivos de cada país, es universal, en cuanto a la conformación del activo, el pasivo, el patrimonio neto, y los estados de resultados. En mi experiencia he notado que para la mayoría de las pequeñas y medianas organizaciones es solo un requisito legal impositivo que hay que cumplir, y como consecuencia, son estados contables resumidos, no aptos para ayudar a decidir.

### **Finanzas y manejo de fondos**

Es el sector que se ocupa del manejo o la administración del dinero. Implica el cobro de los ingresos, y el pago de los egresos. El buen funcionamiento de las organizaciones depende, en gran medida, de la forma en que maneja el capital disponible. Cualquier emprendimiento presupone asumir riesgos, siendo una de las opciones perder dinero y con ello la inversión. Debido a esta circunstancia, este sector elabora una serie de estrategias que permiten optimizar el uso de recursos disponibles. El manejo de fondos consiste en cobrar y pagar, es el arte de administrar la plata. No se limita a llevar las cuentas, sino también a tomar las decisiones más adecuadas en función de las necesidades que presente la organización en cada momento. Hay

que determinar el punto de equilibrio entre ingresos y gastos, mantener controlados los riesgos y los saldos adecuados. El descontrol financiero es una de las causas más frecuentes del fracaso de los negocios, porque se terminan pagando intereses en desmedro del margen de rentabilidad. A lo largo de mi trayectoria profesional he visto como pequeños comerciantes gastaban la recaudación del día sin importar la reposición de mercaderías, o el taxista que no tiene en cuenta la amortización del vehículo y los grandes gastos de mantenimiento como el cambio de cubiertas, o el que se compró un camión utilizando el dinero que estaba destinado a pagar impuestos retenidos (Impuesto al Valor Agregado – IVA, o aportes de seguridad y obra social de los empleados). Esta última situación constituye un delito penal por apropiación indebida de recursos fiscales.

### **Compras**

Este sector tiene el mismo nombre que el del área Producción. La diferencia es que en Compras en Producción se define lo que hay que comprar, según el plan de producción, y en el área Administración es el que se ocupa del proceso de adquisición, respetando los parámetros exigidos en producción. Hay que señalar que ambos sectores trabajan íntimamente relacionados. Gran parte de la rentabilidad final está basado en una adecuada estrategia de las compras, sumado al costo de mantenimiento de inventarios. Una cuestión clave es contar con un programa de compras. Las no programadas generalmente tienen un precio superior. Otro elemento a tener en cuenta es la cantidad de dinero que se moviliza en este sector, lo que requiere la intervención de personas de probada honestidad y transparencia. El punto de partida es la conformación de una base de proveedores, con artículos y lista de precios actualizadas, incluyendo promociones o descuentos por compras al por mayor. Eso implica mantener canales directos de comunicación a nivel gerencial y operativo, bajo la premisa que el proveedor es parte de la organización, y que ambas partes deben tener beneficios equitativos. Es aconsejable crear manuales de procedimientos o modelos de gestión de compras estandarizado, pero respetando las singularidades de lo que se va a comprar, además de facilitar los procesos de auditoría posterior. No es lo mismo comprar arena que combustible, o hierros, o una maquinaria. Cada producto tiene un tratamiento distinto en lo que se refiere a logística de suministro y abastecimiento. Recordar que las compras habituales tienen un ciclo de acuerdo a la producción, por lo que se puede armar una estructura de compras que agilice el proceso. En resumen, se ha recorrido el área funcional de Administración, con todos los sectores involucrados, y se concluye que estos últimos están presentes en cualquier tipo de organización. En el área funcional Administración, todas las organizaciones desarrollan tareas similares.

## Área Producción

Producción: fabrica el producto con las características que el mercado exige, con las cualidades requeridas por el mismo, y con el grado de calidad necesario para que sea consumido.

Resumiendo: se produce lo que el mercado quiere.

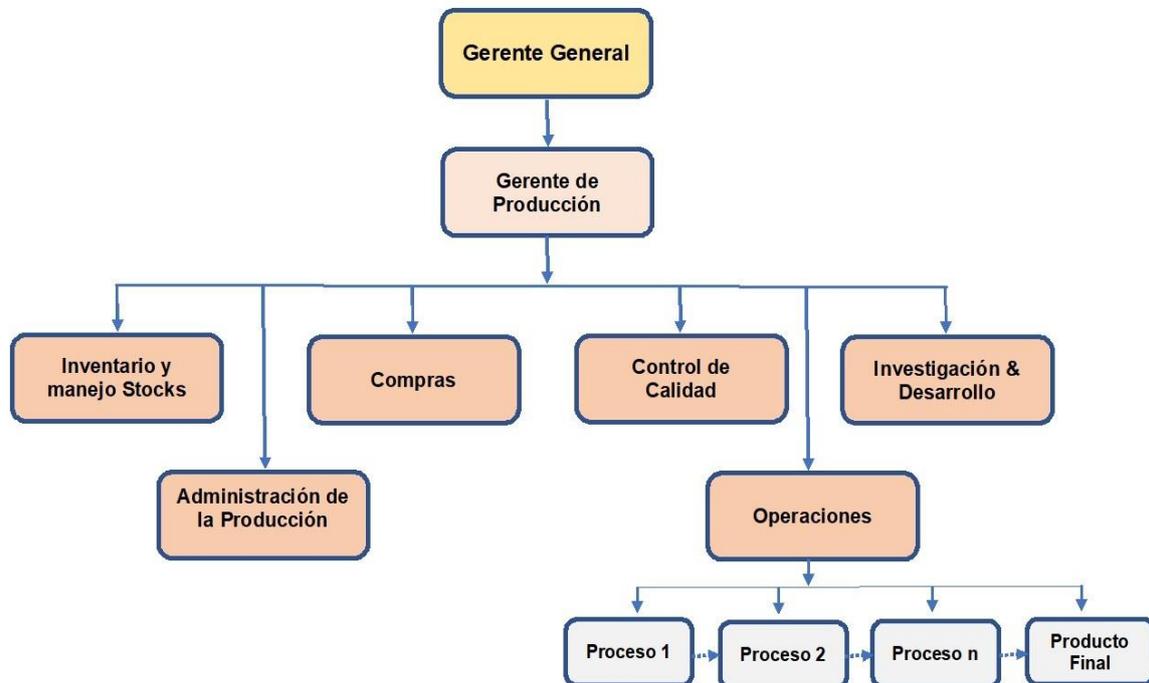


Figura 15: Área Producción

### Inventario y manejo de stock

El inventario abarca todos los activos que están dentro del patrimonio de la organización. Dentro de ese patrimonio, se encuentra el stock operativo, que son los materiales e insumos necesarios para el proceso de producción. La gestión de inventarios es un sistema utilizado para seguir el movimiento de los insumos, materias primas, productos semi elaborados, y productos elaborados. Implica el seguimiento de las condiciones de los componentes y productos (estado y fecha de vencimiento) a medida que avanzan en la cadena de suministro. El manejo y control de stock es la planificación, organización y supervisión de todas las mercancías que entran y salen del depósito almacén. El movimiento operativo recurrente tiene relación con el proceso productivo. Conocer la existencia y cantidad de cada elemento inventariado permite conocer la disponibilidad y la posterior decisión de iniciar el proceso de compras. A la existencia inicial suma los ingresos, resta las salidas o bajas, y el saldo es la existencia final, dato que debe coincidir con las cantidades físicas en el depósito.

Todas las organizaciones tienen un inventario y manejan y controlan el stock. El hospital público lleva el inventario de inmuebles, muebles, máquinas y equipos, y especialmente, lo

recurrente, de manejo diario, el de medicamentos y descartables, insumos hospitalarios, materiales e insumos de limpieza, insumos para oficinas, etc. Lo mismo ocurre con la fábrica de automóviles, donde lo recurrente serán los motores, las transmisiones, el rodamiento, etc., y el taller mecánico el inventario de sus equipos y herramientas, sumados al recurrente de grasa, aceite, combustible, etc., y último el del supermercado donde lo recurrente serán las mercaderías en depósito que serán ubicados en las góndolas.

### **Compras**

Es el proceso que tiene por objetivo la adquisición de productos, materia prima, materiales, insumos, artículos, necesarios para fabricar el producto, bien o servicio. Es el área funcional de Producción la que define las características, con máximo grado de detalle, y las cantidades de lo que hay que comprar. El proceso está íntimamente ligado con el sector Compras en el área funcional de Administración, quien es la que negociará con los proveedores condiciones de pago y financiación, respetando los plazos de entrega requeridos en Producción. Es en Compras en Producción donde se detecta la necesidad de compra, impulsado por el plan de fabricación y las existencias finales de stock. Las características de lo que hay que comprar responden a las especificaciones técnicas de lo que se necesita para fabricar el producto tal como fue concebido. La mayoría de los requerimientos son materias primas, materiales e insumos genéricos, pero se puede sugerir alguna marca o fabricante determinado, siempre que el costo sea conveniente, o sea imprescindible para mantener la calidad de producción. El hospital público determina la cantidad de medicamentos e insumos que consumirá en un período determinado, el mecánico hará lo mismo con los insumos que necesite, la fábrica de automóviles definirá la cantidad de neumáticos a comprar según la cantidad de vehículos que fabricará, y el supermercado las cantidades que comprarán a los mayoristas. Este sector está justificado dentro del organigrama.

### **Control de calidad**

Es el conjunto de mecanismos, acciones y herramientas realizadas para detectar la presencia de errores o asegurar que los productos (bienes o servicios), cumplan con los requisitos de calidad exigidos. Es un sector en el área Producción, con conocimientos de las especificaciones del producto que le permiten efectuar el control (García Padilla, 2018). Todo producto que no cumpla con las características mínimas exigidas será eliminado. Los productos que no reúnan los requisitos de calidad y salen al mercado, afectarán negativamente a la organización. Los productos defectuosos, además de ser eliminados serán pasibles a una auditoría para determinar las causas de su fallo. También es necesario un control preventivo, antes de que se inicie el

proceso, y el control directo, durante el proceso. La retroalimentación de los informes de calidad es la única manera de mejorar la misma, y si bien algunas organizaciones lo pueden considerar como un costo adicional, mayor es el costo de pérdida de competitividad. El sistema de control sugerido es el de Calidad Total, que tiene 8 principios básicos: enfoque en el cliente, compromiso total de los empleados, enfoque de procesos, sistema integrado de calidad, enfoque estratégico y sistemático a la calidad, mejora continua, y toma de decisiones basada en información. Las nuevas tecnologías disponibles incorporadas a este proceso, han simplificado al mismo, en la medida que se cumplan los 8 principios anteriores.

### **Investigación y desarrollo**

Esta área se ocupa del desarrollo de nuevos productos y servicios, o mejora de los mismos. Las organizaciones, al estar en un mercado en continuo movimiento, tiene que investigar permanentemente y generar nuevos productos o mejorar los existentes para seguir siendo competitivos. Hay que recordar que el mercado, salvo muy pocas excepciones, está dominado por la demanda, y la desactualización en los gustos del comprador, provocará el éxodo a otras organizaciones que ponen el foco en ellos. Hay organizaciones que, por sus características, trabajan con científicos de la industria, impulsando investigaciones aplicadas en los campos de la ciencia y la tecnología. La I&D es una de las actividades que exigen inversión, desde el marketing a la ingeniería de procesos y productos. Las grandes corporaciones, como ser laboratorios medicinales, o la industria automotriz, colocan a este sector al mismo nivel gerencial que las áreas funcionales, destinan buena parte de su presupuesto anual para su funcionamiento, y no siempre hay un retorno de la inversión, consecuencia del grado de incertidumbre y el riesgo asumido. Los mercados cambian como consecuencia de los cambios en la demanda, generada en su mayoría por el uso del marketing, dando como resultado nuevos productos, o productos mejorados (Feito Grande, 2005). La I&D comprende todas las actividades que sobre una base de métodos científicos y sistematizadas, tienen por objetivo la adquisición de conocimientos reales que puedan ser aplicados en la creación, mejora, o innovación de los productos o el proceso de producción. Para su cometido, en esta área se realizan investigación de ciencia básica para diseñar y comprobar teorías e hipótesis de leyes y conocimientos, desarrollo tecnológico, que implica la utilización de conocimientos adquiridos en investigación básica, el predesarrollo, que significa comprobar si la nueva tecnología se pueden implementar, y el desarrollo de productos y procesos donde los potenciales creados se transforman en productos o procesos finales, que se pueden colocar en el mercado o formar parte del proceso habitual. Como ya he expresado anteriormente cuando analizamos los factores

indirectos para el análisis del entorno, los países periféricos como el nuestro, tendrán que entregar cada vez más cantidades de materia prima a cambio de tecnología, siendo esta última, una tecnología de segunda descartada por los países centrales, y una de las causas de la baja competitividad industrial de los países en desarrollo. Para romper o reducir esta brecha tecnológica, hay que apelar a la innovación, optimizar la tecnología existente mediante proceso de mejoras, consecuencia del desarrollo de la investigación y conocimiento. El conocimiento, la innovación tecnológica y el desarrollo de la producción van de la mano. Son la base de crecimiento de los países. El futuro no perdonara a descarten el conocimiento. El empleo tradicional cede lugar a un modelo donde la flexibilidad y el uso de la tecnología son imprescindibles. El agregado de valor al trabajo personal dependerá de esto.

### **Administración de la producción**

Es el sector que hace operativa la planeación, la organización, la dirección, y el control del área funcional. Es el soporte administrativo esencial en la toma de decisiones para el nivel gerencial.

### **Operaciones**

Es la que se encarga de los procesos de producción, la suma de tareas y operaciones necesarias para convertir insumos, materia prima, y materiales en un producto. La transformación hace que el producto terminado tenga un mayor valor que la suma de los elementos que lo componen, un mayor valor agregado. El grado de continuidad del flujo productivo es la base que se tiene en cuenta para definir si el sistema de producción es estandarizado o a pedido del cliente. Esta categorización hace que el proceso productivo sea continuo o intermitente. El proceso tiene que estar planificado, considerando la demanda del producto según el estudio de mercado realizado, los plazos de entrega, los costos fijos y variables, directo e indirectos, la disponibilidad de los recursos materiales, económicos y humanos. El proceso de producción puede tener distintas etapas, y en cada una de ellas hay operaciones que se sintetizan en tareas, y la suma de tareas da como resultado la transformación de las materias primas, materiales e insumos en productos intermedios o finales. El proceso final es el acondicionamiento para del producto, para el stock, o su entrega.

A continuación, se grafica el flujo de proceso de una automotriz

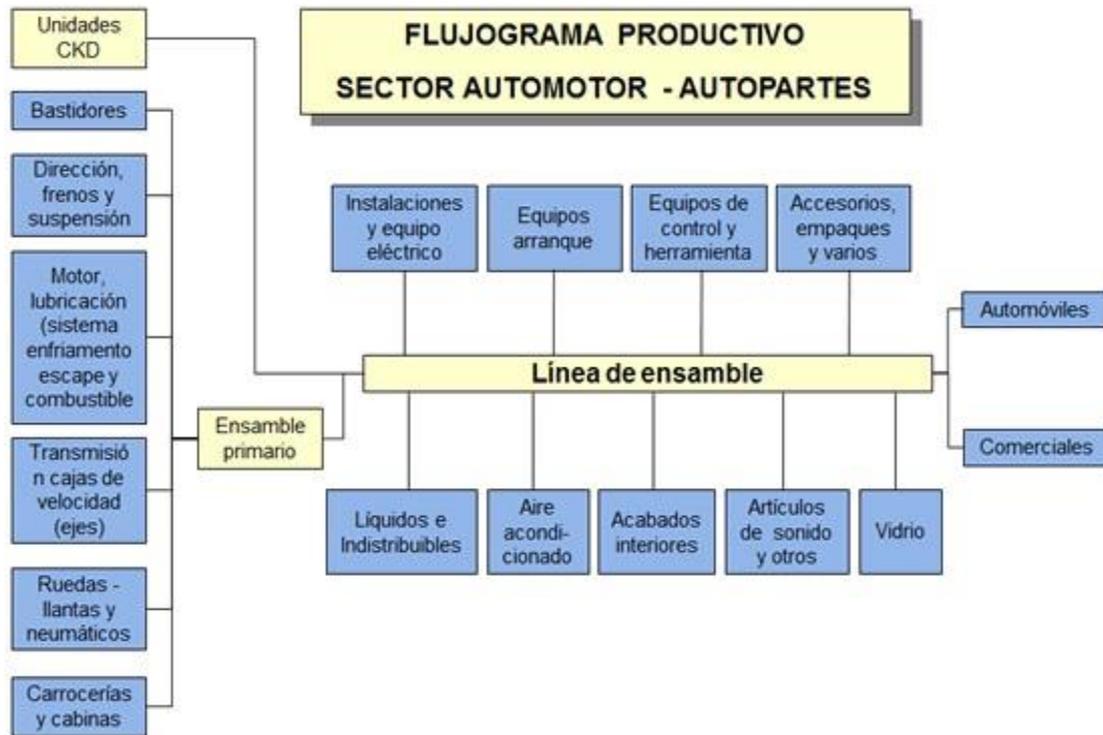


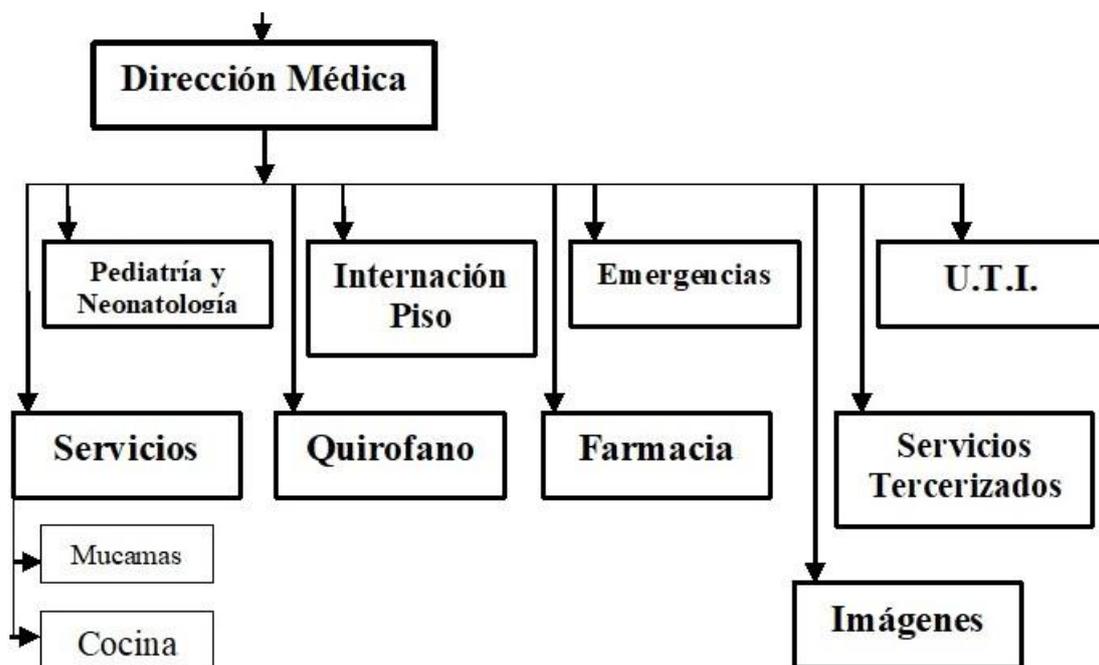
Figura 16: Proceso producción de un automóvil

El proceso en general tiene 9 etapas:

- Recepción y clasificación de piezas: operaciones para clasificarlas y distribuirlas en las diferentes estaciones de trabajo.
- Corte de piezas metálicas: que servirán como el armazón del automóvil. Las tareas son el estampado del dibujo, el corte, la curvatura, y la perforación. Cada tarea es una suma de varias operaciones.
- Ensamblado de chasis y carrocería: tienen más injerencia los procesos de Soldadura, para el ensamble de la carrocería, el chasis, y la plataforma. Construye el cuerpo del vehículo.
- Pintura: las tareas incluyen sumergir la carrocería en una solución química que prepara el acero para recibir la pintura, aplicar una capa anticorrosión en el exterior y el interior, sellar los paneles, suministrar la capa de color definitiva, y por último pasar al área de secado.
- Ensamble de partes mecánicas: incluye otra vez soldadura, acompañados de otras actividades manuales, como ser atornillado y ajustes.
- Terminación de exteriores: compuesto por la suma de las tareas de ensamblaje de piezas plásticas, instalación de luces y ruedas, colocación de parabrisas.
- Terminación interior: incluye cableado eléctrico y luces, alfombrado, asientos, volante, cinturones, y otros elementos como manijas, botones, etc.

- Inspección o verificación: realizada por los operarios, a fin de que se cumpla con todos los criterios de calidad. Posteriormente se cargan los fluidos necesarios y pasar a la última etapa del proceso.
- Pruebas: el vehículo pasa por un banco de pruebas donde se harán valoraciones eléctricas, mecánicas, pruebas de lluvia para detectar entradas de agua, comprobación de aceleración y frenado, respuesta de amortiguadores y dirección.

Presentamos ahora el grupo de procesos de una institución de internación hospitalaria



*Figura 17: Proceso producción de una institución sanatorial*

Esta es una institución que brinda servicios de salud en internación. El proceso se inicia de dos maneras, ingreso por guardia de emergencias, o por internación programada. Ingreso por guardia de emergencia: el paciente se presenta con alguna sintomatología que lo obliga a ir a la institución.

La urgencia médica es una situación de salud que se presenta de forma inesperada, pero no existe un riesgo o amenaza de muerte, mientras que la emergencia requiere una atención inmediata para el paciente. En ambas situaciones es atendido por el médico de guardia. Siempre la emergencia tiene la prioridad sobre cualquier otra situación. En las urgencias, en la mayoría de los casos, se le suministra al paciente medicamentos o se lo hidrata con suero, y después de un breve período de observación se le otorga el alta, terminando el proceso, o se lo interna. En la emergencia, la mayoría de los casos culmina en internación.

En la internación, se toma la conducta de internación clínica, con una serie de análisis de laboratorio y diagnóstico por imágenes, además de otros estudios complementarios. Se le brinda una atención médica personalizada y se sigue la evolución del paciente hasta su alta, salvo que se requiera de una cirugía, para lo cual interviene el médico cirujano en el quirófano. En las emergencias, en la mayoría de las ocasiones el paciente accede directamente al quirófano, y después de la cirugía se sigue su evolución. Si el cuadro empeora, se utilizará la Unidad de Terapia Intensiva (UTI), siempre con la atención médica personalizada. Los bebés recién nacidos, o niños hasta 8 años de edad, utilizan el sector de Pediatría y Neonatología. Para el supuesto de internaciones programadas, el proceso es internación, quirófano, reposo, alta.

En este proceso de servicios, a groso modo, se recorrió cada uno de los sectores y el momento de su intervención, aclarando que en todos ellos intervienen los sectores de apoyo como ser Farmacia (entrega de medicamentos, insumos y descartables), servicio de mucama y cocina, y algún otro servicio que puede estar tercerizado, como por ejemplo interconsulta con especialistas.

Se ejemplificó con el proceso de producción de un bien (automóvil) y el de un servicio (atención médica). En ambas organizaciones, los sectores dentro del área Producción son los mismos y difieren únicamente en Operaciones, ya que no es el mismo producto. Y esa será la única diferencia en la construcción del organigrama, la parte referente al proceso de producción. Una organización, su esencia, es lo que produce. Eso la hace diferente a las demás organizaciones. Pero igualmente Fayol tiene razón, porque en definitiva ambas hacen lo mismo: producen. Simplificando aún más, todas las organizaciones que hacen el mismo producto, deberían tener el mismo organigrama.

### **Otras cuestiones referentes al organigrama**

Se realizó un análisis de las tres áreas funcionales con cada uno de sus sectores, y que comúnmente están presente en todas las organizaciones, pero algunas organizaciones, por sus características, ponen al mismo nivel que las áreas funcionales a Recursos Humanos (las grandes empresas u organismos estatales), a Investigación y Desarrollo (por ejemplo, laboratorios y automotrices), y Sistemas y soporte tecnológico (las altamente vinculadas a la inteligencia artificial). Las pequeñas y medianas empresas son conscientes que la agregación de áreas o sectores implica asumir costos fijos en sueldos y honorarios profesionales, por lo que muchas de ellas recurren a servicios de asesoría o Staff. El staff se representa en el organigrama uniendo al servicio con una línea de puntos, que sirve para aclarar que no es personal o servicio habitual de la organización. Son ejemplos de staff el Estudio Contable, el Asesor Jurídico, el

consultor en RRHH, el consultor en Sistemas de Gestión, el Consultor en Ingeniería de Procesos, el consultor en Marketing, entre otros.

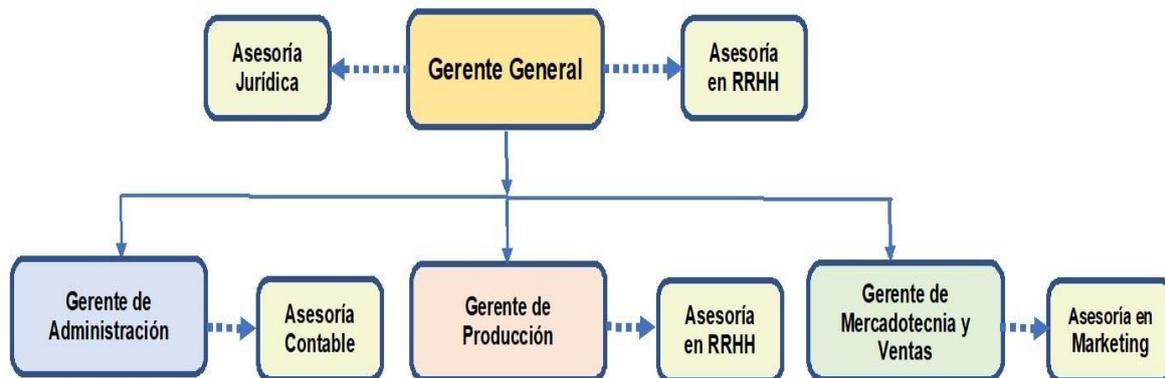


Figura 18: Personal de línea o staff

Además, hoy día hay servicios que se ha tercerizado, por lo que existe una intervención del área Compras en Administración, y realizan sus tareas en distintos sectores de la organización. El control generalmente lo realiza el área Administración, que abona el servicio con el auditado conforme de las áreas o sectores involucrados. Un ejemplo de estos servicios son el servicio de Seguridad, el servicio de Limpieza, el servicio de Mantenimiento de edificios e instalaciones, el servicio de Mantenimiento de Equipos, entre otros.

### Conclusión sobre organización y estructura

Con el armado de la estructura formal de la organización, se comprueba que la afirmación de Henri Fayol “*todas las organizaciones hacen lo mismo*” es valedera. Los puestos de trabajo, los sectores, y las áreas funcionales son los mismos, independientemente del tipo de organización, salvo detalles particulares. Lo que hace distinta una organización de otra es lo que produce, y que en el organigrama se detallan como sectores los procesos principales siguiendo el flujo de producción.

### Manual de funciones

Es un instrumento administrativo dentro de la organización formal. Se compone por un conjunto de normas y tareas que se deben realizar en un puesto de trabajo. Detalla lo que se espera del puesto, de donde proviene el flujo de información o tareas, las tareas o funciones del propio puesto, y hacia donde se dirige lo producido en dicho puesto. Es una descripción básica y breve de las ocupaciones y funciones, las responsabilidades asignadas, sin entrar en detalles, ya que

esos se explicitarán en el Manual de Procedimientos. El puesto debe estar identificado respetando la estructura formal, de quien depende funcionalmente, y a quienes mandan o ejercen la autoridad. También es importante que se describan los perfiles de los puestos a efectos de realizar una adecuada selección de personal tomando en cuenta los estudios, experiencia y conocimientos. A pesar del término manual, el mismo a menudo se resume en una carilla por cada puesto de trabajo. Ejemplo:

## **LOGO O IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **MANUAL DE FUNCIONES**

#### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre:** Enfermera/o de piso      **Área:** Producción      **Nivel:** Operativo

**Superior Inmediato:** Supervisor de Enfermería

**Personal a cargo:** ninguno

#### **NATURALEZA DEL CARGO**

**Perfil o formación:** profesional universitario con título.

**Experiencia necesaria:** la básica aprendida en teoría y prácticas en la universidad

Manejo de programas informáticos      **Idiomas:** Español, Inglés, o Portugués.

#### **FUNCIONES**

- Monitorear signos vitales: presión arterial, frecuencia cardiaca y respiratoria, y temperatura.
- Llevar a cabo algunos procedimientos: cateterización de las vías periféricas, colocación de algunos tipos de sondas y varios tipos de curas y drenajes.
- Aplicar medicamentos, indicados por el médico en la historia del paciente.
- Asistir al médico en diversos procedimientos: personal auxiliar en estudios endoscópicos, examen ginecológico, biopsias, retiro de lesiones de la piel, colocación e inmovilizaciones, curación de heridas.

#### **AREA DE DESEMPEÑO**

**En Internación en piso:** camas de pacientes asignados

#### **RESPONSABILIDAD:**

Ejecutar las tareas con conocimiento y dedicación.

#### **CONDICIONES AMBIENTALES**

Iluminación, ventilación, espacio, orden y aseo en buenas condiciones

#### **RIESGOS OCUPACIONALES**

Contagio de enfermedades. Accidentes laborales por imprudencia

## **ESFUERZOS QUE CONLLEVA EL PUESTO**

Esfuerzo físico necesario para movilizar al paciente. Siempre requerir ayuda.

Esfuerzo visual y auditivo normal y constante.

Esfuerzo mental para la máxima atención y concentración.

Fundamental, la empatía y simpatía con los pacientes.

## **RELACIONES SIGNIFICATIVAS INTERNAS**

Supervisor enfermería

Colegas enfermeros

Abastecimiento medicamentos, insumos, y descartables

Dirección médica

Médicos

Mucamas

## **RELACIONES SIGNIFICATIVAS EXTERNAS**

Familiares y/o responsables pacientes

## **Manual de Procedimientos**

Es el elemento de la organización que indica cómo se deben hacer las operaciones o tareas en cada puesto de trabajo, según lo asignado en el manual de funciones. Son documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, además como medio de consulta en el desarrollo cotidiano de actividades. La descripción es sistemática, tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para la obtención de un resultado. Hace un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades ya establecidas en orden lógico y en un tiempo definido. La ventaja de este instrumento radica en el apoyo formal, que detalla de manera específica los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas, facilitando el aprendizaje al personal respecto a sus funciones, orientándolos de manera precisa las acciones humanas que se requieren en las unidades administrativas y en el ámbito operativo o de ejecución. A diferencia del manual de funciones, el manual de procedimientos insumirá bastantes hojas, pues se utiliza simbología, y además detalla las actividades.

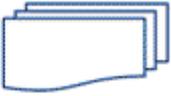
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		<b>Actividad:</b> Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	<b>Decisión:</b> Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		<b>Documento:</b> Documento utilizado en el proceso.
	<b>Multidocumento:</b> Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		<b>Inspección / Firma:</b> Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	<b>Conector de un Proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		<b>Archivo:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	<b>Base de Datos:</b> Empleado para representar la grabación de datos.		<b>Línea de Flujo:</b> Indica el sentido del flujo del proceso.

Figura 19: simbología para flujo de procesos

Un ejemplo: flujo proceso de elaboración de papas fritas

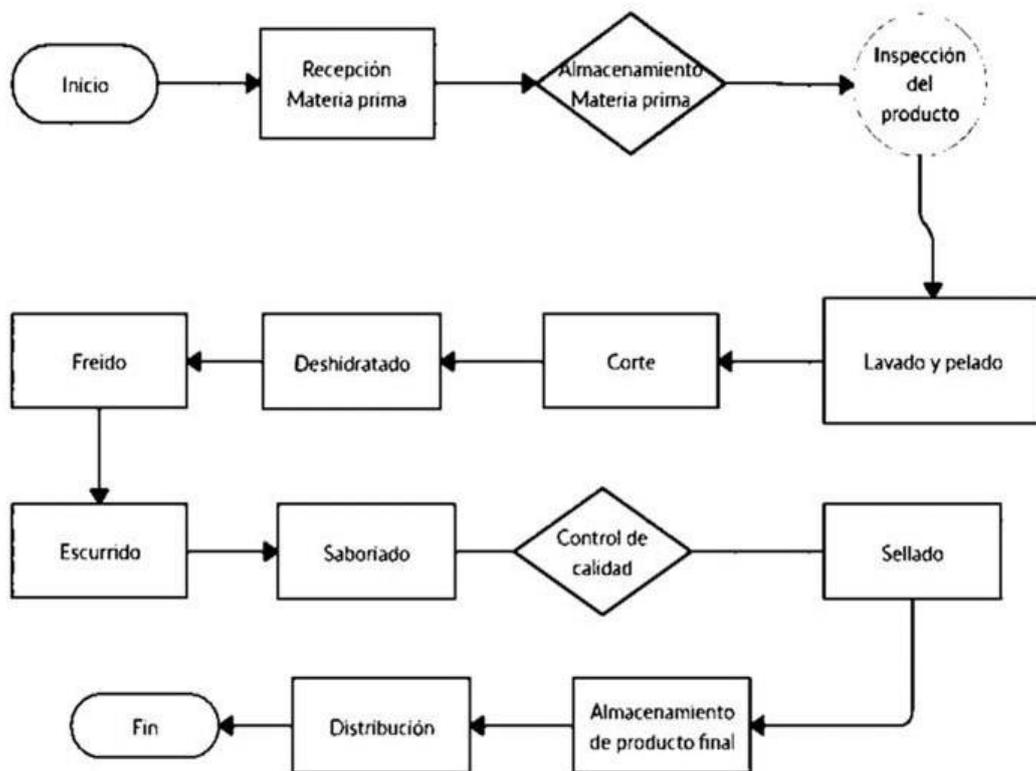


Figura 20: flujo de procesos para elaborar papas fritas

Para el manual de procedimientos, cada elemento del flujo comprende una serie de operaciones y tareas. En este ejemplo, la Actividad Recepción de Materia Prima comprende:

- Controlar que el vehículo que transporta la mercadería se encuentre en la posición adecuada para el descargo.
- Colocar la cinta transportadora, un extremo sobre el chasis del transporte, y el otro extremo orientado al lugar del Almacenamiento de Materia Prima.
- Conectar la energía de la cinta transportadora y encender la misma.
- Un operario, ubicado en el chasis del transporte, colocará cada bolsa en la cinta.
- Un operario, ubicado en el lugar de Almacenamiento, descargará la bolsa, en un proceso de estiba de hasta dos bolsas.
- Culinado la descarga, cortar la energía de la cinta transportadora, desmontar la misma, y colocar en el lugar de guardado que le corresponda.

Este es un ejemplo, de como una sola tarea en el diagrama de flujo comprende por lo menos 6 operaciones.

### **Organización informal**

La organización informal es aquella que surge de manera espontánea entre los miembros de una organización al compartir espacios y tareas comunes. Es la organización que pone en movimiento, que hace operativa a la entidad. La estructura formal a menudo debe adaptarse a las estructuras sociales, a las metas personales, deseos, simpatías, y comportamiento de los individuos que la componen. Ninguna organización está íntimamente ligada a reglas únicas: en cambio, todas las organizaciones reales representan algunas mezclas de formal e informal. Para crear una estructura formal, es necesario reconocer una organización informal. La función Administrativa de la Dirección, es la que se encarga de que los individuos hagan lo que tienen que hacer para cumplir con los objetivos esperados. La organización informal puede fallar, consecuencia de una mala gestión, o por conflictos entre las personas. Tiene su origen en los intereses comunes, la interacción dentro de la estructura formal, la rotación y cambios de personal, y el tiempo libre o de descanso. El primero en abordar la cuestión del comportamiento humano en las organizaciones fue Elton Mayo, que se especializó en las relaciones humanas dentro de las organizaciones, su interacción y consecuencias de las mismas. Estudió los efectos psicológicos generados en el trabajador como consecuencia de las condiciones físicas y sistemas de producción. Demostró que la colaboración y buena predisposición de los empleados era posible solo en un ambiente de escucha y consideración por parte de los niveles superiores, y de esa manera se accedía a mejores niveles de productividad. Realizó distintos estudios de

campo, conocidos como los estudios de Hawthorn, a fin de determinar cuáles son los principales parámetros asociados a un mayor rendimiento productivo. Concluyó que la mejora productiva estaba en relación a la respuesta de los trabajadores que se sabían observados como objeto de estudio, la eficiencia y eficacia estaba atado a las interrelaciones satisfactorias entre los trabajadores en el grupo de trabajo. Comenzó a dar importancia al comportamiento humano en cuestiones como la moral de los empleados, y el sentido de pertenencia, siempre dentro de un grupo, y con ello revelar lo que realmente motiva a las personas en una organización. Para Elton Mayo, el individuo no era una máquina, sino una persona a la que hay que tener en cuenta sus sentimientos, actitudes, y grupos sociales referenciales. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración (Mayo, 1977). De la organización informal depende la distancia entre los objetivos personales y los intereses de los trabajadores con los objetivos y metas, la comunicación como consecuencia de las relaciones personales entre compañeros de trabajo, grupos de compañeros de trabajo con los mismos intereses, la generación de líderes informales, que con su carisma y popularidad influyen más que la autoridad formal, entre otros aspectos. Los cambios siempre se desarrollan debido al comportamiento humano, de las relaciones entre las personas. Una buena gestión de dirección, basada en un liderazgo fuerte, pondrá estos cambios dentro de la estructura formal diseñada. Son componentes de la organización informal: las relaciones de amistad o antagonismo, el estatus, la colaboración espontánea, y los patrones de comportamiento.

Existen dos tipos de organización informal:

- La informalidad dentro de la formalidad: el comportamiento de las personas en su relación laboral, dentro de las funciones asignadas y desarrolladas, donde cada uno acepta su cuota de autoridad y responsabilidad. Un ejemplo es el trato entre el jefe y subordinados o entre los compañeros de trabajo, que mantienen un diálogo informal en la realización de sus tareas.
- La informalidad en la informalidad: producto de las interacciones entre las personas de la organización en cuestiones que no tienen relación con la estructura formal. Es cuando las personas dialogan de cualquier cuestión que no tenga nada que ver con el trabajo.

# **Apuntes de Administración: LA TEORÍA**

## **CAPÍTULO V**

### **FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: DIRIGIR**

## **La Dirección**

Fayol afirmó que, para administrar, se exige por lo menos 5 funciones, siendo una de ellas la de Dirigir, que es sinónimo de mando. Es determinar con quiénes se harán las cosas que se deben hacer. El concepto de autoridad se desarrolla sobre bases autoritarias y formalistas. No se puede discutir. Autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Deriva del derecho divino. Pensaba que el individuo es una constante al que se le indica que debe hacer y lo hace. Sin autoridad no se puede nutrir de información a los demás. Solo dos tipos de comunicaciones: la descendente por la cual se asigna funciones a los subordinados, y la ascendente, necesaria para el control de lo ordenado oportunamente. Administrar es gobernar organizaciones (Fayol, 1985). Drucker considera clave el trabajo en equipo, entendido éste como un conjunto de personas que no tendrá un jefe, sino un líder que hará de vocero, y lo fundamental, se debe administrar con un modelo que contemple la satisfacción de los individuos en las organizaciones. No se trata de administrar personas, sino conducirlos a sus metas individuales haciendo productivos sus puntos fuertes y el conocimiento que posee. Redefine el concepto del individuo que debe adecuarse a lo que la organización requiere. Es el individuo quien define lo que quiere, y hay que orientar ese deseo a los fines de la organización. Esto último explica el nuevo concepto de trabajo de los millenials generation o generación Y, que además de tener éxito tanto en lo personal como en lo laboral; aspiran a ser personas saludables, dándole mayor importancia a su alimentación y su salud, y en lo laboral quieren tener algo propio, ser sus propios jefes, y tener sus propios bienes como resultado del trabajo, pero todo esto, sin perder la autonomía, divertirse, salir de viaje y tener una familia cuando consideren adecuado (Drucker, 1999). La dirección implica tener en claro las funciones y atribuciones dentro de la estructura formal. Se trata de influir en la conducta de las personas y los grupos. Se influye desde lo formal mediante el ejercicio del principio de autoridad y responsabilidad, o detentando el liderazgo en la organización informal. Lo ideal es que ambas situaciones confluyan en el mismo individuo. El jefe consigue resultados por obediencia, dinero, miedo a perder el trabajo, etc. mientras que el líder logra que sus seguidores lo hagan porque lo desean o les gusta.

En reiteradas oportunidades me han preguntado cuál de las funciones de la administración es la más importante. Mi respuesta siempre ha sido que todas ellas, y algunas serán más importantes que otras según las circunstancias. Pero la dirección sin duda prevalece sobre las demás. De nada sirven una excelente planeación, una adecuada organización, y un impecable sistema de control sino se logra poner en movimiento a la organización en manos de la organización informal dentro de lo formal, que los individuos ejecuten su tarea tal cuál lo previsto, en un

ambiente de mejora continua de procesos, donde prime la unión del personal o espíritu de equipo, y que la autoridad y responsabilidad sea asumida de manera natural y no por imposiciones.

Esta introducción, además de conceptualizar la Dirección como función de la Administración, ha dejado en claro que dirigir se trata fundamentalmente de tratar con las personas dentro de la organización, lo que nos lleva a tratar de conocer, desde la psicología, sociología, economía y antropología, cómo es en general el comportamiento humano, tanto el individual o personal, como el social, en su relación con otras personas.

### **Comportamiento individual**

Por naturaleza, el ser humano demuestra interés en aprender sobre lo que lo rodea y aprovecharlo para su beneficio y comodidad. Además de la curiosidad y la creatividad, ha inventado formas y maneras de comunicación, verbales o por señas que lo ayudan a sobrevivir, pero uno de sus principales modelos de aprendizaje es la imitación, a otros seres humanos, o a la naturaleza misma. Imitando aprende a hablar, caminar, actuar. La frase que encierra el concepto es “se aprende más por lo que se visualiza, y no tanto por lo que se escucha”. El niño aprende de sus padres o tutores, los jóvenes agregan a esto lo que observan y oyen en su entorno más amplio, además del hogar, se agrega la escuela, otros hogares, personas que los rodea, etc. En la preadolescente empiezan los cambios físicos y psicológicos, que genera nuevos modos de pensar, diferentes a los de la niñez (Dominguez Rodrigo, 1994). las acciones sociales provocan reacciones que en su mayoría no se pueden anticipar. El comportamiento organizacional estudia las diferentes conductas de las personas según el clima o ambiente en el trabajo diario. Según la Psicología, el comportamiento es la expresión física, en su mayoría consciente de los procesos mentales, sentimientos y pensamientos, respuesta a los estímulos, sensaciones y experiencia con personas u objetos. (Schein, 1982).

El hombre siempre está presente en las organizaciones. La conducta de las organizaciones depende de la conducta del hombre, variable que le da vida. Es por eso que se hace necesario describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en la organización. Se debe buscar establecer la diferencia entre la conducta esperada y la real, producto de la acción. La mayor porción de la organización es la llamada organización informal, que funciona en los límites establecidos por la organización formal.

La conducta formal tiene una causa, condicionada por el modelo que sigue o en el que se basa. Significa que el ser humano no es original más que, en las primeras semanas de vida, y luego es imitación de los modelos que sigue. después todo es mimesis, sean más o menos conocidos

y reconocidos los modelos, pero esto no limita el desarrollo de una personalidad propia. La causa depende de los estímulos eficientes que provoca que alguien aprenda y desarrolle habilidades y capacidades, asumiendo la responsabilidad de sus actos (García Pérez, 2004). En resumen, parte del comportamiento individual de las personas está condicionado por su entorno y de cómo se desenvuelve en ese medio.

No está del todo claro cuánto de nuestra personalidad y comportamiento viene determinado por la herencia genética y cuánto responde a la cultura, al aprendizaje, y al entorno. Del color de piel o la altura la ciencia determina que proviene de los genes. La genética conductual trata de explicar estos interrogantes. Los filósofos John Locke y David Hume, defienden la teoría de que todos los seres humanos llegan a este mundo como una página en blanco, y luego son moldeados por la educación y el entorno. El Departamento de Psicología de la Universidad de Virginia (EEUU), con el apoyo de la Agencia Genética Humana, tratan de aportar más elementos que ayudan a resolver esta cuestión. Los seres humanos heredamos el ADN de nuestros padres, y esa herencia genética influye en todo lo que nos rodea, incluidos nuestro comportamiento, carácter y valores. Sin embargo, a diferencia de otros animales, los humanos, seres racionales tenemos metas y aspiraciones, y nos esforzamos en la formación de nuestros hijos. Además, somos conscientes de nuestra herencia genética y podemos mejorarla, lo que se conoce como genética conductual. El tema es tan complejo que están trabajando en equipo los científicos empíricos y los filósofos de las ciencias, el laboratorio y los generadores de las grandes teorías. El resultado es que parte de las ciencias de la conducta contribuyen a las ciencias sociales. Ya existen pruebas genéticas que se comercializan, y que permiten conocer las raíces genéticas de un individuo y diversos rasgos relacionados con su salud. Algunos estudios aducen que pueden heredarse el liderazgo, el tradicionalismo y la obediencia a la autoridad. De todas maneras, a la fecha lo único que se puede afirmar es que la personalidad es consecuencia de herencia genética ligada a las causas, o entorno.

De todas maneras, a las causas y a la genética, es importante analizar otros aspectos de interés que tienen injerencia en la personalidad individual y que son la percepción, las actitudes, la motivación, el aprendizaje, y el desarrollo de habilidades y capacidades.

### **La percepción**

Percibir es captar la realidad que nos rodean a través de los sentidos. Es el mecanismo por el cual las personas recibimos, interpretamos y comprendemos lo que provienen del exterior. Son datos captados, información bruta, que luego de un proceso de interpretación y análisis adquiere un significado, que tendrá una relación directa con experiencias anteriores, cultura, formas de

organización, las necesidades del momento, y los sentimientos. Es de carácter subjetivo, selectivo, y temporal porque es el individuo quien decide, consciente o inconscientemente percibir o no determinados datos en un corto plazo. Al depender de entradas sensoriales, el modo en que se presentan los hechos determinará el sentido predominante. Por ejemplo, para una imagen será la visión, para una comida la visión, el olfato, y el gusto, para un sonido la audición, etc. Es un proceso selectivo pues es imposible percibir los innumerables estímulos y datos físicos, por lo que tienen preeminencia los estímulos más fuertes, intensos, o los que realmente nos interesa según las circunstancias. Influyen en la percepción las características del estímulo y de las sensaciones, las características del receptor que está percibiendo, el ámbito donde se desarrollan las acciones, las motivaciones, las expectativas, los factores culturales, las emociones, y experiencias anteriores. Un mismo estímulo puede causar risa o llanto, alegría o tristeza, aceptación o rechazo. Esta mezcla explica por qué las personas no son objetivas al momento de percibir, dando lugar a confusiones, prejuicios, o ilusiones. En disertaciones hago un ejercicio muy simple que consiste en mostrar una cartón con el anverso de un color y el reverso de otro. La cara mostrada al auditorio es roja, mientras la que está frente a mí es verde. A la pregunta que realizo “*qué color están viendo*”, la respuesta del público es “*rojo*”, a lo que respondo que para mí es “*verde*”, y lo aseguro enfáticamente. Posterior a esa breve discusión, muestro la otra cara, y entonces queda demostrado que todos teníamos razón, y que nuestra respuesta dependía de nuestro punto de vista. Este ejercicio tiene como objetivo final enseñar a respetar las opiniones del otro, ya que estas están condicionadas por su punto de vista, totalmente diferente al nuestro. Sirve para la política, la religión, la música, y todo aquello que puede originar discusiones inútiles. A partir del respeto, el paso siguiente es buscar las coincidencias, siendo la primera, que tenemos puntos de vistas diferentes.

### **Las actitudes**

Explica el comportamiento que emplea un individuo frente a la vida. Es su forma de ser o actuar, cierta forma de su carácter. Es la predisposición a responder de un modo frente a una situación, a favor o en contra, tanto de personas, hechos sociales, o cualquier actividad humana o personal. Responde a una organización de creencias, conocimientos, emociones, percepciones, que terminan condicionando la acción individual. También es considerada como una respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida. Todas las personas tienen, en distintas proporciones, comportamientos éticos, amor, odio, egoísmo, compromiso, y negligencia. Las circunstancias son las que definen las actitudes para cada momento y no sean duraderas o inmodificables (Baron & Donn, 2005). Es deseable que, en las organizaciones, los líderes

inculquen una actitud siempre positiva ante los desafíos cotidianos, y que se traduce en la búsqueda de soluciones y a la creatividad en circunstancias negativas o no esperadas.

### **La motivación**

Es lo que explica por qué las personas o los animales hagan lo que tengan que hacer en un momento determinado. Son fuerzas que actúan y crean una disposición a participar en el logro de objetivos definidos. La motivación es uno de los elementos que fortalece la voluntad, y se emplea en distintos campos, desde el psicológico a lo laboral, desde cómo fomentar la educación a medidas para garantizar la satisfacción de los empleados. Es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de las personas que actúan por razones y se comprometen con los objetivos que pretenden. Siempre ha existido, cambiando los tipos de motivantes y las circunstancias. En administración interesa aquellas motivaciones que tengan una relación directa con la productividad. En la antigüedad un tipo de motivación era por el uso del látigo, práctica utilizada hasta la abolición de la esclavitud en tiempos modernos, en el siglo 19 y 20. Desde una perspectiva científica, Taylor y Fayol apoyaron el enfoque economicista, donde el trabajador se motiva por el dinero, teoría desmentida por Elton Mayo, que presentó las motivaciones sociales y de pertenencia a un grupo.

### **La teoría X e Y de McGregor**

Son dos teorías contrapuestas definidas en la década de 1960, y usada en el sistema de administración de recursos humanos como la principal en su momento. Describe dos modelos de motivación basados en la fuerza laboral, con visiones distintas del trabajo y las formas de dirección. La teoría X se enfoca en los supuestos del modelo de Taylor, donde presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con rechazo al trabajo, evitándolo si es posible. En este modelo, las personas no tienen grandes ambiciones, buscan la seguridad, y prefieren evitar responsabilidades. Son conservadores, y no les desagrada en absoluto las tareas repetitivas, puesto que la repetición conlleva un esfuerzo menor. La teoría Y, por el contrario, considera al trabajador como el recurso más importante de la empresa, personas optimistas, dinámicas y flexibles, que disfrutan su trabajo físico y mental, como si fuera una actividad recreativa más. En este modelo, a las personas les gusta asumir los desafíos, y tienen la habilidad para resolver cualquier tipo de problemas. Son creativos, y les gusta asumir nuevas responsabilidades. Ambos rasgos, X e Y son relativamente fáciles de determinar en una entrevista psicológica. Las dos posturas son extremas, y los individuos recorren la línea, donde algunos están en la mitad, otros con tendencia a X, y los restantes con tendencia a Y (McGregor, 2001).

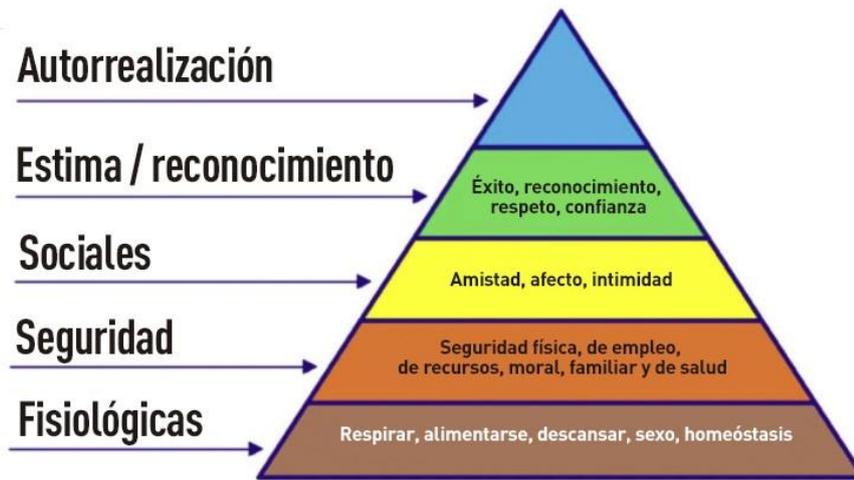
Los puestos de trabajos de las organizaciones tienen rasgos similares a la teoría X e Y. Un operario en la línea de montaje que realiza la misma tarea, con los mismos movimientos durante su turno de trabajo siempre, un auxiliar contable que siempre hace las mismas imputaciones y registros, un administrativo en que almacena datos en Mercadotecnia y Ventas, necesariamente tienen que ser un perfil cercano a X. Un analista de marketing, que debe aplicar la creatividad en su tarea diaria, o el gerente de Mercadotecnia y Ventas, necesariamente tienen que poseer un perfil cercano a Y, y también hay puestos de trabajo que necesitan perfiles equilibrados entre X e Y. Si no se dieran estas circunstancias, se está en presencia de un conflicto interior que culminará con el trabajador yéndose de la organización, o produciendo lo necesario (desmotivado) para mantener su trabajo. A este esquema, William Ouchi agregó la teoría Z, que mantiene como punto de vista que, si la organización tiene una confianza y consideración personal a cada individuo, éste tiende a comportarse correctamente en el desarrollando sus tareas. La teoría X e Y de McGregor se sigue utilizando, para compatibilizar el perfil del puesto de trabajo con el perfil del trabajador.

### **Teoría Motivación - Higiene**

Frederick Herzberg, psicólogo reconocido por la teoría de los dos factores. El primero está relacionado con la insatisfacción por falta de higiene, que si está presente no producen motivación alguna, pero si está ausente genera disgusto en la labor que esté desempeñando. El segundo factor es el de la satisfacción por factores motivantes, como ser el medio ambiente o contexto donde se desarrolla el trabajo, el salario, la seguridad en el empleo, las condiciones en el trabajo, y la vida personal, entre otros. Estos últimos, si están presentes producen satisfacción en el trabajo y por el contrario, su ausencia generan insatisfacción. Se debe tener siempre presente el contenido del trabajo, el reconocimiento por objetivos logrados, que el trabajo sea interesante, la posibilidad de desarrollo de carrera, y la asignación de responsabilidades, entre otros (Koontz & Wehrich, 2012).

### **La jerarquía de necesidades**

Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en el año 1943. Es notoria en el campo de la psicología, el ámbito empresarial, el marketing y la publicidad. Se basa en que los seres humanos además de las necesidades primarias desarrollan necesidades y deseos más elevados. Las representa en un gráfico piramidal diferenciando las primarias de las sociales separándolas entre las básicas, las sociales, y las de auto realización.



*Figura 21: Pirámide de Maslow*

Solo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, y se asciende escalón por escalón. La forma piramidal significa que no todos ascienden, que siempre quedarán algunos en el camino (Stoner, 1996).

- Las necesidades básicas están en el primer escalón, y son las fisiológicas, resumidas en alimento, vestido, vivienda, todas las vinculadas a la supervivencia. Incluye respirar, beber agua, dormir, eliminar los desechos corporales, de evitar el dolor, y las necesidades sexuales. Hasta que no satisfaga estas necesidades, literalmente no le importa lo que ocurra alrededor, solo le interesa sobrevivir. Eso explica las villas miserias con ranchos con techos de cartón, o carpas mejoradas, con uno o exagerando dos ambientes que en el mejor de los casos contiene una cocina y camas recuperadas o recicladas, piso es de tierra, con puertas armadas con retazos de madera y tela, sin agua potable ni sistema cloacal, sino letrinas que potencian la contaminación. Viven el día a día, y en ese contexto, tienen momentos de felicidad y satisfacción. Cuando puede satisfacer las necesidades fisiológicas, se motiva a aspirar más.
- Necesidades de seguridad: no todos pueden subir el escalón anterior, siempre estarán aquellos que no pueden alimentarse, vestirse, o tener una vivienda digna. Para los que lo logran, ahora la meta es conseguir seguridad y protección. Seguridad física, de integridad y buen funcionamiento de su cuerpo gracias a los sistemas de salud disponibles. Seguridad de que se mantendrá un flujo constante de dinero que le permita acceder a sus necesidades fisiológicas, además de un margen de ahorro para invertir en mejoramiento de la vivienda, muebles, etc. En este punto, el individuo cambia el techo de su casa, reemplazando el techo de cartón por las de zinc para protegerse y proteger sus bienes de la lluvia, instala electricidad, construye el piso de su vivienda, asegura las aberturas, pues ahora hay elementos que cuidar. No todos pueden

satisfacer las necesidades de seguridad. Para los que lo logran, se sienten motivados a aspirar más.

- **Necesidades sociales:** Satisfechas las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), el individuo toma conciencia de que es parte de una sociedad, que vive y convive con otras personas que exceden el grupo familiar o de afinidad cercana. Les otorga una importancia diferente a las relaciones de pareja, familia, colegas de trabajo, vecindario, u otros grupos sociales. El hombre, por naturaleza es un ser social, pero no asume esta condición hasta que no asegure medianamente su supervivencia. Es en esta etapa que su motivación pasa por la aceptación social. Es condicionado por el entorno, pero también quiere condicionar. La educación y la salud son necesarias para crecer en el entramado social mediante el conocimiento y el buen estado físico. Se preocupa y se relaciona con el barrio donde vive, el medio ambiente, el sindicato, y el grupo de deportes o de religión que integra. En este nivel, la necesidad de relaciones afectivas impulsa el comportamiento humano. Para evitar la soledad, la depresión y la ansiedad, es importante que las personas se sientan amadas y aceptadas por los demás. No todos logran alcanzar este escalón, pero los que sí lo hacen, se motivan a la búsqueda de algo más.

- **Necesidades de estima:** en esta etapa, el individuo ya no se conforma con ser parte de la sociedad, sino que además quiere ser reconocido y estimado por sus acciones dentro de ella. Una estima alta lo lleva a confiar en sí mismo, asumir desafíos competitivos, nuevos logros en distintos campos (estudios, deportes, pasatiempos, etc.), siempre en un ámbito de independencia y libertad. En un nivel de estima bajo tendrá la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, fama, etc. Si se mantiene baja la auto estima, corre el riesgo de perder el equilibrio emocional por el complejo de inferioridad. Los niveles sociales y de estima en la escala de jerarquía, se las conoce como necesidades psicológicas, no todos logran alcanzar la meta, y es de alto impacto en el comportamiento humano. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo, y se constituyen en pilares fundamentales para alcanzar el éxito por sus propios medios, y es a su vez impulso para avanzar al último nivel.

- **Autorrealización:** es el último nivel, la necesidad psicológica más elevada del ser humano. Es cuando encuentra justificación y sentido a la vida por el desarrollo actual y potencial de sus actividades. Se llega a esta cuando todos los niveles anteriores han sido completados. En estudios realizados por Maslow, descubrió que las personas auto realizadas tenían algunas cualidades similares. Eran personas centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino; centradas en los problemas, pero con el espíritu de encontrar

soluciones; con una percepción diferente de la vida en general y de los sucesos en particular. Se sentían cómodos en la privacidad; no influenciados fácilmente por la cultura y el entorno, valorando las experiencias y juicios propios; inconformistas no afectados por la presión social; buen sentido del humor; aceptación personal y de los demás, tal como eran; creativos, inventivos y originales; tendientes a vivir con una mayor intensidad las experiencias. Los valores que son tenidos en cuenta en este nivel para ser feliz son la verdad, la bondad, la integridad, la vitalidad, la perfección, la justicia y el orden, la simplicidad, la búsqueda de lo significativo, entre otros (Maslow, 1995).

### **Otras cuestiones sobre la teoría de Maslow**

- Las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento humano. las satisfechas no generan cambios de conducta.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas pueden surgir aun cuando las más bajas no han sido satisfechas, pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.
- La jerarquía tiene una forma piramidal, lo que indican que no todas las personas ascienden de una escala a otra.
- No se puede saltar o pasar de largo escalones. Un ejemplo es el de la persona que deja la villa por un éxito repentino o haber ganado la lotería.

Por lo menos hasta la fecha, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es una de las más utilizadas en la Administración cuando se trata de motivar a los recursos humanos. En su momento, antes de Maslow, la teoría dominante era la de X e Y de McGregor, la que se sigue utilizando para compatibilizar perfil del puesto de trabajo con el de la persona.

### **Aplicación de la teoría de Maslow en la administración**

- Necesidades fisiológicas: asegurar al personal una remuneración que le permita atender todas sus necesidades básicas con determinada holgura. En Argentina el parámetro es la Canasta Básica Total (CBT) se calcula a partir de la Canasta Básica de Alimentos (CBA) con la inclusión de bienes y servicios no alimentarios como vestimenta, transporte, educación, salud,

entre otros. El valor publicado es el ingreso mínimo que necesita una familia tipo (2 adultos y 2 menores) para atender todos esos gastos.

- Necesidades de seguridad: dar garantías al personal de que, si realiza su trabajo dentro de las pautas exigidas por la organización, habrá siempre una continuidad laboral a largo plazo.
- Necesidades sociales: Promover actividades sociales de integración. Celebrar reuniones informales rotativas. Fomentar la interacción. Otorgar importancia a las críticas y sugerencias del personal.
- Necesidades de estima y reconocimiento: otorgar símbolos que indiquen rango y status, como ser sellos personalizados, reconocimiento formal e informal por logros obtenidos, permitir al personal participar en decisiones y otorgándole el crédito correspondiente ante terceros, aumentar las responsabilidades, capacitar al personal en nuevas destrezas y habilidades
- Autorrealización: hacer el trabajo más desafiante, crear programas de desarrollo potencial, alentar a la búsqueda permanente a la excelencia de servicios.

### **Conclusión final sobre Maslow**

La pirámide es aplicable para todos los ámbitos de la vida, y la motivación de una persona es la suma de sus grados de realización. En mi caso, por ejemplo, en el ámbito familiar, como esposo y padre me siento totalmente autorrealizado, igual calificación para mi carrera laboral, y para mi formación profesional. En resumen, soy una persona autorrealizada, en un estado de felicidad plena, lo que no implica desconocer y aceptar desánimos, contingencias adversas, enfermedades, o dificultades. La autorrealización permite afrontarlas siempre con una actitud positiva, aun cuando el resultado final no lo fuere.

### **El aprendizaje**

Es el proceso a través del cual se adquieren conocimientos, conductas y valores, especialmente mediante el estudio y la experiencia. Ocurre de manera informal, en la familia, la sociedad, o el trabajo, o en la escuela o modelo de educación formal elegido. Para aprender se necesita de la inteligencia, los conocimientos previos, la experiencia, y la motivación, además de otras cuestiones como ser la atención, la memoria, la emoción, y la percepción, que interactúan entre sí para permitir que el individuo pueda procesar la información y construir nuevos conocimientos. Gracias al proceso de aprendizaje, donde existe una transmisión de conocimientos de un maestro, o tutor, en distintas asignaturas (matemáticas, lenguaje, geografía, historia, psicología, administración, producción, neuro ciencia, informática, física, química, etc.) la humanidad se modifica y reestructura en el tiempo. El proceso de aprendizaje

es una actividad individual que se desarrolla en un contexto social y cultural. Hay una recepción de datos, que deberán convertirse en información comprendida, retenida en el largo plazo, y posteriormente transferida a otros. Los individuos asimilan e interiorizan nuevas informaciones, construyen nuevas representaciones mentales significativas y funcionales (conocimientos), que luego pueden aplicar en situaciones en diferentes contextos. (Riva Amella, 2003).

Siempre recomiendo a los alumnos adoptar el hábito de la lectura, del material que sea: historietas, el periódico, un libro de una asignatura o una novela. Lo que importa es leer e incorporar en nuestro modelo mental palabras, frases, situaciones, etc. Particularmente leo libros, y con la lectura me pongo en piel de los personajes y en determinado momento, el estar inmerso en la lectura me lleva a conocer lugares leyendo el párrafo y conformando imágenes. La frase *“anochece, y estoy, bajo la lluvia, recorriendo una de las angostas adoquinadas y mal iluminadas calles de Londres”*, inconscientemente me pone en ese lugar. La imaginación es la gran aliada de la creatividad. Hay diferencia al ver una película, donde la imaginación del escenario queda acotada porque el film por sí mismo armó la escenografía, pero las situaciones que puedan plantearse pueden constituirse en mensajes inspiradores o llamados de atención. Un ejemplo, sería el personaje que escupe sangre porque fuma mucho, o el reencuentro familiar en una gran fiesta. Resumiendo, también las películas nos enseñan. Otras de las prácticas que aconsejo a los alumnos, es generar un hábito diario de leer en el diario, o ver en la televisión los titulares de las noticias principales, puesto que incorporar esa información, ayudará a interpretar la realidad. Lo ideal es hacerlo en distintos grupos de medios, para cortar un posible sesgo de opinión.

### **Habilidades y capacidades**

La RAE define como habilidad a la soltura y la destreza que tiene una persona para ejecutar algo, a la capacidad como la aptitud para desempeñar una tarea o cargo. Las habilidades son acciones guiadas por la intención de la persona y ejecutadas con éxito. Es tener cualidades para que determinados actos que resaltan las aptitudes, el talento, y el potencial personal. Las habilidades pueden ser generales o específicas. Las primeras se poseen independientemente de un a situación, por ejemplo, un jugador de tenis que tiene la habilidad de hacerlo. Las específicas es lo que realmente hace en una cancha de tenis como jugador. Hay habilidades naturales que se manifiestan espontáneamente (caminar, hablar), y aprendidas que se desarrollan mediante el entrenamiento (deportes, arte). En la administración, las habilidades están estrechamente relacionadas con aptitud y el conocimiento práctico para lograr algo. La Organización Mundial de la Salud (OMS), en el año 1993 aconseja las habilidades a desarrollar

en niños y adolescentes para mejorar sus competencias personales y mejorar las posibilidades de enfrentar los retos del entorno. Estas habilidades son: autoconocimiento, empatía, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, toma de decisiones, solución de problemas y conflictos, pensamiento creativo, pensamiento crítico, manejo de emociones y sentimientos, y manejo de tensiones y estrés.

Las capacidades se refieren a los recursos o actitudes que tienen las personas para desempeñar una determinada tarea según la eficiencia y la eficacia esperada. La adquisición de capacidades depende del grado de adquisición de conocimientos sobre una cuestión. Estos conocimientos se dan en un sistema de educación formal, o por transmisión de experiencias. Esto significa que las capacidades pueden ser enseñadas y aprendidas de manera individual o colectiva, mientras que el desarrollo de las habilidades es personal, cada individuo toma la decisión de mejorarlas, y el medio es el ejercicio de las capacidades adquiridas. En una escuela de fútbol infantil acuden 200 niños que acceden a niveles de capacitación para mejorar su juego, pero serán muy pocos que tendrán la habilidad para destacarse en ese deporte.

### **Conclusiones sobre el comportamiento individual**

Después de analizar brevemente los factores condicionantes de la conducta individual, la conclusión final es que cada individuo es un ser único e irrepetible. La función de administración Dirigir significa, en términos de Peter Drucker, no se trata de administrar personas, sino conducirlos a sus metas individuales haciendo productivos sus puntos fuertes y el conocimiento que posee. Redefine el concepto del individuo que debe adecuarse a lo que la organización requiere. Es el individuo quien define lo que quiere, y hay que orientar ese deseo a los fines de la organización. Entonces se abre un interrogante: si cada individuo es único, ¿cómo se hace para que la organización satisfaga los deseos individuales de cada persona que compone la misma? Esa respuesta está en la conducta interpersonal, la relación del individuo con los demás.

### **La conducta interpersonal**

Son resultado de la interacción de dos o más personas, basadas en aspectos emocionales, sociales, laborales, o de cualquier otro contexto donde actúa el individuo. Para que exista, es necesario establecer el punto de atracción que inicie la interacción. Se regulan por ley, costumbre, o acuerdo mutuo, y son la base fundamental del entramado de los grupos en particular y de la sociedad en su conjunto. Son fundamentales en el desarrollo integral de las personas. En lo que se refiere a la Administración, el primero en abordar científicamente esta

cuestión fue Elton Mayo, especializado en las relaciones humanas dentro de las organizaciones, su interacción y consecuencias de las mismas. Demostró que la colaboración y buena predisposición de los empleados era posible solo en un ambiente de escucha y consideración, a partir de considerar la lógica del sentimiento de los trabajadores. Mayo realizó distintos estudios de campo, conocidos como los estudios de Hawthorn, donde dedujo que la mejora productiva era una respuesta de los trabajadores que se sabían observados como objeto de estudio, y que la eficiencia y eficacia estaban atadas a las interrelaciones satisfactorias entre los trabajadores en el grupo de trabajo, a que al trabajador le atraía más actividades de interacción social, desde compartir tiempo con su familia o amigos, o simples pasatiempos, y fundamentalmente el fuerte sentido de pertenencia dentro de un grupo, que actúa como motivador en las distintas circunstancias. Esa relación interpersonal determina el respeto del individuo por las normas y las expectativas sociales, sentirse apoyado en el grupo, adecuando su comportamiento a los estándares sociales. La conducta interpersonal se da en espacios compuestos por grupos sociales, informales, que definen las reglas de comportamiento, recompensas, y sanciones sociales. Los grupos son dirigidos por líderes (Mayo, 1977).

La introducción es necesaria para comprender la dinámica en el manejo de los grupos, que son en definitiva los que interactúan y hacen dinámica a las organizaciones. Esta dinámica organizacional es posible porque los individuos resignan aspectos individuales para ajustarse a los límites impuestos por el grupo al que quiere pertenecer. Las condicionantes suelen ser diversos parámetros estándares de la conducta individual, desde lo más superfluo como la vestimenta utilizada, a los más complejos, como el comportamiento fanático del individuo en el estadio en medio de la hinchada de su equipo.

Cuando se produce la relación de por lo menos dos personas, comienza a actuar la conducta interpersonal, y el resultado final son dos tres opciones:

- La Cooperación: es una forma constructiva de la conducta interpersonal, pues mueve a las personas a buscar la armonía, siendo ésta una respuesta positiva, para la organización y para los individuos que interactúan. La cooperación es esencial para el principio de administración de unión del personal, que se traslada al trabajo en equipo.
- La indiferencia: estado de ánimo en el que no se siente inclinación ni repugnancia hacia una persona, objeto o negocio determinado; no hay ni preferencia, ni elección. Es un estado neutro. En una organización, este tipo de conducta debe ser analizada, pues puede ser causa de conflictos futuros, o desinterés, ambas situaciones que ponen en riesgo la operatividad.

- El Conflicto: es una situación en la cual dos o más personas tienen intereses distintos, y los lleva a confrontar, oponerse, en resumen, hay diferencias que si no son atendidas de manera adecuada provocarán situaciones que afectarán la normalidad.

En la vida, permanentemente los individuos estamos resolviendo conflictos, lo que significa tomar una decisión en detrimento de otras, y la resolución, que puede romper lo establecido, alcanzarán resultados positivos, neutros, o negativos. En cierto modo, son los conflictos, las tomas de decisiones, las que permiten el cambio. La convivencia social es considerada una mina abundante de conflictos, trasciende lo individual y procede de la propia estructura de la sociedad. Es un hecho social universal y necesario que se resuelve en el cambio social. El objeto de interés no es el origen o causas del conflicto sino las situaciones o maneras a través de las cuales ese conflicto se puede resolver a fin de lograr una solución estable y duradera (Alzate Sáez de Heredia, 1998). Un conflicto controlado genera pactos, acordados o impuestos, un cambio de estructuras, que, se supone, ocasionaran una nueva estabilidad. En cambio, en un conflicto fuera de control, el único resultado es el caos, que generalmente agrega algún tipo de violencia (visual, verbal, física). Los tres tipos de conflicto más comunes son:

- Atracción – atracción: hay que resolver sobre dos situaciones igualmente atractivas pero incompatibles entre sí. Por ejemplo, decidir sobre la compra de tecnología con presupuesto acotado, y decidir, en igualdad de productividad y rentabilidad, cuál sector será el primer beneficiado.

- Atracción – rechazo: es decidir sobre una situación atractiva frente a una desagradable. Es el más fácil de resolver, pues siempre se optará por el atractivo.

- Rechazo – rechazo: es decidir sobre dos situaciones igualmente desagradables e incompatibles entre sí. Por ejemplo, despedir recursos humanos, o disminuir el salario de todo el plantel. Para algunos gerentes este sería un conflicto atracción – atracción.

Frente a una situación de conflicto, para manejar el conflicto son diversos.

- Negación, Se evita reconocer la existencia del conflicto. Se arriesga al estallido posterior.

- Competición, hacer valer sus objetivos y metas sin importar la otra parte.

- Acomodación, buscar puntos comunes para no confrontar.

- Evasión, se reconoce la existencia del conflicto, pero sin enfrentamiento entre las partes.

- Cooperación, buscar opciones coherentes en donde todos ganan.

- Negociación, donde se llega a un acuerdo sin renunciar a lo fundamental, pero cediendo en cuestiones menores.

- Escalada conflictual, se alienta el conflicto y se espera el estallido.

En conclusión, la resolución de conflictos se facilita cuando se conoce y comprende las discrepancias o incompatibilidades, y un análisis en conjunto que anule los daños o los minimice, en un análisis en el corto, mediano, y largo plazo (Alzate Sáez de Heredia, 1998).

Explicado la función de Dirección, que incluye los modelos de comportamiento individual e inter personal que justifican los procesos en el manejo de los recursos humanos dentro de las organizaciones, éstas deben ser administradas en todos los aspectos de la relación laboral. El análisis se hará desde el punto de vista operativo, en la administración del personal, y desde el punto de vista estratégico, desde la disciplina del manejo de los recursos humanos.

### **La Administración de Personal**

Cuando cursaba las materias en la Facultad en el año 1986, el quinto y último año incluía la materia Administración de Personal, y cuyo objetivo general consistía en que el alumno se formara para realizar todas las tareas inherentes en la relación empleador – empleados en la organización. En la estructura formal (organigrama), era un sector, o departamento, con el nombre Personal, dentro del área funcional de Administración, o en las grandes empresas, también con el mismo nombre, estaba al mismo nivel que el resto de las áreas funcionales. Sus tareas estaban bien definidas, y las exigencias para el puesto incluían el conocimiento de la ley de contrato de trabajo, los distintos convenios colectivos de trabajo según las circunstancias, y las exigencias del sistema impositivo y de jubilaciones y pensiones. Los puestos de trabajo estaban perfectamente definidos, y seguirán siendo los mismos en el futuro. Lo que los diferencia en el tiempo es la tecnología utilizada. Son puestos de trabajo dentro de Personal: legajos, control de horario y asistencia, régimen de licencias, liquidación de haberes, y libros de ley.

- Legajos: se ocupa de la burocracia formal necesaria que justifica la relación entre las organizaciones y los empleados que trabajan en la misma.
- Control de horario y asistencia: se ocupa de que el empleado cumpla con los horarios y días pactados para desempeñar sus funciones.
- Régimen de licencias: se ocupa de la concesión y control de las distintas licencias que le corresponde al trabajador, según el convenio colectivo, o en su defecto, la ley de contrato de trabajo, lo que fuere más beneficioso.
- Liquidación de haberes: se ocupa de la liquidación de los conceptos que le corresponde percibir al empleado como consecuencia de su relación laboral.

- Libros de ley: se ocupa de la confección y archivo de los libros exigidos por la ley, bajo control y supervisión de la cartera de Trabajo provincial y nacional, y los organismos impositivos y de seguridad social.

### **Gestión de Recursos Humanos**

El desarrollo de las organizaciones depende de recursos claves, siendo estos los físicos, los financieros, y el recurso humano. Se encarga de todas las cuestiones relacionadas con la fijación de políticas y acciones tendientes al desarrollo de los empleados y su vínculo con la organización. Sus orígenes se remontan a las teorías clásicas de la Administración, donde el primero en abordar la cuestión es Taylor, cuando en su esquema metodológico propone la selección científica de los obreros, su capacitación, enseñanza y formación, la colaboración para que cumplan con las metas asignadas, y su promoción de mejores oportunidades. Fayol define entre las funciones de la Administración a la Dirección, que implica determinar con quienes se harán las cosas que hay que hacer, siendo los principios de administración ordenadores de los esfuerzos de las personas. Mayo se especializó en las relaciones humanas dentro de las organizaciones, su interacción y consecuencias de las mismas, demostrando que la colaboración y buena predisposición de los empleados era posible solo en un ambiente de escucha y consideración por parte de los niveles superiores, y de esa manera se accedía a mejores niveles de productividad.

La administración de los recursos humanos tal como hoy lo conocemos, comenzó a ejecutarse a principios de la década de 1980, como respuesta al modelo japonés, donde la cultura corporativa se caracteriza por un arraigo muy estrecho a valores como la honestidad, el trabajo en equipo, el esfuerzo y la superación constantes, con la pretensión de que el empleado dedique su vida laboral completa a la compañía, mediante una formación continua y un proceso lento de evaluación y promoción, dando importancia a la idea del empleo de por vida. En respuesta a este modelo, William Ouchi, profesor estadounidense en el campo de la gestión empresarial presenta la teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, con altas tasas de productividad, eficiencia y eficacia. Su objetivo básico era encontrar principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de la cultura corporativa. La base de su teoría apunta a implicar a los trabajadores en los procesos. Concluye que la productividad es consecuencia del estilo directivo, del tipo de relación entre jefes y empleados, y que determinadas técnicas de dirección debían asimilarse al modelo japonés. La Teoría Z se basa en las relaciones humanas y es participativa, donde el trabajo es una parte muy importante de la vida del trabajador y por tanto, no se debe intentar separar lo uno de lo otro, y por lo tanto

el grado de satisfacción del trabajador está directamente relacionado con el grado de integración a la organización, consecuencia de por lo menos tres valores: confianza, trato íntimo, y cuidado en el trato personal (Ouchi, 1982).

Desde ese momento, las empresas americanas comenzaron a moldear un modelo de gestión propio, y que llega a la Argentina a finales de la década de 1980. En este modelo, las funciones en la gestión de los recursos humanos se resumen en:

- Selección de personal: que es el conjunto de acciones necesarias para incorporar a personal calificado para el puesto requerido.
- Capacitación: que es el proceso de agregar o consolidar los conocimientos teóricos y prácticos para la mejora de desempeño del personal.
- Plan de desarrollo de carrera: ofrecer al profesional posibilidades de crecimiento dentro de la organización gracias a una política de promoción alcanzable según el esfuerzo realizado.
- Evaluación de desempeño: proceso que mide aptitudes, competencias, habilidades y eficiencia de los trabajadores respecto de la ejecución de sus tareas, en un periodo determinado.
- Motivación del personal: acciones destinadas al estímulo personal por la fuerza del impulso y el entusiasmo sin la supervisión o influencia de los demás.
- Desvinculación: proceso por el cual se da por finalizada la relación laboral del empleado.
- Relaciones gremiales: conjunto de actividades tendientes a satisfacer las quejas y reclamaciones relacionada con el ámbito laboral, y que incluye a representantes de los empleados y de la organización.

Toda organización debe tratar a los recursos humanos como estratégicos, claves para el éxito de la gestión. Las personas, son los únicos recursos vivos, y por lo tanto capaces de enfrentar los desafíos que propone las incertidumbres del futuro. Tal lo expuesto por Peter Drucker, no se trata de administrar personas, sino conducirlos a sus metas individuales haciendo productivos sus puntos fuertes y el conocimiento que posee. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

### **El liderazgo**

Se le atribuye al presidente estadounidense Harry Truman (1945 – 1953) la definición del liderazgo que afirma que es la capacidad de que hombres y mujeres hagan los que no les guste hacer y que les guste. Es el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas y objetivos propuestos. Otros autores,

en sus distintas definiciones, siempre incluyen las palabras “influir” y “conducir”, sea sobre personas, grupos, o modelo de conductas. Es el conjunto de habilidades que tiene un individuo para provocar entusiasmo en la forma de ser y actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado. Esas habilidades, además de la influencia sobre los demás incluye la delegación, tener iniciativa, gestionar, promover, motivar, e incentivar. El primero en tratar este tema de manera racional y científica en la Administración fue Elton Mayo, quien en su escuela humanística consideraba al individuo no como una máquina, sino una persona a la que hay que tener en cuenta sus sentimientos, actitudes, y grupos sociales referenciales. El individuo se apoya en el grupo, no actúa de manera aislada, el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales. No producía por debajo ni por encima de estándar fijado por el grupo, la fábrica es un espacio social compuesta por grupos sociales informales, donde no siempre coincide con la estructura formal., los grupos informales definen las reglas de comportamiento, recompensas, y sanciones sociales, y al grupo lo dirige un líder, y ese líder no necesariamente es el jefe en la estructura formal (Mayo, 1977). El liderazgo puede ser formal, lo que significa que está habilitado por la estructura organizacional, o puede ser informal, emergente del grupo donde actúa.

### **Estilos de liderazgo**

Según Max Weber hay tres tipos puros de liderazgo: el líder carismático, que tiene la capacidad de generar entusiasmo (Adolf Hitler), el líder tradicional, que es el que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante (un rey), y el líder legítimo, que es el que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

### **Tipos de liderazgo**

- Líder autocrático: escucha las opiniones de todos, las tiene en cuenta, pero asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al grupo. impone y espera cumplimiento. Es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos
- Líder democrático o participativo: consulta a sus subordinados respecto de acciones o decisiones. Este líder va desde el que no toma ninguna decisión sin la opinión de sus subordinados a aquel que toma decisiones propias en base a lo que escucha.
- Líder liberal: delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Hace un uso muy reducido del poder. Concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás. En realidad, no es un liderazgo, sino un modelo autoritario.
- Liderazgo liberal: adopta un papel pasivo, abandonando el poder en el grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás, los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan.
- Liderazgo situacional: es el estilo que se adapta a las necesidades y las situaciones.

En el desarrollo de la profesión, siempre me consideré con las cualidades de un líder autocrático, pero siempre he reconocido públicamente el esfuerzo y la entrega de los colaboradores, otorgándoles el crédito en aquellas cuestiones que participaron. Para mí, el reconocimiento al otro es una de las claves para un liderazgo sostenido.

### **Las cualidades del líder**

- Sun Tzu en su libro “El arte de la guerra” dice que las virtudes del liderazgo son la inteligencia, la honradez, la humanidad, el coraje y la disciplina.
- Ser líder no implica estar de acuerdo siempre con las ideologías de la mayoría.
- Asume que debe argumentar responsablemente, e inspirar seguridad.
- No siempre tiene que asumir la responsabilidad del bienestar de todo el grupo, por lo que algunas decisiones generarán simpatía en unos y antipatía en otros.
- Cuando sus subordinados dejen de presentarle sus problemas, ese día ha dejado de ser su líder, le han perdido la confianza, o piensan que han perdido importancia.
- Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a disposición.
- El liderazgo es solitario. El líder es el único responsable, aun cuando haya motivado la participación de los miembros del grupo.
- La decisión siempre es individual, aun cuando sean decisiones difíciles o de alto impacto.

### **La comunicación y el liderazgo**

Una de las virtudes del líder, es saber manejar la comunicación con aquellas personas que lo rodean. Los aspectos a tener en cuenta son:

- Saber que las personas tienen percepciones distintas, que depende del conocimiento, de las experiencias, del ámbito o entorno, y de las circunstancias.
- Saber que las personas tienen lenguajes diferentes, que depende de la educación, el significado simbólico, la terminología especializada y diferencial.

- Saber que siempre existe ruido, que depende de cuestiones materiales, psicológicas y culturales.
- Las relaciones interpersonales siempre incluyen las emociones, el amor, el odio, los celos, el miedo, y la vergüenza.
- Incongruencia verbal y no verbal, desde el vocabulario o frases utilizadas, hasta los movimientos, las actitudes, la vestimenta, los gestos, las expresiones facial y corporal.
- Siempre tener en cuenta que la confianza se gana a centímetros y se pierde a kilómetros.

En teoría, se supone que un buen líder debe comprender lo que motiva a los empleados y la forma en cómo operan esas motivaciones. Pero, es en la práctica existen los buenos líderes y los jefes autoritarios. Dirigir es un arte, proceso de orientación a los miembros de una organización para obtener un fin con disposición y entusiasmo. También hay que reconocer que, con el transcurso del tiempo, el liderazgo va menguando.

El estilo de liderazgo se irá transformando según varía la madurez de los subordinados. Los indicadores a tener en cuenta son el desempeño, la experiencia, las habilidades y capacidades, el cumplimiento y la responsabilidad, sumados a una actitud positiva del individuo en el desafío del cada día. Hay una primera etapa donde es el líder el que determina metas accesibles y realistas que compatibilice una alta motivación y un escaso conocimiento y experiencia. Superada esta etapa, y habiendo incrementado los miembros del grupo sus niveles de competencia y motivación, el papel del líder es el de un supervisor que apoya el crecimiento alentando un mayor desarrollo de habilidades y capacidades, redefiniendo las metas y haciéndolas compartidas. El siguiente paso, y siempre en un ambiente receptivo y de reconocimiento, el líder, en un rol de asesor, concede una mayor importancia a la participación, esfuerzo y rendimiento de las personas. En ese marco, y debido a un crecimiento continuo del conocimiento y la experiencia, comienza el proceso de cesión de control en determinadas decisiones, fomentando la participación y la responsabilidad. Por último, la fase final es el proceso de delegación, donde la intensidad en la participación del líder disminuye gracias a los altos rendimientos de los colaboradores (Hersey & otros, 1998).

También hay que aceptar que el transcurso del tiempo influye en la disminución del poder de influencia del líder. Pese a acciones similares en las mismas circunstancias, el equipo comienza a generar expectativas por un rumbo distinto, aunque ni ellos mismos presuponen cuál. Lo sufrieron Eisenhower, Churchill, Gandhi, Juan Pablo II, John Lennon, Steve Jobs, y otros notables. Aunque mantenían el papel de figuras influyentes, el liderazgo era mantenido por las nuevas incorporaciones atraídos por impactos y éxitos del pasado, mientras que el resto, al acostumbrarse al estilo, comienzan a transitar una monotonía. El desafío en el management es

proyectar el carisma a los subordinados, y que estos se sientan capaces de continuar y mejorar el legado. Una de las habilidades del viejo líder es saber medir el desencanto, antes de que se vuelva hartazgo. Compartir responsabilidades ayuda a posicionar el liderazgo propio. Para los que puedan hacerlo, la mejor decisión es retirarse cuando se nota que comienza la bajada de la cresta de la ola. Es preferible ser recordado como un buen líder antes que alguien atornillado a un sillón o cargo. Esto mismo es válido para el deportista, el artista, y otras tantas profesiones, como así también las organizaciones (entes vivos), donde el posicionamiento es generado por el carisma influyente que surge del liderazgo.

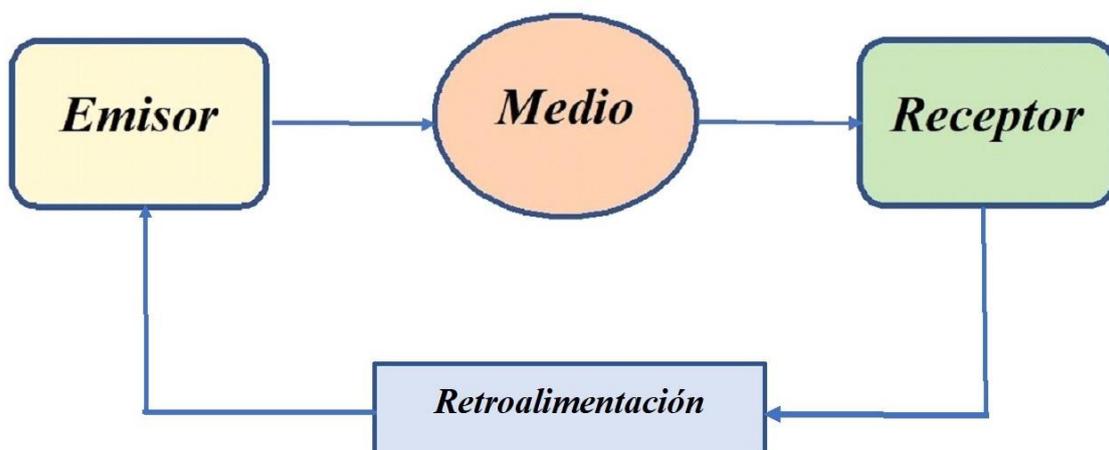
### **El poder y la influencia**

Montesquieu, filósofo del iluminismo, en el año 1748 afirmó "Para que no se pueda abusar del poder, es preciso que el poder detenga al poder". Es uno de los que defendían la separación de poderes en tres vías: un poder ejecutivo, un legislativo, y un judicial. La libertad no existe porque los hombres tengan derechos naturales, o por el resultado de los gobernantes, sino que proviene de un poder dividido y organizado, y si alguien se vea tentado a abusar de él, se encuentra con el freno y la arquitectura legal para detenerlo (Montesquieu, 2021). Poder e influencia van de la mano, los que usan el poder es porque tienen influencia, y viceversa. Si una persona que detenta todo el poder decide compartirlo con otras nueve personas, solamente le quedará la décima parte del poder que tenía al principio, pero si tiene la capacidad de influir, y lo comparte con los otros nueve, entonces no pierde el poder, sino que tendrá aún más influencia, y más poder. Ganar influencia se logra solo con mensajes cargados de sentido. Los líderes tienen que asumir que no existe el poder eterno, o el poder de todo, sino que debe tener la capacidad de influir con mensajes y actos inspiradores, creativos, y motivantes. Los verdaderos líderes son conscientes de que el poder corrompe y el poder absoluto, corrompe absolutamente. El poder y la influencia, bien utilizados, son instrumentos de coordinación, una forma concreta de desarrollar el concepto de autoridad. El cambio en la conducta que se logra en una persona por acción de otra, se denomina influencia, y el poder significa adquirir influencia y la capacidad real de ejercerla. Comprender ambos conceptos es fundamental para que el líder asuma como tal. El ejercicio del poder implica el conocimiento de los individuos, la capacidad para inspirar a los seguidores, el estilo del liderazgo y el ambiente que éste genera. El poder formal está dentro de la organización formal, responde al principio de administración, pero sin la habilidad de persuadir, influenciar a lo demás, el resultado final será el autoritarismo. Las organizaciones tienen el desafío de que ambas virtudes, poder e influencia, confluyan en la misma persona que ejerce la autoridad en la organización formal.

Al igual que el liderazgo, también el poder y la influencia languidece por el transcurso del tiempo. Recuerdo que en mi vida activa profesional era considerado como fuente obligada en busca de consejos dentro del sector industrial al que pertenecía. Saltar de un sector a otro, también conlleva la generación de nuevos espacios de poder e influencia, en detrimento de la pérdida en el sector anterior, donde lo único que permanece es una buena lista de contactos a los que se puede recurrir circunstancialmente. El retiro o la jubilación puede conducir al ostracismo, siendo esto último una de las causas principales en los estados depresivos. El paso del tiempo acelera el olvido, salvo de aquellos acontecimientos que marcaron hitos dignos de ser recordados, y que con el tiempo pasan a ser parte de la cultura, sea en lo que se refiere a mitos y leyendas, o en la de personajes. El tiempo se encarga de acomodar la historia, y de acuerdo al ámbito y tamaño del poder ostentado, seremos recordados, como modelo a imitar, o lo contrario. Para las organizaciones, la situación es la misma. Lo que impide la pérdida de poder o influencia, y en coincidencia con el liderazgo, es mantenerse competitivamente sostenibles y sustentables, siendo necesario para ello la creatividad e innovación que los mantenga siempre en el foco de atracción de los clientes o destinatarios.

### **La comunicación interpersonal**

Es un intercambio de información entre dos o más personas. Se utilizan señales verbales y no verbales con el objetivo de lograr un entendimiento sobre alguna cuestión. En un esquema simple de comunicación, existe un emisor, un medio, y el receptor, y la retroalimentación que permite que se agregue más contenido al proceso.



*Figura 22: esquema simple de comunicación*

Posteriores investigaciones dieron cuenta que no era tan sencillo explicar un sistema de comunicación interpersonal, sino que hay que tener en cuenta otras cuestiones relevantes dado el grado de complejidad que tenemos las personas:

- Hay dos tipos de comunicación, la verbal y la no verbal, y ambas intervienen durante los encuentros. Inclusive la presencia de ambas en el mismo momento puede generar contradicciones.
- Cómo se producen los mensajes, la estrategia comunicacional y el lenguaje que codifica el mensaje a transmitir. El contenido de una charla profesional entre dos médicos será distinto a la charla médico paciente sobre el mismo tema. El idioma es el mismo, la cuestión es la misma, pero el mensaje tiene que codificarse a modo paciente para que este comprenda.
- La información a transmitir puede influir en el comportamiento de los demás (receptor), por lo que hay que elaborar una estrategia comunicacional, pero siempre teniendo en cuenta el modelo de percepción del receptor.
- Tener en cuenta la calidad y credibilidad del medio utilizado. El mismo artículo científico publicado en National Geographic y a la vez en un periódico sensacionalista, no será tenido por serio en el segundo medio.
- El mensaje codificado y emitido además de ser decodificado tiene que ser comprendido por el receptor, lo que dependerá de cuestiones esenciales como ser nivel educativo y cultural, contexto o circunstancias, entre otros. No codificar adecuadamente, o un error en la decodificación o comprensión, anula el mensaje o lo torna engañoso.
- La constante aparición de nuevas tecnologías puede agregar conocimientos a todas las partes intervinientes, o generar un caos.
- Tener presente que siempre en un esquema de comunicación existirá el “ruido”, entendiéndose por esto a acciones, situaciones, o momentos en que alguna de las partes se evade de la comunicación interferencias, desde un llamado, el saludo de un tercero, o una preocupación que viene a la mente.

Teniendo en cuenta estas cuestiones, al esquema simple se le agrega los otros factores, que, de mínima, hay que tener en cuenta cuando se quiere comunicar algo.

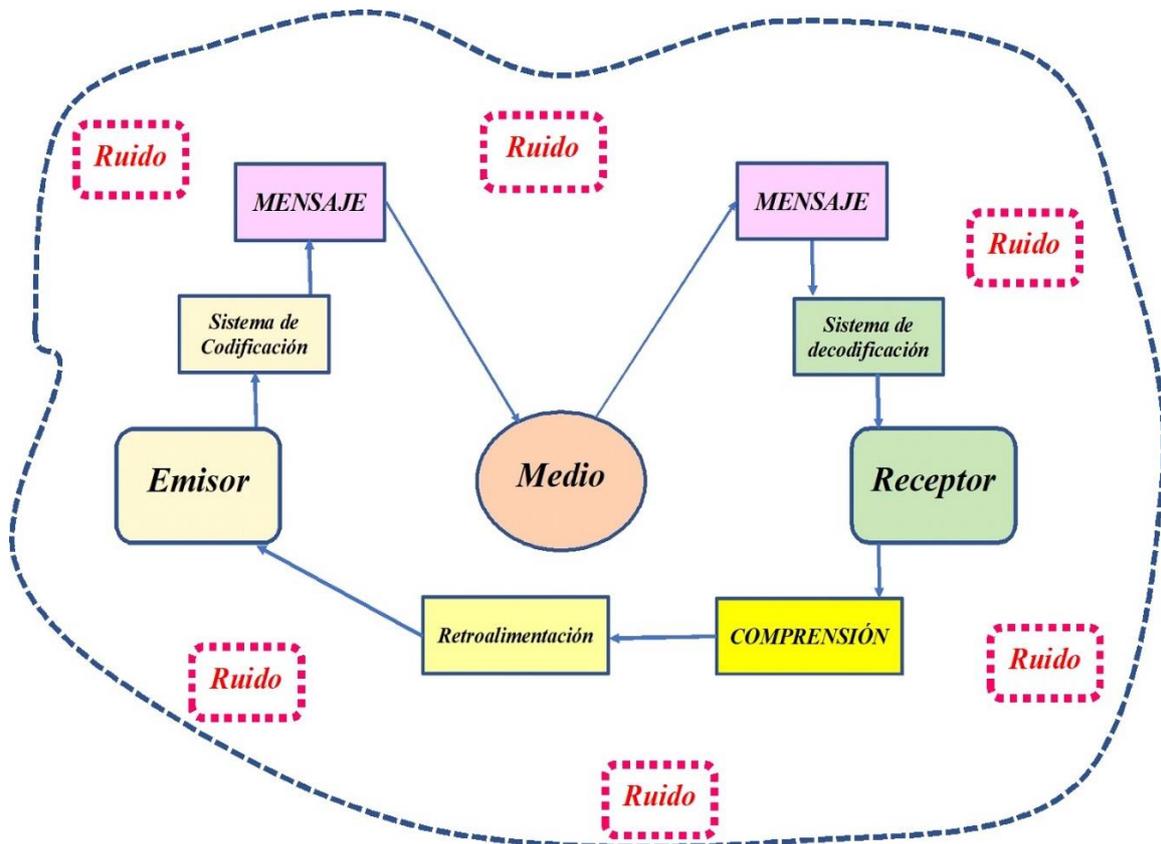


Figura 23: esquema complejo de comunicación

El gráfico resume la complejidad en el proceso de comunicaciones, de ida y vuelta, de interacción aumentada, asegurando que las partes intervinientes mantengan una sintonía similar durante el proceso. La lógica de los argumentos se extiende a todo tipo de comunicación, desde la simple emisión de información hasta el diálogo negociador, de manera verbal o gestual, donde de acuerdo al medio en que se utilice se deberá ajustar algunos aspectos para adecuarse a los mismos. Antes de comenzar un nuevo proceso, hay que asegurarse que el proceso anterior haya sido comprendido.

En el ambiente de las entidades, el proceso de comunicación entre sus integrantes es clave, más si ha quedado claro del rol preponderante de la organización informal. Gran tiempo de nuestra vida transcurre y se comparte con nuestros compañeros de trabajo, independientemente del nivel de jerarquía que exista. Un gesto amable puede cambiar el ánimo a otros, lo mismo lo contrario, y que a menudo son gestos involuntarios pero cargados de comunicación no verbal. Igualmente, no responder, por escrito, una solicitud o inquietud presentada de esa manera. Cada gesto, acción, o palabra, transmite un mensaje, que puede ser recibido, o no. Crear el ambiente organizacional es responsabilidad de los mandos gerenciales o superiores, pero con la participación efectiva de todos los miembros. Un jefe que demuestra mal humor, con palabras,

gestos, o actitudes, creará un ámbito de tensión que no contribuye a la productividad. La comunicación, bien realizada, crea espacios de felicidad, colaboración, y confianza.

Es parte de la comunicación comentar aspectos de las tareas individuales y colectivas, compartir información actualizada sobre otros aspectos de la organización y que influirá en el ánimo. Las opciones son comunicación efectiva o confusión. Un ejemplo: si la empresa está inmersa en una crisis financiera, el rumor predominante será el cierre de la fuente de trabajo, o despidos masivos, o retraso en el pago de salarios. A la inversa, en esa misma empresa, la firma de un nuevo contrato generará ánimo, esperanzas, estabilidad, y seguridad. La interacción cara a cara, por escrito, en una videoconferencia o en una reunión grupal, en tiempo real o en diferido producto de un video grabado o por correo electrónico, son solo distintos medios. Lo que realmente se comunica tiene en cuenta al emisor y al receptor, con todos los elementos detallados en el esquema complejo de comunicación, donde el resultado final debería ser un mensaje recibido y comprendido.

Siempre es aconsejable tener muy en claro lo que se quiere comunicar, y quienes serán los receptores directos e indirectos. Las comunicaciones tienen que ser abierta y honestas entre las partes, lo que no significa que hay que estar siempre de acuerdo, pero donde el disenter es parte de la participación y colaboración para sumar. Una de las comunicaciones más efectivas es el cara a cara, porque permite ir amoldando el discurso de manera espontánea en respuesta a la comunicación verbal y gestual. Evitar las reuniones con temarios extensos sobre temas no relevantes contribuye a una adecuada utilización del tiempo. Siempre hay que prestar atención al lenguaje corporal y al tono de voz, priorizando las comunicaciones de ida y vuelta. Escuchar es tan importante como hablar, y la escucha es tanto para comprender como para responder.

### **Liderazgo y comunicación**

Para que los líderes puedan influir en sus colaboradores, deben ser muy hábiles en el arte de comunicar. Impulsar a la acción, evaluar, impartir tareas y responsabilidades, explicar metas y objetivos, diseñar estrategias, promover espacios de creatividad, negociar, resolver conflictos, transmitir los valores de la organización, inspirar, persuadir, motivar, orientar, y acompañar las actividades no será posible sin las habilidades para comunicar. Son los líderes las principales fuentes confiables de información. De la comunicación se depende para crear relaciones de trabajo y conformar grupos de trabajo. Dentro de las habilidades necesarias se considera el pensamiento crítico, la resolución de problemas y conflictos, la toma de decisiones, la formación de equipos, y el hablar en público. Las cualidades necesarias del líder para tener una comunicación eficaz y eficiente son:

- Saber escuchar y comprender: no todas las personas saben hacerlo. Hay que prestar atención a los colaboradores con una actitud interesada en comprender lo que dice, así como a los sentimientos, las ideas o los pensamientos que expresan de manera verbal y no verbal.
- Enfocar efectivamente las comunicaciones: es adaptar la conversación y las indicaciones para que sean entendidas por quien las recibe, garantizando que lleguen sin confusión alguna.
- Mantener la empatía: situarse en el lugar de los otros. No necesariamente tiene que estar de acuerdo con algún punto de vista, pero es necesario que lo entienda considerando las necesidades del interlocutor.
- Admitir las equivocaciones: admitir otro enfoque es demostrar que se puede corregir y mejorar, aceptando las diversas alternativas viables para la toma de decisiones.
- Intervenir y solucionar conflictos: las relaciones humanas pueden generar conflictos. El líder debe intervenir de manera respetuosa y calmada, controlando las emociones de las partes. Debe buscar eliminar cualquier contexto de posible violencia.
- Saber influir: es el arte de persuadir a otras personas, mejorando o transformando ideas, actitudes, comportamientos y hasta creencias. Debe conocer los límites para no caer en la manipulación.
- Garantizar una comunicación clara: es la base del éxito. El líder debe conocer el lenguaje para saber expresarse con palabras específicas, simples y precisas para explicar claramente cuáles son las ideas, los objetivos o requerimientos y cómo deberían lograrse.

Resumiendo, liderazgo y comunicación son inseparables. Un liderazgo con una comunicación adecuada aumenta las posibilidades de éxito, y una comunicación sin liderazgo será tomada como una información al que se le dará una importancia relativa, adecuada a la óptica de quien la recibe. Lo que mueve a la organización es la organización informal, donde las relaciones personales entre los compañeros de trabajo dependen de la comunicación, formal e informal, aunando criterios para lograr los objetivos y metas planeados, y que responda a los objetivos personales y los intereses de los trabajadores. Los cambios siempre se desarrollan debido al comportamiento humano, y una buena gestión de dirección se sustenta en un liderazgo fuerte apoyado en la comunicación.

# **Apuntes de Administración: LA TEORÍA**

## **CAPÍTULO VI**

### **FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: CONTROLAR**

## El control

El control es una de las funciones de la administración, y es como el hermano siamés de la planeación. Se controla lo que ha sido planeado, y se planea sabiendo que el plan estará sujeto a revisión. Es la función que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las organizaciones, además de medir el desempeño, muestra las desviaciones con los estándares fijados, para de esa manera elaborar correctivos. La acción de controlar en las organizaciones se asocia a la supervisión, al dominio de la situación, y a la reducción o eliminación de las desviaciones en las metas y objetivos fijados. A continuación, se grafica el proceso (Stoner, 1996).

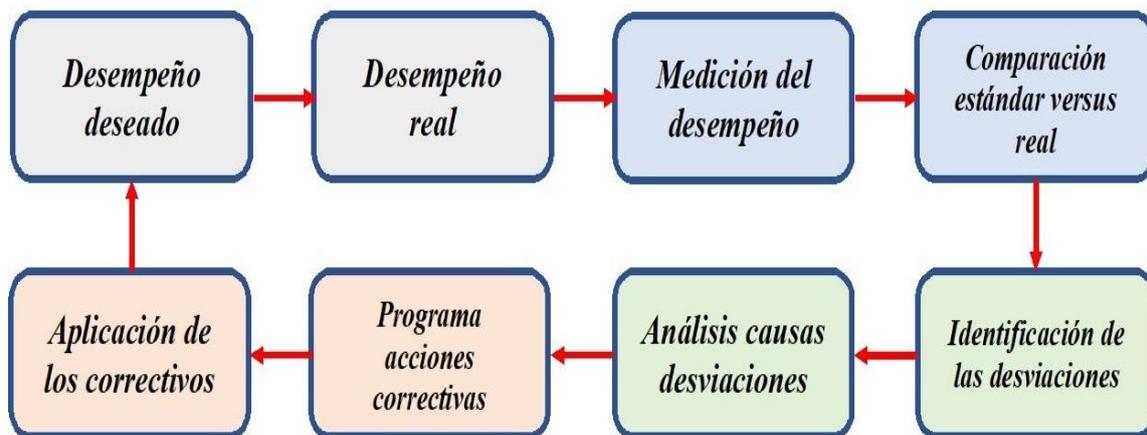


Figura 24: circuito de retroalimentación del control

- Desempeño deseado: el proceso se inicia con esta etapa, donde se definen los estándares, parámetros que sirven como tipo, modelo, norma, patrón o referencia. En una organización en funcionamiento, se establecen los estándares acudiendo a la base de datos. De allí la importancia del registro de las operaciones en el sistema de gestión. Para definir un estándar, se entrecruzan diferentes datos que permitan la obtención de información de lo ocurrido, causas y consecuencias, y el entorno al momento de la ocurrencia. En mi experiencia en el gerenciamiento de un sanatorio, la base de datos indicaba una utilización promedio del 30% de la capacidad instalada entre el 15 de diciembre al 15 de marzo, frente a un promedio del 70% en el resto del año, con picos de 90% en julio y agosto (invierno). Durante los tres meses de verano se programaban las vacaciones del personal. En un verano, hubo una epidemia de dengue, que llevó la utilización del 20 al 90%, por lo que hubo que suspender el cronograma de vacaciones, y contratar personal temporario. Esta contingencia es para explicar que el

análisis para definir un estándar debe abarcar un mínimo de tiempo (aconsejo por lo menos 36 meses). Para las organizaciones que recién inician sus actividades, los estándares se pueden determinar mediante un estudio de tiempo y métodos, estudio del comportamiento del mercado para establecer demanda potencial total, y estrategia que aseguraría una porción de esa demanda, o interacción con buenos competidores y proveedores que puedan aportar información al respecto. Los estándares generalmente utilizados son físicos de cantidad o no monetarios, de costos monetarios operacionales, de capital en términos de rendimiento de una inversión, de ingresos y egresos monetarios por el desarrollo del negocio, de programas en el desarrollo de nuevos productos o de mejora de calidad, de metas, y de planes estratégicos, entre otros.

- **Desempeño real:** es el resultado de las operaciones en tiempo real, midiendo la ejecución y los resultados mediante unidades de medida que puedan compararse con el estándar previsto. El desempeño real es que limita los verdaderos alcances de las metas y objetivos previstos. Si se define un estándar de producción de 1500 unidades al mes, apoyándose en la capacidad instalada, es durante la producción en movimiento que se pueda contrastar los datos. Por ejemplo, no hay que esperar un mes para verificar si se han producido las 1500 unidades proyectadas. Se aconseja dividir esa cantidad en días laborables o turnos de trabajo total en el mes. Supongamos que se trabajarán 25 días, el nuevo estándar será de 60 unidades por día trabajado. No hay que esperar que finalice el día para ver si se cumple con el estándar previsto, sino que hay que dividir el día de trabajo en horas. Supongamos que se trabajan 16 horas, el nuevo estándar será de 30 unidades cada 8 horas, o 15 unidades cada 4 horas, o 7,5 unidades cada 2 horas. Significa que la medición de desempeño debe ser directa, durante la ejecución, y de esa manera se verifica que los procesos se realicen según lo planeado oportunamente.

- **Medición del desempeño:** consiste en contrastar el estándar con el ejecutado, la cantidad, el costo, el ingreso y egreso, el rendimiento de la inversión. Para una correcta medición, hay que contar con toda la información surgida por el control directo, donde además de cantidad se debe agregar otros datos de interés que puedan explicar el rendimiento. Por ejemplo, en la forestación, la actividad final de extracción se denomina raleo, y cuyas actividades centrales son corte (echar el árbol), desrame (dejar solo el tronco principal), trozado (el tronco es dividido en medidas uniformes), y apilado (se apilan los trozos que luego son medidos en m<sup>3</sup> o toneladas). el rendimiento no será el mismo con tiempo soleado y piso seco, que tiempo soleado y piso muy húmedo, o simplemente se suspenderá las operaciones con lluvia o piso barroso. Eso significa que la planilla de control directo deberá contener datos del clima, puesto que son actividades realizadas al aire libre. Igual criterio, por ejemplo, es en una hamburguesería, que

tendrá como datos claves el día de la semana y del mes, condiciones climáticas, tiempo normal o de temporada alta, etc.

- La comparación de los estándares con lo real es una operación relativamente sencilla. Qué ocurrió versus lo que tendría que haber ocurrido. Si hubiere diferencia entre ambos valores (desvíos), siempre en el supuesto de que los procesos se ejecutaron de manera correcta, entonces se pasa al proceso siguiente. Si no hay diferencia, significa que la previsión ha sido la correcta.
- Identificación de las desviaciones: algunas organizaciones establecen un índice de tolerancia de desviaciones. Para la cultura del trabajo japonesa, un índice aceptable sería el 1%, pero en otras culturas se aceptará un 5%. Significa que un 5% por encima o por debajo del estándar es aceptable. Sin embargo, se aconseja que cualquier desvío merece atención.
- Análisis de las causas de las desviaciones: El desvío puede ser causado por causas corregibles en el proceso (mejora o ajustes), o aceptar que dicho proceso ha funcionado adecuadamente, lo que implica ajustar el tiempo de ejecución. También el desvío puede ser generado por causas externas (corte de energía o emergencia climática), lo que reduce el margen de maniobra para corregirlo. El estado del clima debe considerarse como un parámetro previsible, lo que obliga a readecuar los estándares según la estación climática o temporada de consumo.
- Programa de acciones correctivas: consiste en el ajuste o rediseño de operaciones y tareas, que incidirán en el tiempo de ejecución, o en las cantidades de insumos o materia prima utilizado. Para el supuesto de acciones externas corregibles, por ejemplo, el corte de energía eléctrica, se podrá decidir la compra de un grupo electrógeno de emergencia.
- Aplicación de los correctivos: es la puesta en marcha del proceso con los ajustes definidos en las fases anteriores, que mantiene el estándar, o en algunos casos lo redefinen en un nuevo valor. En el gerenciamiento es práctica habitual la evaluación permanente de los estándares. Una de mis actividades fue la de gerenciar una agencia oficial de venta de líneas y aparatos celulares de una de las grandes empresas del país, en el año 2000, época en que la venta de celulares era el negocio estrella. Habían, en total 8 millones de líneas para una población de 32 millones de habitantes. El objetivo de la compañía se resumía en la visión: *“1 persona, un celular”*. El territorio asignado a la agencia, con su casa principal asentada en Posadas, comprendía las provincias de Misiones, Corrientes, Chaco, y Formosa. Cada una de las provincias contaban a su vez, con sub agentes en ciudades importantes de cada provincia. Al momento de hacerme cargo, las ventas promedio eran de 500 líneas por mes, (200 con planes permanentes, y 300 con el sistema pre pago). Un trabajo de oficina, que duró una semana, valiéndome de la base de datos y conversaciones con jefes, empleados, y sub agentes, pude armar un cuadro de situación al momento: los datos e información indicaban que el 70% de las ventas se efectuaban en la

provincia de Misiones, y de ese 70%, el 80% se realizaba en la ciudad de Posadas, que no todos los pueblos o ciudades importantes tenían cifras significativas, que los sub agentes tenían un desinterés absoluto por el desarrollo del negocio, y que gran parte del desinterés era provocado por la inacción del agente. Del estado de situación inicial se elaboró una estrategia que incluyó la visita a sub agentes en toda la región, un programa de comisiones escalonada en aumentos considerables según incremento del volumen de ventas, con pago inmediato de las mismas, además de garantía de provisión de los aparatos requeridos. Un detalle: a un sub agente de Posadas que promediaba 50 líneas por mes, esa cifra pasaba a ser el piso, y el de un sub agente con 5 líneas por mes, ese era el piso. En base a las nuevas condiciones, se les requirió a cada sub agente la previsión de ventas para el mes, y que explique el criterio adoptado para justificar la cantidad prevista. En una planilla Excel, se asignó un renglón para cada sub agente, una columna para la venta prevista en el mes, y una columna para cada día hábil del mes, que a su vez se volvía a agrupar en semana dentro del mes (de la 1 a la 4). Cada día recibía los reportes de venta y que eran cargados en esa planilla. Al final de la semana 1, cada subagente tendría que haber conseguido por lo menos el 25% de su plan de ventas. Resumiendo, al cabo de tres meses las ventas pasaron de 500 a 2000 líneas, y a los seis meses la cifra se estabilizó en 3500 líneas promedio. Si bien se cumplió con las actividades del plan estratégico elaborado, no me queda dudas que el sistema de control adoptado fue una de las claves del éxito.

### **Técnicas de control**

Los controles pueden ser presupuestarios o no presupuestarios. El primero son planes integradores y coordinadores que muestran en cifras, en un lapso de tiempo futuro, los objetivos perseguidos y los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos, mientras que el segundo está relacionado con controles cualitativos o informativos. Se clasifican en controles presupuestarios y controles no presupuestarios.

### **Controles Presupuestarios**

Se realiza utilizando herramienta que muestran anticipadamente los cálculos, planificaciones y la formulación de ingresos y gastos, o unidades a producir y recursos necesarios, o cualquier otra información donde el objetivo a conseguir sea numérico o cuantitativo. En el presupuesto se pone en cifras el plan de acción, que debe cumplirse en un determinado tiempo, y bajo ciertas condiciones previstas. Es un estándar expresado en cifras que permite a las organizaciones establecer prioridades y evaluar los logros que se espera obtener, además de las consecuencias de las acciones a desarrollar. El resultado final del presupuesto, en el tiempo considerado, podrá

ser un superávit (diferencia de ingresos menos egresos mayores a las proyectadas), neutro (ingresos y egresos igualados), o déficit (ingresos menores a los egresos). De ese resultado esperado, surgirán las estrategias a desarrollar para las actividades que maximicen el superávit, o minimicen el déficit. Todos los presupuestos deben ser herramientas dinámicas y flexibles.

En los organismos estatales, El Presupuesto es una ley u ordenanza anual que sanciona el Congreso, o la Cámara de Representantes, o los Concejos municipales. En ellos se planifica los ingresos que recibirá el Gobierno y cómo se aplicarán para satisfacer las necesidades de la población: seguridad social, educación, salud, seguridad y justicia, entre otras. La importancia radica en que es una información pública que responde a los ciudadanos el destino del gasto público, quién decidirá el gasto, y cuál será el origen de los recursos. El Presupuesto financia el funcionamiento de todo el Estado Nacional, Provincial, o Municipal; es decir de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

### **Tipos de presupuestos**

Existen dos tipos de presupuestos, los operativos, y los financieros. Los primeros se refieren a los bienes y servicios que la organización requerirá en el período presupuestado para cumplir con sus objetivos. Parte desde el detalle valorizado de cada insumo, materia prima, recursos o gastos necesarios para poner en marcha la rueda operativa. para su confección se tiene en cuenta el criterio contable del devengado, es decir, asignar el costo al momento de la ocurrencia, sin interesar la fecha de pago. El presupuesto financiero, en cambio, muestra el movimiento de dinero o cash flow, donde para su confección se parte, en grado de detalle, los orígenes de los fondos esperados (cobranzas), y el destino que se les dará a los mismos (pagos). Para su confección se tiene en cuenta el criterio contable del percibido, es decir, el ingreso o egreso de efectivo sin importar cuando se produjeron las operaciones de origen.

El presupuesto financiero es único, y engloba todos los orígenes y aplicaciones de fondos, mientras que los presupuestos operativos son los de egresos, ingresos, y de resultados.

- Presupuesto de egresos: para su elaboración se debe tener en cuenta los distintos tipos de costos y su distribución o asignación a un centro de costos. Una primera clasificación es la de costo directo o costo indirecto. Los primeros están relacionados directamente con el proceso productivo, lo que implica que si no se incurre en el gasto, no existirá el producto a elaborar (materia prima, insumo, mano de obra), mientras que los segundos, son aquellos costos, que, si bien no tienen una relación directa, sin su ejecución se pondrá en riesgo la rueda operativa (gastos de oficina, sueldos del personal ajeno a Producción, etc.). La asignación de los costos indirectos se realiza de acuerdo al grado de incidencia del mismo. Un ejemplo: ¿cómo se divide

el gasto de energía del aire acondicionado central?, se prorrotea según el espacio al que sirve. ¿Cómo se prorrotea el sueldo del sereno de la planta? A cada interrogante habrá que dar una respuesta. El criterio de asignación de estos costos es una de las competencias gerenciales, que aplicará un criterio en conjunto con el resto de los gerentes, y se fundamentará la decisión de asignación para estandarizar el criterio de contabilización.

Una segunda clasificación referente a la asignación de costos es si el mismo es fijo o variable. Los primeros son los que se incurren sin importar el nivel de producción (alquiler, servicios, sueldos), mientras que los segundos se asumen según lo producido (insumos, materiales). En un estudio al detalle de los costos, están los semi – fijos y los semi – variables. Ambos tienen el componente fijo y variable, variando su incidencia. Por ejemplo, la tarifa de la factura de luz contempla un tope de consumo, y a partir de ese tope, se cobra por unidad extra gastada. No es lo mismo el consumo de una oficina (semi – fijo), que el de una máquina en producción (semi – variable). De todas maneras, una asignación rápida los transforma en fijos o variables.

- Presupuesto de ingresos: tiene su origen en el cálculo de cantidad de unidades a vender, discriminados por tipo de producto, multiplicados por el precio de venta de cada uno de ellos. Para determinar las cantidades, se utilizan las bases de datos de períodos anteriores, y para los productos nuevos, las cantidades proyectadas en el estudio de mercado correspondiente.

Es importante aclarar que el presupuesto de ingresos es el que define el resto de los presupuestos. Al ser una proyección a futuro, los datos son inciertos, y lo que se buscará es reducir esa incertidumbre, mediante el diseño de estrategias de ventas, sustentadas en análisis de datos. Una vez que se definen las cantidades a vender, recién se podrá calcular el presupuesto de egresos, pues los costos variables serán calculados respetando los parámetros de venta.

En el supuesto de organizaciones sin fines de lucro, por ejemplo, un hospital público, el concepto a tener en cuenta será el de los servicios prestados según las patologías o enfermedades de la población de influencia, y con ello presupuestar medicamentos, descartables, insumos, etc.

- Presupuesto de Resultados operativos: es la diferencia entre los ingresos proyectados menos los egresos proyectados en el criterio del devengado. Si el resultado es positivo, significa que habrá ganancias, y si es negativo será pérdida. Si ocurriera esta última situación, habrá que revisar los números y verificar si es posible, mediante acciones lógicas concretas, aumentar los ingresos o disminuir el costo. Si ello no fuera posible, se está frente a un negocio no rentable y que para su subsistencia se requerirá de una transformación estructural.

- Presupuesto de Resultados financieros: es la diferencia entre lo que se presupuesta cobrar y lo que se debería pagar. Un negocio puede ser rentable operativamente pero financieramente

deficitario. Una de las respuestas estará en el costo del dinero (interés) que se utiliza en la rueda operativa, consecuencia de una inadecuada política de cobros (retardados), y pagos (al contado). Por ejemplo, en el mes 1 se presupuesta la venta de 1.000 unidades, las que tienen su cronograma de las compras necesarias para la producción, sumado al pago de los costos fijos del mes, incluido los sueldos del personal. Varios de estos egresos son abonados dentro del mes, y no todas las ventas generan un ingreso al contado. Ese déficit financiero debe ser cubierto de alguna manera, y una de las formas es el descubierto o crédito bancario, que implica pagar un interés por el uso de dinero ajeno.

### **Controles no presupuestarios**

Los dispositivos no presupuestales también son esenciales. La consecución de las metas presupuestarias requiere de distintas acciones, operaciones, tareas, y procesos que necesitan de una supervisión. Entre los métodos de control no presupuestario se destacan:

- La observación personal: es utilizado en todos los niveles de la organización. Comprende desde observar el modo de trabajo, la calidad, las actitudes y aptitudes del personal (siempre que sea objetiva). Es aconsejable que el observador conozca en grado de detalle lo que está observando.
- Los programas de auditoria: es una apreciación de los registros de la organización, desde libros de actas a registros contables, reportes de tareas e informes realizados en distintos niveles. La auditoría puede ser interna, parte de las funciones del personal con algún grado de responsabilidad, o también la auditoría puede ser externa, como por ejemplo el control que realizan las distintas organizaciones del estado, tanto impositivas como de contralor de higiene y seguridad.
- Reporte en recursos humanos: que incluyen desde la justificación y necesidad de reclutamiento, capacitación, hasta el reporte de novedades diarias para el control de asistencia, tardanzas, o usos de licencias.
- Análisis de ratios o coeficientes indicadores: surgen de la evaluación entre el estándar fijado con el desempeño real, y este tipo de control sirve para el análisis de las causas e los desvíos, información que será utilizada para la confección de los planes correctivos.
- Control de tiempo y métodos: está dentro del proceso de capacitación continua, y también se utilizan otras herramientas como el Diagrama de Gantt, el Método del Camino Crítico que pone énfasis en el tiempo y el costo, o el la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT), que pone se focaliza en la manera de computar el tiempo más probable.

- Otras ratios, como ser el coeficiente de liquidez, el de rentabilidad, o el de retorno de la inversión.
- Análisis estadístico: se recurre a base datos confiables, internos y/o externos como información necesaria para la toma de decisiones.
- Cuadro de mando integral: herramienta administrativa establecen medidas de y puntos de control estratégicos que controlan de manera directa el desempeño, cuantitativo de las actividades que se realizan. Muestran en números cifras o relación entre el estándar y el ejecutado, y que permiten la aplicación de correctivos directos, durante la ejecución de lo que se está controlando.

Los controles no presupuestarios son claves para el rediseño de actividades dentro del plan estratégico. De esa información obtenida surgen los datos que ajustan las cifras de los presupuestarios.

### **Tipos de controles según el tiempo en que se realiza**

Existen tres tipos de controles: preventivos, directos, y de auditoría. Cada uno de ellos es relevante en una fase de tiempo diferente en el ciclo de las actividades.

- Control preventivo: son los que se realizan antes de que se realice las actividades. Aseguran que además de metas y objetivos claros, se cuente con la cantidad y calidad de los recursos necesarios para el proceso en el momento adecuado. Incluye desde el monitoreo de las maquinarias, la verificación de stocks, disponibilidad de energía, condiciones de la logística interna, condiciones de higiene y seguridad, etc.
- Control directo: son los que se realizan en el momento en que se desarrolla una actividad. Es la supervisión directa al pie del proceso. Están programados para brindar una respuesta inmediata ante un error o equivocación, por ejemplo, el atasco de una hoja de papel en la impresora o fotocopidora, o también pueden ser parte del proceso, como por ejemplo la selección del tamaño de las frutas antes de su embalaje.
- Auditoría: son los controles posteriores. Se concentra en el trabajo terminado, en la calidad y resultado final. No corrigen nada, pero de ellos surgen y se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y que sirven para el rediseño de procesos correctivos. La auditoría puede ser operativa, por ejemplo, explica el mantenimiento inadecuado de una máquina o equipo, o administrativa en el caso de auditorías contables y de inventario y stock.

El control preventivo siempre es interno y son los responsables de sectores y áreas funcionales los responsables de asegurarlo. También el control directo es interno, pero la responsabilidad primaria es operativa. La auditoría puede ser interna o externa, según las circunstancias de lo

que se vaya a auditar. El modelo de control puede ser total, que se aplica a toda la materia, actos, hechos y personas, o selectivo o por muestreo, únicamente a una parte de la materia, hechos, actos y personas. El intervalo de control puede ser permanente, o intermitente.

### **Requisitos de los controles efectivos**

Cuando se establecen pautas de control, hay que tener en cuenta una serie de requisitos que aseguren que el control, como parte del proceso, ayuden al mismo, o de lo contrario, serán meros actos administrativos, que además de lentificar se transforman en obstáculos en la consecución de resultados esperados. Son requisitos:

- Adaptar los controles a los planes y puestos: el sistema de control debe estar adecuado a los planes para los cuales fue diseñado, y adaptado para cada puesto de trabajo que participe del proceso. No se puede establecer pautas de control gerenciales a un operario, y viceversa.
- Adaptar los controles a la comprensión de los controlados. Si no son comprendidos, no serán útiles, sumado a la desconfianza que genera la ignorancia sobre esa cuestión.
- Objetividad de los controles. Si los controles fueran subjetivos, las personalidades pueden influir en los juicios de desempeño.
- Objetividad en la determinación de estándares. Si son bajos, podrían provocar una habitualidad en el bajo rendimiento, y si son altos, desmotivan.
- Controles flexibles: los controles deben contemplar los desvíos producidos por causas justificables. Por ejemplo, no será culpa de nadie en la línea de producción un corte de energía eléctrica, o del responsable del depósito de materiales por el retraso en la entrega de un proveedor.
- Ajustar el sistema de control a la cultura de la organización: las personas en general aceptan ser controlados, pero si de un esquema laboral de libertad y participación se recurre a un sistema estricto, se podría generar un conflicto. Lo contrario, una organización de controles rígidos, ante la flexibilización en los controles podrían percibir desinterés en la dirección. Ambas situaciones afectarán negativamente la rentabilidad.
- Economía de los controles: es un requisito simple, y sin embargo es difícil de cumplir. Por ejemplo, la colocación de cámaras de seguridad en lugares claves, por sí mismas inducen a la productividad.

La efectividad de los controles se medirá siempre comparando los estándares con el desempeño real. A menor desviación, mayor efectividad.

## **Áreas claves de control**

Se entiende por áreas claves de control, a aquellas actividades que deben tener un desempeño adecuado, eficiente, y eficaz, que aseguren que el objetivo general y los objetivos particulares o secundarios puedan ser alcanzados. Estos aspectos se dividen por áreas funcionales, y no pueden ser considerados como resultados individuales, sino que deben contemplar su impacto en el conjunto de los demás indicadores. Son considerados:

- En el área funcional Administración:

- Liquidez: capacidad de una organización para generar dinero en efectivo, que tan rápido puede convertir sus activos en recursos monetarios.

- Liquidez seca: solvencia a corto plazo. Capacidad para hacer frente a las obligaciones corrientes.

- Flujo de Capital o cash flow: Es la cantidad de recursos que se genera en un ejercicio económico destinado al pago de sus acreedores y a los accionistas o dueño. En resumen, es lo que se destina a pagar a las personas, físicas o jurídicas, que participan en la vida económica de la empresa.

- Inventarios: Es el registro de todos los bienes tangibles y en existencia. Incluye también los derechos y deudas de una organización.

- Gastos de Capital: Son gastos en bienes cuya vida útil es mayor a un año. Es el egreso destinado a compras, reparaciones, actualizaciones, o mejoras de un activo, como ser una máquina, edificio, o instalaciones.

- En administración de personal, índice de rotación del personal: en promedio, un índice menor al 10% se considera una rotación sana. Si la tasa es de entre 10% y 25% representa una pérdida considerable de capital humano. Mientras que una tasa superior al 40% señala un estado de gravedad en cuanto a la gestión de los recursos humanos.

- En administración de personal, índice de ausentismo laboral: es la cantidad de días u horas no trabajadas en relación a la cantidad de días u horas totales pactadas en un período de tiempo. El valor ideal es 0%, y a partir de esa cifra se amerita un sistema de análisis de causas, y estrategias para disminuir el ausentismo.

- En el área funcional Producción:

- Calidad: depende de cómo el cliente va a percibirla, siempre que el producto se adecue a lo que éste necesita.

- Cantidad: es la cantidad de unidades producidas en un lapso de tiempo, en relación a la cantidad de unidades planeadas para el mismo período.

- Costos: costo de producción en un lapso de tiempo, en relación al costo presupuestado para el mismo período, teniendo en cuenta la cantidad producida. En este contexto, se analiza el costo unitario que surja de la suma de costos directos e indirectos, y sus variaciones.
- Desempeño individual en el trabajo: medido en términos de productividad real en relación a la productividad esperada por las tareas asignadas. Hay que definir las cualidades a tener en cuenta en la medición, siempre respetando los parámetros de eficacia y eficiencia.
- En el área funcional Mercadotecnia y Ventas:
  - Volumen de ventas: ventas realizadas, en relación a la cantidad de ventas presupuestadas. El análisis debe realizarse por tipo de producto, y por región o zona geográfica, y por tipo de clientes, etc.
  - Gastos de venta: gastos totales, directos e indirectos, realizados para lograr la venta, en relación a los gastos totales, directos e indirectos, presupuestados. Al igual que el volumen de ventas también es ideal hacerlo por tipo de producto, por región, etc.
  - Gastos de publicidad: gastos totales efectuados en relación a lo presupuestado, justificando los resultados obtenidos.
  - Desempeño individual de los vendedores: medido en términos de productividad real esperada en relación a lo presupuestado para cada vendedor, en cantidad de unidades, monto de facturación, y variación de productos vendidos, entre otros ítems.

Estas áreas claves de control también son conocidos como elementos presentes en el Tablero de Control, que tiene por objetivo diagnosticar una situación a partir de un conjunto de indicadores deben seguirse y evaluarse de manera periódica, y constituye la base para mantener un buen control de situación en todas las áreas funcionales y los sectores que dependan de éstas. Se parametriza los indicadores, y el resultado de la evaluación será verde (óptimo), amarillo (verificación, seguimiento y readecuación), o rojo (generará graves consecuencias).

### **Control y Calidad Total**

La Gestión de la calidad total una estrategia de gestión desarrollada por William Edwards Deming, estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Sus aportes contribuyeron al desarrollo y crecimiento de Japón después de la II Guerra Mundial, y se resumen en 14 puntos y 7 enfermedades mortales de la Gerencia, donde el eje es la alta o baja variabilidad de los procesos, que es inversamente proporcional a la baja o alta variabilidad de la calidad. Cada proceso puede tener, con respecto al estándar fijado u objetivo, variaciones comunes o variaciones especiales. Las variaciones comunes están siempre presentes en cualquier proceso como consecuencia de su diseño y de

sus condiciones de funcionamiento, y tienen un comportamiento uniforme por lo que se puede predecir y por lo tanto controlarse. En cambio las variaciones especiales son esporádicas y puntuales, provocando anomalías y defectos en procesos perfectamente definidos. En su momento estas ideas y prácticas se aplicaban al área funcional de la producción, pero luego los administradores notaron que los conceptos eran válidos para absolutamente todas las tareas en la organización, incluido la integración hacia adelante (control de sus productos y servicios), como para la integración hacia atrás (proveedores). El objetivo principal del control estadístico de procesos es detectar las causas y asignar un modo o norma de tratamiento ante cada situación, siendo la excepción solo las aleatorias (Deming, 2007). En el año 1950 Deming forma a ingenieros, directivos y estudiantes en el control estadístico de los procesos de las distintas industrias japonesas. Sus conferencias fueron copiadas, editadas e impresas en japonés, y se vendieron miles de copias, y por eso los japoneses lo consideran como el padre de la tercera revolución industrial. El enfoque a la Calidad Total demostró que se optimizan los recursos, se bajan los costos y se conquistan nuevos mercados.

#### **Los 14 principios de Deming**

Fueron la base para la modificación de la industria. Son señales o consejos adoptados por el nivel directivo o gerencial en la ejecución de sus labores y toma de decisiones. Son universales para cualquier tipo de industria, organización, sin importar su tamaño.

- 1) Crear constancia en la mejora de productos y servicios.
- 2) Adoptar y aplicar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, involucrando a los empleados, los clientes, y los proveedores.
- 3) No depender de la inspección en masa para lograr calidad. Mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
- 4) Minimizar el costo de producción en el largo plazo, aumentando la interrelación basada en la lealtad y confianza con los proveedores.
- 5) Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planificación de cualquier actividad.
- 6) Establecer programas de capacitación y entrenamiento.
- 7) Identificar y establecer a los líderes, reconociendo las habilidades, capacidades y aspiraciones.
- 8) Eliminar el miedo y construir confianza entre todos los participantes de los procesos.
- 9) Eliminar las barreras entre los departamentos y sectores. Construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.

10) Eliminar lemas, consejos y metas que se transformen en generadores de rivalidad entre los participantes de los procesos.

11) Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos. La producción adecuada y de alta calidad surgirá por sí sola en un ambiente cooperativo y amigable.

12) Apremiar y alentar la mano de obra, incorporando elementos o situaciones que generen alegría en el trabajo. Las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.

13) Instituir un programa de educación y auto mejora continua.

14) Todos en la organización deben comprometerse a llevar a cabo la transformación.

### **Errores claves en el control**

Los 14 puntos suponen la transformación de la organización a un proceso de calidad total permanente, basado específicamente en el auto control. Sin embargo, el proceso de transformación o la transformación en sí pueden generar obstáculos que si no son visualizadas y corregidas llevarán a las organizaciones al caos, y poner en peligro su existencia.

1) Falta de perseverancia en los propósitos. La mejora continua es un proceso que supera el objetivo de obtener rentabilidad económica, y el proceso es a largo plazo.

2) Poner foco solo en las utilidades financieras a corto plazo y reparto de dividendos. Se pone en riesgo el logro del propósito y crecimiento a largo plazo.

3) Sistemas de evaluación centrado en la producción final y no sobre el liderazgo para ayudar a la gente. Se destruye el trabajo en equipo y aumenta la rivalidad.

4) La alta tasa de movilidad de ejecutivos a otras organizaciones, que provocan falta de compromiso con la calidad y productividad.

5) Una gerencia con foco único en cifras visibles, dejando de lado otros aspectos importantes a tener en cuenta, especialmente las relaciones humanas.

6) Costos crecientes relacionados con la salud y atención médico asistenciales, relacionados con enfermedades profesionales producidas como consecuencia de las condiciones del trabajo y/o accidentes laborales.

7) Costo excesivo de garantías, por facilidad en el acceso de acciones legales consecuencia de defectos o responsabilidades no asumidas.

Una de las causas en el fracaso de las organizaciones es descuidar la planificación a largo plazo, centrándose en el corto plazo. Las decisiones en el corto plazo generalmente cubren las urgencias y emergencias, mientras que las de largo plazo se ocupan de lo realmente importante, que aseguren la supervivencia de manera exitosa. Dentro del concepto de largo plazo se debe

ubicar las cuestiones referidas a la calidad y productividad sostenible y sustentable. Otro riesgo es creer que la tecnología por sí sola resolverá las cuestiones. Detrás de cada tecnología tiene que haber personas capacitadas para comprender la lógica de su funcionamiento y resolver problemas cuando sea necesario. Un ejemplo sencillo, el generador eléctrico portátil que no arrancó de automáticamente con el corte de suministro eléctrico de la red. Los problemas que afrontan las organizaciones son similares (ya lo dijo Fayol). Se necesita habilidad en la gestión y no confiar solo en los antecedentes académicos de las personas, asumir que la calidad es responsabilidad de toda la organización y no solo del sector Control de Calidad. No hay que culpar solo a los trabajadores por los errores cometidos, sino asumir que pueden existir problemas de comunicación, formal y/o informal. Hay que impulsar la filosofía del auto control y el método de mejora continua, responsabilidad de todos los integrantes de la organización y no poner confianza únicamente en las inspecciones de calidad (Deming, 2007).

### **Conclusión sobre los apuntes de la teoría**

En el prólogo reflexionaba sobre lectura y estudio, y que ambas cuestiones, compatibilizadas, es el desafío de cualquier escritor que quiera enseñar, o transmitir conocimientos adquiridos. Transcurrida la primera parte, donde prima la teoría, espero que la lectura haya sido entretenida, comprensible, en algunos casos atrapante o interesante, pero, sobre todo, que haya contribuido a la adquisición de conocimientos. Estimo que se habrán identificado con la administración, pues la mayoría de las enseñanzas impartidas son prácticas cotidianas en su vida. He agregado anécdotas sobre decisiones adoptadas en el ejercicio de la profesión. Siempre existirá el desafío de administrar recursos finitos frente a necesidades infinitas, dentro de un entorno que une a la eficacia con la eficiencia a fin de obtener una productividad adecuada que permita lograr rentabilidad. Espero que les haya demostrado que Administrar no es complicado, ni difícil, si se le dedicara el tiempo suficiente. Los capítulos siguientes responde a cada una de las funciones de la administración siguiendo el criterio sugerido por Fayol: la planeación, la organización, la dirección, y el control.

# **Apuntes de Administración: LA PRÁCTICA**

## **CAPÍTULO VII LA PRÁCTICA EN LA FUNCIÓN PLANEAR**

## **La práctica en la Administración General**

El criterio a seguir para esta parte del libro, será el de las actividades a desarrollar para cada una de las funciones de la administración, sumado al análisis funcional de cada puesto de trabajo, de acuerdo al siguiente detalle:

### **Para la planeación**

- Proceso para la confección de la Visión y la Misión
- Metodología para el análisis del entorno y el microanálisis.
- Definición de la estrategia genérica inicial: ventaja en costo, diferenciación, nicho protegido.
- Establecimiento de los objetivos general y secundarios, y las metas: a corto, mediano, y a largo plazo.
- Conceptos a tener en cuenta en la implementación del plan. Supuestos considerados en la elaboración de estrategias, la global, y la de cada área funcional.
- Elaboración de presupuestos. Metodología y aspectos esenciales.

### **Para la Organización**

- Organización formal. Definición de las cuestiones relevantes en el establecimiento de la organización formal.
- Modelo de confección del organigrama, manuales de funciones y procedimientos. Establecimiento de normas y reglamentos internos.
- Criterios de departamentalización, según el tipo de organización.
- Análisis de cada puesto de trabajo estandarizado de una organización, excepto para los sectores Personal y/ Recursos Humanos.
- Área funcional Producción. Aspectos relevantes a tener en cuenta para esta área funcional. Estrategia en Producción. Análisis de puestos de trabajo en el área Producción.

### **Para la Dirección**

- Cuestiones relevantes en el manejo de la organización informal.
- Comportamiento individual. Cuestiones a considerar en la percepción, las actitudes, las teorías motivacionales de Mc Gregor, Herzberg, y Abraham Maslow. El aprendizaje y el desarrollo de habilidades y capacidades.
- La conducta interpersonal. La cooperación, la indiferencia, y el conflicto.
- El liderazgo. Estilos y tipos de liderazgo. El liderazgo y la comunicación. El poder y la influencia.

- Análisis de puestos de trabajo en el sector Personal.
- Funciones de los recursos humanos.

### **Para el Control**

- Cómo establecer estándares. Análisis de bases de datos. Metodología para un estudio de tiempo y métodos.
- Establecimiento de nodos de control. Determinación de los factores críticos de éxito (FCE).

### **Sistema de Gestión**

- Las partes o componentes y la lógica del funcionamiento de un sistema de gestión.

## **La práctica en la función planear**

### **Proceso de elaboración de la Visión y Misión**

El 95% de las organizaciones con las que he interactuado no tenían Visión y Misión de manera explícita, sino que a rasgos generales se traducían en ideas de los dueños o fundadores, y para la segunda generación, simplemente un traspaso de esas ideas originales.

Mi primera acción gerenciadora fue en una empresa fundada por un trabajador incansable que vio la oportunidad de independizarse y armar su propia empresa. Tenía todas las características indispensables para ser un excelente emprendedor, y que se resume en:

- Tienen un espíritu emprendedor, una actitud relacionada con la perseverancia, la creatividad y la innovación, y la capacidad de ejecutar las ideas de negocio, diferenciándolas de un pasatiempo.
- Tienen en claro que habrá éxitos, pero que los fracasos forman parte de las reglas de juego.
- Son capaces de hacer esfuerzos adicionales para alcanzar objetivos.
- Necesitan lograr su independencia y estabilidad económica, generando sus propios recursos, ser empleadores antes que empleados.
- Que el negocio existe en la medida que haya clientes o usuarios dispuestos a hacer un sacrificio para obtener, usar, alquilar, contratar, etc. el producto o servicio ofrecido.
- Que un negocio se basa en obtener beneficios, y que en las empresas los ingresos sean mayor que los gastos.

Siempre daba crédito a su olfato o intuición, cuando en realidad era perseverancia y conocimiento del negocio. Se posicionó como un empresario mediano, y detecté que tenía miedo a crecer, y que el miedo estaba asociado a la pérdida de control sobre todas las acciones que ocurrían en la empresa. Es allí cuando recurrió, en ese entonces, a una consultara de Buenos

Aires, quien trabajó sobre la visión y misión personal, y de cómo esta se podía proyectar al resto de la organización. Esta instancia fue decisiva para el proceso de delegación y generación de confianza en el equipo de trabajo.

Para las grandes sociedades, uno de los errores comunes, al no tener visión y misión, es que los socios descansan las decisiones sobre alguno de los que demuestran un mayor interés. Y en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, la falta de visión y misión genera un desinterés, ya que nadie es dueño, y por lo tanto, ninguno se compromete. Estas cuestiones son captadas por el resto de los empleados, los que terminan actuando en consecuencia, sin un compromiso absoluto con la organización.

Para la confección de la Visión y la Misión hay que tener en claro que ambas deben ser consecuencia del deseo de los dueños. Para ello, se conforma un taller en el que se compartirán ideas, respondiendo a preguntas sencillas. Se recomienda la participación del o los dueños, o directorio, o consejo de administración, según el caso, acompañados del personal gerencial, y eventualmente de líderes de las distintas áreas funcionales. Conformar grupos de trabajo donde se desarrollarán tormentas de ideas que respondan a las siguientes cuestiones.

- Cómo se ven como organización dentro de 5, 10, 20 y 50 años.
- Si tienen en claro: cuál es su negocio, quiénes son sus clientes, cuál debería ser su negocio, y que valoran sus clientes de sus productos ofrecidos.
- Que enumeren los valores y principios fundamentales, personales y de la organización.

La suma de ideas se irá resumiendo en las coincidencias, y se trabajarán en aquellas que no han sido contempladas por todos los grupos, a fin de llegar a un resumen unificado. El administrador, o coordinador, guiará las conversaciones a fin de centrar las mismas. Con el resumen de ideas, se los invita a redactar la visión, en base a la pregunta “qué queremos ser”, y la visión en base a las preguntas sugeridas por Peter Drucker, y que fueron detalladas en la parte teórica de este libro. El resultado debe ser un documento con visión y misión elaborada y compartida por todos los integrantes de la organización, y que posterior a su publicación a todo el personal, serán guías en todas las actividades para la obtención de los objetivos planeados. Se aconseja la elaboración de posters o murales ubicados en lugares visibles a todas las personas que interactúan en la organización.

### **Metodología para el análisis del entorno y el microanálisis**

Como se ha explicado en la parte teórica, el mantenimiento de las ventajas competitivas depende del permanente análisis de los cambios que se producen fuera de la organización. Recordar siempre que los resultados están fuera, y que hacia adentro se podrán lograr ahorros

o mejoras de procesos que permitan una mayor rentabilidad o productividad, pero para que esto ocurra es el mercado, la competencia, y otros factores condicionantes quienes decidirán sobre el éxito o fracaso. El análisis debe tener una frecuencia permanente o continua, en los principales tópicos. Para la elaboración de los planes estratégicos, es aconsejable un análisis profundo por lo menos una vez al año. Las revisiones continuas permiten ajustar la estrategia según aquellas variables que pudieron haber presentado un comportamiento distinto o inesperado.

Se sugirieron parámetros a tener en cuenta para cada uno de los factores, directos o indirectos, pero es la organización quien definirá cuáles son los preponderantes al momento de la toma de decisiones. Los factores principales que deben tener un monitoreo permanente son el Político en el entorno indirecto, y los Clientes o Destinatarios en el entorno directo. Las ocurrencias significativas en estos dos factores llevarán naturalmente a la revisión de los restantes. Para el microanálisis, la herramienta sugerida de las 7 “S” señalan las cuestiones relevantes internamente, donde si bien todas son importantes, se aconseja asignar una mayor importancia a la Estructura, a los Sistemas, y al Staff y recursos humanos.

### **Definición de la estrategia genérica inicial**

Casi todas las organizaciones a las que he gerenciado o atendido se definen inicialmente como diferenciales, desconociendo el verdadero significado de esta aseveración. Ser diferenciales exige recursos de variada índole, encabezando la lista los recursos humanos. Es adoptar una filosofía de trabajo exigente y que no permite desvíos en el camino. Luego de un análisis en conjunto, la mayoría acepta que son organizaciones que compiten en el liderazgo en costos, pero con determinadas características diferenciales que les permiten ser elegidas por sobre otras organizaciones.

La estrategia genérica inicial estará acorde a la visión y la misión. En esta última, se define cuál es el negocio, quién es el cliente, y qué valora el cliente. El Sanatorio que he gerenciado, estuvo siempre claro que el negocio era curar, que el primario es el paciente, y que lo valorado por el cliente es haber sido curado de su dolencia. Pero el otro cliente, también primario, son las obras sociales y las prepagas, con los cuales hay que definir los valores de las prestaciones. Y existe un tercer cliente, los médicos prestadores que brindan sus servicios en la institución. A su vez, la institución tiene que contar con recursos humanos calificados en su oficio y empáticos con los pacientes y familiares, además de contar con una tecnología aceptable, medicación y descartables confiables, e instalaciones bien mantenidas, entre otras cuestiones. Después de este

análisis, se llegó a la conclusión de que el Sanatorio es competitivo en costos, con características diferenciales que permiten que los pacientes lo elijan por sobre otros sanatorios similares.

En resumen, un liderazgo en costos no debe descuidar la diferenciación, y una diferenciación no debe descuidar los costos. Recordemos que el Nicho Protegido es una distorsión provocada por monopolio, oligopolio, o regulaciones especiales, fuera del alcance de las pequeñas y medianas empresas.

### **Establecimiento de los objetivos y metas**

La definición del objetivo general siempre será la obtención de beneficios. La cuestión es determinar cuál es el porcentaje de rentabilidad que satisfaga a los dueños, y que eventualmente permitan nuevas inversiones con capitales genuinos propios. De acuerdo al tipo de negocio, los porcentajes varían. Una baja utilidad final al año en una cadena de supermercados con factura millonaria, dará como resultado un monto millonario. Carrefour Argentina vendió por U\$S 4.000 millones en el año 2017, y el 2% de utilidad son 80 millones de la misma moneda. El mismo porcentaje para una mediana gran empresa significa el promedio era de U\$S 70 millones, y el 2% U\$S 1,4 millones. Para una pequeña gran empresa los montos bajan a U\$S 6 millones y la rentabilidad sería U\$S 116 mil, equivalente a U\$S10.000 al mes. Debe aclararse que los dueños querrán retirar una parte de esas utilidades.

Pero la rentabilidad no surge por el simple deseo de los dueños o gerentes. Es el resultado de haber realizado las proyecciones de ingresos por ventas menos los egresos por costos, y a ese resultado restar los impuestos según el régimen legal. La proyección de ventas tiene que tener su respaldo confiable, que puede surgir de la base de datos de años anteriores, o de un plan estratégico con alto grado de certidumbre. Los costos también saldrán de esa base de datos, o pueden ser calculados siguiendo las distintas plantillas.

Es allí donde comienzan a establecerse los objetivos secundarios. Ventas, en cantidades por tipo de producto y zona multiplicados por el precio de venta. Otro objetivo es acotar los costos a valores esperados, que surgirán de la plantilla de costos de producción (en su mayoría variables), sumado a la plantilla de costos fijos. Otro objetivo secundario será el de lanzamiento de nuevas líneas de productos, o apertura de nuevas bocas de venta, etc. Si bien la proyección es anual, se aconseja la revisión de meas intermedias en el período (semestrales, cuatrimestrales, trimestrales). Lo aconsejable es el seguimiento mensual, o como máximo bimestral. Sin embargo, determinados indicadores claves exigen una revisión diaria, semanal, quincenal, puesto que no se debe esperar hasta el cierre del período para advertir que los resultados

podieron haber sido distintos si las correcciones se hubiesen efectuado en el momento adecuado.

En cuanto al tiempo en la fijación de planes, objetivos, y metas, los mismos son a largo, mediando, y corto plazo. El largo plazo tiene una relación directa con la visión y las pautas en la elaboración comienza con la pregunta *“qué queremos ser, y cuáles son las acciones que nos llevará a alcanzar ese lugar deseado”*. El mediano plazo, está ligado a la suma de procesos productivos completos, generalmente de un año de duración cada uno, donde se establecen metas concretas de crecimiento. Se debe elaborar con la misión, respondiendo a las preguntas *“cuál es nuestro negocio, quién es nuestro cliente, y qué atributos valorará el cliente respecto de lo que hacemos”*. El corto plazo es el proceso a transitar para cerrar un ciclo operativo completo, generalmente un año, y que finalizado el mismo, será base para los reajustes necesarios, si fuere necesario, del mediano y largo plazo.

Supongamos una pequeña empresa constructora, donde el dueño es el ingeniero que reunió un equipo de 10 colaboradores, entre personal de oficina y obra. Su emprendimiento inicialmente es el diseño y construcción de viviendas familiares, de dimensiones reducidas, y de bajo costo. En su misión, probablemente piense en ser una mediana gran empresa que se dedicará a la construcción de viviendas populares financiadas por el gobierno. Claramente su estrategia competitiva es la de liderazgo en costos, y en el transcurso del tiempo irá adquiriendo, además de la experiencia, herramientas, equipos, y rodados que mejorar su capacidad productiva, y que le permitirá participar en procesos de licitaciones en obras estatales. En este ejemplo, el largo plazo, entre 5 y 10 años, será el estar construyendo un barrio de 100 viviendas financiadas por el estado. El mediano plazo, entre 2 y 5 años, comprar un camión volcador, una retroexcavadora, y otros equipamientos necesarios, mientras que el corto plazo, será la construcción de las viviendas familiares, de dimensiones reducidas, y a bajo costo, para lo cual elaborará la estrategia que le permita conseguir los clientes necesarios para afrontar los costos operativos y obtener ganancias, las que serán reinvertidas para el cumplimiento del mediano plazo.

Con el mismo ejemplo, la otra opción sería para el que se dedicara a la construcción de viviendas de diseño exclusivo, con materiales de primera calidad, donde se incluya dormitorios en suite, jacuzzi, piscina y jardines amplios, etc. En este supuesto, se recomienda una estrategia competitiva de diferenciación, y el largo plazo se orienta a la construcción de barrios cerrados exclusivos, o edificios de departamentos, ambos financiados por clientes particulares, y en el mediano y corto plazo es similar a la empresa anterior.

Otro ejemplo en la fijación de objetivos según el plazo, es el de una empresa en crisis, con riesgo de quiebra. El largo plazo probablemente sería de 3 años, el mediano plazo 1 año, y el corto plazo, el mes a mes, puesto que lo importante se une la urgencia, y esta última es la que acorta y condiciona los plazos del administrador.

Para el supuesto de políticas públicas impulsadas desde el estado, el largo plazo será de 20 o 30 años, depende el tópico. El diseño de una propuesta educativa, con cambios estructurales, el resultado se apreciará cuando una generación de estudiantes haya cumplimentado el proceso completo, desde el pre escolar hasta la universidad. Se puede planificar en un plazo menor la erradicación definitiva de alguna enfermedad endémica, o el acceso de agua potable y cloacas a toda la población. El mediano plazo es la suma de planes trienales, o quinquenales, dentro del plan global diseñado, y el corto plazo el cierre de cada ejercicio presupuestario.

### **Conceptos a tener en cuenta en la implementación del plan**

El proceso de implementación supone poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo, en este caso, un plan estratégico. La puesta en movimiento de actividades en los entes implica a la función administrativa de la Dirección, la acción, la presencia de la organización informal en el proceso, definir con quienes se harán las actividades necesarias para lograr los objetivos deseados. Esto exige un esquema detallado de los pasos a seguir, y que incluye información de la estrategia, los procesos, operaciones, y tareas en todas las fases, desde el presupuesto hasta los controles finales en cada área funcional.

Cuando se elabora una estrategia, siempre el objetivo principal es la obtención de rentabilidad, y que la misma sea sustentable y sostenible en el tiempo. Algunas organizaciones incluyen dentro de la misma su mejora de posicionamiento respecto a sus competidores. Con respecto a esto último, si una empresa ocupa el lugar 12, su estrategia inmediata será la de estar entre los 10 primeros. Se cometerá un error definir como objetivo posicionarse entre los primeros 3, puesto que salvo que incursione con un producto realmente novedoso, esto será considerado como una meta irreal, y por lo tanto dejará de ser desafiante.

La obtención de rentabilidad, el objetivo global exigirá, por ejemplo:

- La venta de una cantidad de unidades a un precio establecido, y que se traducirá en ingresos de recursos financieros. El presupuesto de venta será el objetivo global del área Mercadotecnia y Ventas, y para hacerlo debe involucrar a sus sectores funcionales, que conociendo el objetivo global establecerá sus propios objetivos globales. Marketing hará un estudio de mercado y la competencia, con un monitoreo constante del comportamiento de las variables. Publicidad y Promoción difundirá la disponibilidad del producto a los precios pre fijados, posicionar la

imagen o marca, y construir relaciones con la demanda actual o potencial. Los canales de comercialización adoptarán las medidas necesarias que acerquen el producto al cliente o destinatario, sea a través de agencias, sucursales, stands en ferias, el comercio digital, etc. Atención al cliente y ventas, como rostro o carta de presentación de la organización implemente estrategias de fidelización de clientes, y que el comprador ocasional se transforme en cliente habitual. Logística de entrega planificará el flujo físico de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el lugar de entrega o consumo, cumpliendo con las exigencias de tiempo de entrega y condiciones prometidas a los clientes. Servicio de post venta ajustará todo lo relacionado en la atención al cliente, desde operaciones de mantenimiento, venta de repuestos, atención técnica, ofrecimiento de accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido. Por último, Administración de Mercadotecnia y Ventas, como soporte administrativo para las decisiones gerenciales, hará operativo la planeación, la organización, la dirección, y el control del área funcional.

- Establecido las cantidades de unidades que se pondrán en el mercado, el área funcional de Producción tendrá como objetivo global la fabricación de los productos. Para lograrlo necesitará que los distintos sectores funcionales, en conocimiento del objetivo global, establezcan sus propios objetivos globales. Inventario y manejo de stock se focalizará en el seguimiento de las condiciones de los componentes y productos (estado y fecha de vencimiento) a medida que avanzan en la cadena de suministro, conociendo la existencia y cantidad de cada elemento disponible, preparándose para los distintos procesos de compras. Compras mantendrá al día su padrón de proveedores para cuando necesite adquirir productos, materia prima, materiales, insumos, artículos, necesarios para fabricar el producto, bien o servicio. Control de calidad fijará las pautas, mecanismos, acciones y herramientas necesarias para detectar la presencia de errores o asegurar que los productos, cumplan con los requisitos de calidad exigidos. Investigación y desarrollo establecerá su programa de desarrollo de nuevos productos y servicios, o mejora de los mismos. Operaciones estará preparada para cumplir con los procesos de producción, su fabricación y acondicionamiento. Por último, Administración de la producción hará operativa la planeación, la organización, la dirección, y el control del área funcional, como soporte administrativo en la toma de decisiones para el nivel gerencial.

- Sabiendo lo que se espera vender y producir, el área funcional Administración tendrá como objetivo global el funcionamiento adecuado de la rueda operativa. para cumplir, necesitará de los distintos sectores funcionales, que establecerán sus objetivos globales propios. Recursos humanos o Personal se encargará de todas las cuestiones relacionadas con las personas que trabajan en la organización. Contabilidad se encargará del registro de los movimientos o

acciones que signifiquen alguna variación en el patrimonio de las organizaciones. Finanzas y manejo de fondos programará su calendario y esquema de cobranzas y pagos, optimizando el uso de los recursos financieros. Compras se ocupará del proceso de adquisición, respetando los parámetros exigidos en producción en tiempo y calidad.

En resumen, la estrategia global de la organización necesariamente debe ser conocida en su totalidad por los niveles gerenciales. A partir de allí, en el proceso de descentralización, cada gerente de área compartirá lo que corresponda con cada jefatura de sector o capataces, quienes tendrán una visión parcializada de la global, pero completa en lo que les compete en su función propia. Se aconseja que la planificación y la comunicación de la misma tengan un grado de detalle de las distintas etapas, las actividades a desarrollar, las fechas a cumplir, la definición de los responsables de cada actividad, las fechas a cumplir, y los distintos recursos necesarios para lograrlo. Es necesario establecer los factores críticos de éxito, o indicadores claves de rendimiento, como así también el establecimiento de reuniones de trabajo para compartir experiencias y ajustar detalles. Recordar que el plan tiene que tener determinada flexibilidad, que hay que alentar la iniciativa, la capacidad, la creatividad, el espíritu de equipo y colaboración entre todos los integrantes de la organización.

### **Elaboración de presupuestos. Metodología y aspectos esenciales**

Los presupuestos, además de poner en cifras los distintos planes, forman parte de la estrategia para organizar los recursos de la organización, optimizando el rendimiento. Al ser una proyección del futuro, exige un análisis en detalle de las distintas posibilidades de ocurrencia, lo que exige el control permanente y las opciones para reaccionar en la modificación o agregación de cantidades o valores previstos. Para su elaboración, se tiene en cuenta las distintas informaciones y datos relevantes obtenidos desde el análisis de los entornos directos e indirectos, como así también de los recursos disponibles sumados a los distintos aspectos internos de la organización, y que se resumen en el microanálisis (7 “S” McKinsey). A continuación, se aconseja el método de elaboración de los principales presupuestos a tener en cuenta, como mínimo, para una buena gestión de recursos.

### **Presupuesto de ventas**

Es conocido como el presupuesto de ingresos operativos. Se debe planificar las ventas de los distintos productos ofrecidos, en un período de 12 meses, distribuidos mes a mes. Contemplar un año tiene su explicación, ya que en ese período se puede observar la estacionalidad de los productos. Por ejemplo, se venderá más café en los meses de invierno que el resto del año, y

habrá una baja pronunciada de ventas del producto en los meses de verano. Cualquier tipo de bien o servicio tiene su estacionalidad, y para determinarla, hay que recurrir o construir datos. Las cantidades proyectadas surgen principalmente de dos fuentes:

- La base de datos de ejercicios anteriores, almacenados en el sistema de gestión, o en su defecto del análisis de los libros mayores de las distintas cuentas contables de ventas, o a falta de esto, a registros escritos que pudieran detallar las ventas. Por ejemplo, la mayoría de los pequeños agricultores feriantes en nuestra ciudad, llevan su registro de ventas en un cuaderno, donde detallan las cantidades de los distintos productos que traen, y al final de la jornada hacen el recuento de aquello que no pudo ser vendido. En resumen, siempre se puede construir una base de datos, y que después será contrastada con el desempeño real a futuro.

- Estudio de mercado y la competencia: es para el supuesto que no exista base de datos por tratarse de un producto nuevo de la organización, y cuya decisión de producción surge de un estudio de mercado y la competencia. Existen distintos tipos de mercado.

- 1) Mercado dominado por la oferta, que no produce lo suficiente para atender a la demanda. En este supuesto, es el oferente quien fija las condiciones de venta.

- 2) Mercado de equilibrio, donde demanda y oferta se igualan, y por lo tanto ninguna de las partes puede ejercer el poder sobre la otra.

- 3) Mercado dominado por la demanda, donde la oferta supera a la demanda del producto. En este supuesto es el demandante quien fija las condiciones de compra.

Hoy día, en prácticamente la totalidad de los productos disponibles, el mercado es dominado por la demanda, donde las cantidades ofrecidas superan ampliamente a las requeridas. Este detalle es fundamental a tener en cuenta, ya que las ventas proyectadas del nuevo producto, serán posibles en la medida que los consumidores dejen de adquirir a otros oferentes y se decidan por el de la organización. De allí, la importante en la elaboración de la estrategia de ventas.

Definido en grado de detalle las cantidades de productos a vender, a los que se puede sumar otros parámetros como por ejemplo zonas geográficas, y teniendo en cuenta las estacionalidades del año, mes a mes, son volcado en una fila de una planilla de cálculo, que tendrá en un cuadro, el precio de cada uno de los productos ofrecidos.

<b>Cuadro de lista de productos y precios</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Unidad medida</b>	<b>Precio Zona 1</b>	<b>Precio Zona 2</b>
Verdeo: cebollita - perejil	unidad	10	11
Verdeo: lechuga común - rúcula - achicoria	unidad	30	33
Verdeo: lechuga mantecosa o arrepollada	unidad	40	45
Zapallo cáscara de hierro	kilogramo	50	55
Zapallo ankito o calabaza	kilogramo	52	56
Zapallo cabutia o zapallito	kilogramo	55	57
Zanahoria	kilogramo	40	45
Tomate	kilogramo	60	65
Pimiento morrón verde	kilogramo	40	45
Pimiento morrón rojo o amarillo	kilogramo	60	65
Limón persa o grande	unidad	3	4
Limón lima	unidad	4	5
Naranja de ombligo	docena	70	80
Naranja para jugos	docena	40	45

*Figura 25: cuadro de lista de productos y lista de precios*

El cuadro presenta algunos de los productos ofrecidos por los colonos feriantes, y los precios son solo a modo de ejemplo. De todas maneras, este modelo de cuadro de lista de productos y precios de ventas es aplicable a cualquier tipo de negocio. Las diferentes zonas puestas como ejemplo, corresponde a la diferencia en los costos de traslado a ferias de distintas localidades. El siguiente paso es construir el presupuesto de cantidades a vender. Estas cifras serán el estándar a comparar en controles futuros. A modo de ejemplo, se detalla el presupuesto de cantidades a vender, por producto y por zona. Este modelo de presupuesto de cantidades es aplicable a cualquier tipo de negocio.

<b>PRESUPUESTO DE CANTIDADES A VENDER - ZONA 1</b>														
<b>Descripción</b>	<b>Medida</b>	<b>enero</b>	<b>febrero</b>	<b>marzo</b>	<b>abril</b>	<b>mayo</b>	<b>junio</b>	<b>julio</b>	<b>agosto</b>	<b>septiembre</b>	<b>octubre</b>	<b>noviembre</b>	<b>diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
Verdeo: cebollita - perejil	unidad	200	200	300	350	300	200	150	200	250	300	350	400	<b>3.200</b>
Verdeo: lechuga común - rúcula - achicoria	unidad	100	100	150	170	150	100	80	100	130	150	180	200	<b>1.610</b>
Verdeo: lechuga mantecosa o arrepollada	unidad	50	50	80	90	80	50	40	50	70	80	90	100	<b>830</b>
Zapallo cáscara de hierro	kilogramo	60	70	80	100	100	120	120	120	100	100	80	80	<b>1.130</b>
Zapallo ankito o calabaza	kilogramo	50	60	70	80	80	100	100	100	80	80	70	70	<b>940</b>
Zapallo cabutia o zapallito	kilogramo	30	35	40	50	50	60	60	60	50	50	40	40	<b>565</b>
Zanahoria	kilogramo	70	80	90	90	90	110	110	110	90	90	80	80	<b>1.090</b>
Tomate	kilogramo	100	100	150	170	150	100	80	100	130	150	180	200	<b>1.610</b>
Pimiento morrón verde	kilogramo	30	30	40	40	50	40	40	50	60	60	70	70	<b>580</b>
Pimiento morrón rojo o amarillo	kilogramo	40	40	50	50	60	50	50	60	70	70	80	80	<b>700</b>
Limón persa o grande	unidad	150	200	100	100	80	50	50	50	70	100	150	200	<b>1.300</b>
Limón lima	unidad	100	130	60	60	50	30	30	30	40	60	100	130	<b>820</b>
Naranja de ombligo	docena	30	30	25	25	10	10	10	15	20	25	30	30	<b>260</b>
Naranja para jugos	docena	40	40	35	35	20	20	20	25	30	35	40	40	<b>380</b>

*Figura 26: presupuesto de cantidades a vender, Zona 1*

PRESUPUESTO DE CANTIDADES A VENDER - ZONA 2														
Descripción	Medida	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Verdeo: cebollita - perejil	unidad	170	170	250	300	250	170	130	170	200	250	300	350	2.710
Verdeo: lechuga común - rúcula - achicoria	unidad	85	85	130	150	130	80	70	80	100	130	150	170	1.360
Verdeo: lechuga mantecosa o arrepollada	unidad	40	40	70	80	70	40	30	40	60	70	80	80	700
Zapallo cáscara de hierro	kilogramo	50	60	70	80	80	100	100	100	80	80	70	70	940
Zapallo ankito o calabaza	kilogramo	40	50	60	70	70	80	80	80	70	70	60	60	790
Zapallo cabutia o zapallito	kilogramo	20	30	30	40	40	50	50	50	40	40	30	30	450
Zanahoria	kilogramo	60	70	80	80	80	90	90	90	80	80	70	70	940
Tomate	kilogramo	80	80	130	140	130	80	70	80	100	130	150	170	1.340
Pimiento morrón verde	kilogramo	20	20	30	30	40	30	30	40	50	50	60	60	460
Pimiento morrón rojo o amarillo	kilogramo	30	30	40	40	50	40	40	50	60	60	70	70	580
Limón persa o grande	unidad	130	170	80	80	70	40	40	40	60	70	130	170	1.080
Limón lima	unidad	80	100	50	50	40	20	20	20	30	50	80	100	640
Naranja de ombligo	docena	30	30	20	20	10	10	10	10	20	20	30	30	240
Naranja para jugos	docena	40	40	30	30	20	20	20	20	30	30	40	40	360

Figura 27: presupuesto de cantidades a vender, Zona 2

Definidas las cantidades por zonas, se consolidan los distintos presupuestos a fin de conocer las cantidades finales presupuestadas para la venta.

PRESUPUESTO DE CANTIDADES TOTALES A VENDER														
Descripción	Medida	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Verdeo: cebollita - perejil	unidad	370	370	550	650	550	370	280	370	450	550	650	750	5.910
Verdeo: lechuga común - rúcula - achicoria	unidad	185	185	280	320	280	180	150	180	230	280	330	370	2.970
Verdeo: lechuga mantecosa o arrepollada	unidad	90	90	150	170	150	90	70	90	130	150	170	180	1.530
Zapallo cáscara de hierro	kilogramo	110	130	150	180	180	220	220	220	180	180	150	150	2.070
Zapallo ankito o calabaza	kilogramo	90	110	130	150	150	180	180	180	150	150	130	130	1.730
Zapallo cabutia o zapallito	kilogramo	50	65	70	90	90	110	110	110	90	90	70	70	1.015
Zanahoria	kilogramo	130	150	170	170	170	200	200	200	170	170	150	150	2.030
Tomate	kilogramo	180	180	280	310	280	180	150	180	230	280	330	370	2.950
Pimiento morrón verde	kilogramo	50	50	70	70	90	70	70	90	110	110	130	130	1.040
Pimiento morrón rojo o amarillo	kilogramo	70	70	90	90	110	90	90	110	130	130	150	150	1.280
Limón persa o grande	unidad	280	370	180	180	150	90	90	90	130	170	280	370	2.380
Limón lima	unidad	180	230	110	110	90	50	50	50	70	110	180	230	1.460
Naranja de ombligo	docena	60	60	45	45	20	20	20	25	40	45	60	60	500
Naranja para jugos	docena	80	80	65	65	40	40	40	45	60	65	80	80	740

Figura 28: presupuesto de cantidades totales a vender

El siguiente paso, es elaborar el cuadro de ingresos por ventas, o ingresos operativos. Las cifras para cada mes, surgirán de multiplicar las cantidades presupuestadas por el precio de venta fijado, para cada zona o boca de venta.

INGRESOS POR VENTAS - ZONA 1													
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Verde: cebollita - perejil	2.000	2.000	3.000	3.500	3.000	2.000	1.500	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000	32.000
Verde: lechuga común - rúcula - achicoria	3.000	3.000	4.500	5.100	4.500	3.000	2.400	3.000	3.900	4.500	5.400	6.000	48.300
Verde: lechuga mantecosa o arrepollada	2.000	2.000	3.200	3.600	3.200	2.000	1.600	2.000	2.800	3.200	3.600	4.000	33.200
Zapallo cáscara de hierro	3.000	3.500	4.000	5.000	5.000	6.000	6.000	6.000	5.000	5.000	4.000	4.000	56.500
Zapallo ankito o calabaza	2.600	3.120	3.640	4.160	4.160	5.200	5.200	5.200	4.160	4.160	3.640	3.640	48.880
Zapallo cebutia o zapallito	1.650	1.925	2.200	2.750	2.750	3.300	3.300	3.300	2.750	2.750	2.200	2.200	31.075
Zanahoria	2.800	3.200	3.600	3.600	3.600	4.400	4.400	4.400	3.600	3.600	3.200	3.200	43.600
Tomate	6.000	6.000	9.000	10.200	9.000	6.000	4.800	6.000	7.800	9.000	10.800	12.000	96.600
Pimiento morrón verde	1.200	1.200	1.600	1.600	2.000	1.600	1.600	2.000	2.400	2.400	2.800	2.800	23.200
Pimiento morrón rojo o amarillo	2.400	2.400	3.000	3.000	3.600	3.000	3.000	3.600	4.200	4.200	4.800	4.800	42.000
Limón persa o grande	450	600	300	300	240	150	150	150	210	300	450	600	3.900
Limón lima	400	520	240	240	200	120	120	120	160	240	400	520	3.280
Naranja de ombligo	2.100	2.100	1.750	1.750	700	700	700	1.050	1.400	1.750	2.100	2.100	18.200
Naranja para jugos	1.600	1.600	1.400	1.400	800	800	800	1.000	1.200	1.400	1.600	1.600	15.200
<b>TOTALES</b>	<b>31.200</b>	<b>33.165</b>	<b>41.430</b>	<b>46.200</b>	<b>42.750</b>	<b>38.270</b>	<b>35.570</b>	<b>39.820</b>	<b>42.080</b>	<b>45.500</b>	<b>48.490</b>	<b>51.460</b>	<b>495.935</b>

Figura 29: presupuesto de ingresos por ventas, Zona 1

INGRESOS POR VENTAS - ZONA 2													
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Verde: cebollita - perejil	1.870	1.870	2.750	3.300	2.750	1.870	1.430	1.870	2.200	2.750	3.300	3.850	29.810
Verde: lechuga común - rúcula - achicoria	2.805	2.805	4.290	4.950	4.290	2.640	2.310	2.640	3.300	4.290	4.950	5.610	44.880
Verde: lechuga mantecosa o arrepollada	1.800	1.800	3.150	3.600	3.150	1.800	1.350	1.800	2.700	3.150	3.600	3.600	31.500
Zapallo cáscara de hierro	2.750	3.300	3.850	4.400	4.400	5.500	5.500	5.500	4.400	4.400	3.850	3.850	51.700
Zapallo ankito o calabaza	2.240	2.800	3.360	3.920	3.920	4.480	4.480	4.480	3.920	3.920	3.360	3.360	44.240
Zapallo cebutia o zapallito	1.140	1.710	1.710	2.280	2.280	2.850	2.850	2.850	2.280	2.280	1.710	1.710	25.650
Zanahoria	2.700	3.150	3.600	3.600	3.600	4.050	4.050	4.050	3.600	3.600	3.150	3.150	42.300
Tomate	5.200	5.200	8.450	9.100	8.450	5.200	4.550	5.200	6.500	8.450	9.750	11.050	87.100
Pimiento morrón verde	900	900	1.350	1.350	1.800	1.350	1.350	1.800	2.250	2.250	2.700	2.700	20.700
Pimiento morrón rojo o amarillo	1.950	1.950	2.600	2.600	3.250	2.600	2.600	3.250	3.900	3.900	4.550	4.550	37.700
Limón persa o grande	520	680	320	320	280	160	160	160	240	280	520	680	4.320
Limón lima	400	500	250	250	200	100	100	100	150	250	400	500	3.200
Naranja de ombligo	2.400	2.400	1.600	1.600	800	800	800	800	1.600	1.600	2.400	2.400	19.200
Naranja para jugos	1.800	1.800	1.350	1.350	900	900	900	900	1.350	1.350	1.800	1.800	16.200
<b>TOTALES</b>	<b>28.475</b>	<b>30.865</b>	<b>38.630</b>	<b>42.620</b>	<b>40.070</b>	<b>34.300</b>	<b>32.430</b>	<b>35.400</b>	<b>38.390</b>	<b>42.470</b>	<b>46.040</b>	<b>48.810</b>	<b>458.500</b>

Figura 30: presupuesto de ingresos por ventas, Zona 2

Se consolidan los presupuestos de ingresos de las distintas bocas de venta, y se obtiene el presupuesto con los ingresos totales operativos.

INGRESOS POR VENTAS - PRESUPUESTO CONSOLIDADO													
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Verde: cebollita - perejil	3.870	3.870	5.750	6.800	5.750	3.870	2.930	3.870	4.700	5.750	6.800	7.850	61.810
Verde: lechuga común - rúcula - achicoria	5.805	5.805	8.790	10.050	8.790	5.640	4.710	5.640	7.200	8.790	10.350	11.610	93.180
Verde: lechuga mantecosa o arrepollada	3.800	3.800	6.350	7.200	6.350	3.800	2.950	3.800	5.500	6.350	7.200	7.600	64.700
Zapallo cáscara de hierro	5.750	6.800	7.850	9.400	9.400	11.500	11.500	11.500	9.400	9.400	7.850	7.850	108.200
Zapallo ankito o calabaza	4.840	5.920	7.000	8.080	8.080	9.680	9.680	9.680	8.080	8.080	7.000	7.000	93.120
Zapallo cebutia o zapallito	2.790	3.635	3.910	5.030	5.030	6.150	6.150	6.150	5.030	5.030	3.910	3.910	56.725
Zanahoria	5.500	6.350	7.200	7.200	7.200	8.450	8.450	8.450	7.200	7.200	6.350	6.350	85.900
Tomate	11.200	11.200	17.450	19.300	17.450	11.200	9.350	11.200	14.300	17.450	20.550	23.050	183.700
Pimiento morrón verde	2.100	2.100	2.950	2.950	3.800	2.950	2.950	3.800	4.650	4.650	5.500	5.500	43.900
Pimiento morrón rojo o amarillo	4.350	4.350	5.600	5.600	6.850	5.600	5.600	6.850	8.100	8.100	9.350	9.350	79.700
Limón persa o grande	970	1.280	620	620	520	310	310	310	450	580	970	1.280	8.220
Limón lima	800	1.020	490	490	400	220	220	220	310	490	800	1.020	6.480
Naranja de ombligo	4.500	4.500	3.350	3.350	1.500	1.500	1.500	1.850	3.000	3.350	4.500	4.500	37.400
Naranja para jugos	3.400	3.400	2.750	2.750	1.700	1.700	1.700	1.900	2.550	2.750	3.400	3.400	31.400
<b>TOTALES</b>	<b>59.675</b>	<b>64.030</b>	<b>80.060</b>	<b>88.820</b>	<b>82.820</b>	<b>72.570</b>	<b>68.000</b>	<b>75.220</b>	<b>80.470</b>	<b>87.970</b>	<b>94.530</b>	<b>100.270</b>	<b>954.435</b>

Figura 31: presupuesto de ingresos operativos totales

A los ingresos operativos se agregarán los ingresos extraordinarios, es decir aquellos ingresos que no forman parte de la rueda operativa habitual del negocio. La metodología es la misma, es decir, describir el ingreso y distribuirlo en el mes en que se espera la ejecución. La suma de los ingresos operativos o normales, más los no operativos o extraordinarios, constituye el presupuesto de Ingresos Totales.

Este modelo de presupuesto está atado a dos ocurrencias: cantidades a vender, e ingresos a percibir. Puede ocurrir que con menor cantidad se perciban mayores ingresos, o viceversa. Esas variaciones se irán corrigiendo en el transcurso del tiempo, cuando se compare el desempeño real (ejecutado) con el estándar (presupuestado). Otro dato a tener en cuenta, son las cantidades totales presupuestadas y las posibilidades reales de producción según la capacidad instalada de la fábrica. Una subutilización de esa capacidad tendrá una mayor incidencia en la asignación de los costos fijos, mientras que presupuestar por sobre la capacidad de producción obligará a tercerizar procesos, o aliarse con otros productores para satisfacer las cantidades requeridas.

### **Presupuesto de costos variables de producción**

El presupuesto de ventas define las cantidades de los distintos productos que deben ser fabricados, o comprado a los fabricantes para su reventa. Una fábrica de automóviles, que presupuestó 15 mil unidades en el año, y que de esa cantidad debe entregar 800 unidades en enero y 1100 en febrero, ya durante los meses previos de noviembre y diciembre debería estar cerrando los acuerdos con los distintos proveedores, y de esa manera asegurar los insumos, materias primas, y materiales en su línea de producción. Lo mismo le cabe al agricultor en el control de las plantaciones para cumplir con los requerimientos proyectados. Es muy arriesgado apostar a la compra de lo necesario para producir, dentro del mes de producción. Una adecuada estrategia de compras indicará el momento adecuado para iniciar el proceso, que incluye concurso de precios o licitación, elección del o los proveedores, emisión de la lista de compras donde se establece condiciones de pago y de recepción de lo comprado, entre los puntos necesarios. Por estas cuestiones, se aconseja elaborar por separado el presupuesto de costos variables de producción. En este presupuesto, se detalla absolutamente todo lo necesario para el proceso de producción. En una fábrica de automóviles incluye desde tuercas y arandelas hasta motor y llantas con cubiertas, pintura, cables, transmisiones, etc. En la granja, probablemente será más sencillo, pues comprenderá semillas o plantines de invernadero, abonos y control de plagas ecológicos, baldes para agua, bolsas y cajones para cosecha, rastrillos y otras herramientas menores, etc.

Se parte de que cada producto tiene una plantilla de costo individual, que incluye lo necesario para fabricar una unidad. Por ejemplo, un auto necesita un motor, por lo que fabricar 800 unidades requerirá una orden de compra de 800 unidades. Si la producción se reduce, se reduce también el presupuesto, y viceversa si existe aumento por sobre lo pautado. Este presupuesto de costos variables, directamente relacionado con las cantidades a producir, una vez consolidado formará una parte dentro del presupuesto de egresos operativos, dentro del capítulo correspondiente a los egresos en Producción.

Siguiendo con el ejemplo de la granja, se realizó el siguiente presupuesto. Las cifras presupuestadas son solo a modo de ejemplo.

<b>EGRESOS POR COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>													
<b>Descripción</b>	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Mano de obra	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	216.000
Cargas Sociales	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	45.360
Proporcional SAC, Vacaciones, y otros	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	32.400
Semillas	4.804	5.329	4.969	4.354	4.080	4.513	4.828	5.278	5.672	6.016	3.581	3.842	57.266
Plantines de invernadero	5.604	6.217	5.797	5.080	4.760	5.265	5.633	6.158	6.617	7.019	4.177	4.482	66.810
Abonos	2.802	3.109	2.899	2.540	2.380	2.633	2.816	3.079	3.309	3.509	2.089	2.241	33.405
Control de plagas	2.402	2.665	2.485	2.177	2.040	2.257	2.414	2.639	2.836	3.008	1.790	1.921	28.633
Insumos menores	2.002	2.221	2.071	1.814	1.700	1.881	2.012	2.199	2.363	2.507	1.492	1.601	23.861
Material para empaque	1.790	1.921	2.402	2.665	2.485	2.177	2.040	2.257	2.414	2.639	2.836	3.008	28.633
Otros gastos directos	1.074	1.153	1.441	1.599	1.491	1.306	1.224	1.354	1.448	1.583	1.702	1.805	17.180
<b>TOTALES</b>	<b>44.958</b>	<b>47.094</b>	<b>46.543</b>	<b>44.709</b>	<b>43.415</b>	<b>44.512</b>	<b>45.447</b>	<b>47.444</b>	<b>49.139</b>	<b>50.762</b>	<b>42.146</b>	<b>43.380</b>	<b>549.549</b>

*Figura 32: presupuesto de costos directos en producción*

Este presupuesto presenta algunas particularidades. La mano de obra es un costo fijo. Se debe trabajar durante todo el año, en tareas como ser: arado o preparación del suelo, plantado, control de malezas y plagas, poda, cosecha, entre otras. La producción es de mano de obra intensiva, y por eso la alta incidencia en costo de personal. Si la mano de obra es realizada por el dueño, se debe asignar una retribución por dicho trabajo. Ese monto integrará la plantilla de costos. Se debe considerar el egreso como retiro pro labore, monto asignado por el trabajo realizado. Siempre a modo de ejemplo, en lo que se refiere a la materia prima de producción y sus derivados, se prevé el gasto dos meses antes, tiempo promedio de la obtención en algunos productos. Hay que tener en cuenta esta variable, ya que la compra de materia prima, materiales, e insumos comprenden un movimiento financiero de importancia en cualquier emprendimiento.

## Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos contiene distintos capítulos, y dentro de cada capítulo puede contener partes. Los capítulos son:

- Egresos en producción: comprende todos los egresos necesarios para cumplir con la pauta de producción proyectada. Incluye costos fijos y variables. Los fijos serán aquellos cuyo gasto se ejecutará sin interesar los niveles de producción. Se considerará como costos fijos a los semi fijos y variables a los semi variables. La mayoría de estos costos no son directos, pero son necesarios para que el proceso de producción se complete adecuadamente. Por ejemplo, sueldos y cargas sociales del personal del área no afectado directamente en el proceso productivo, o cuya permanencia en la fábrica es permanente, como ser el gerente del área, los jefes de las secciones compras, depósito e inventario, control de calidad, investigación y desarrollo, y administración de la producción, a los que se sumará personal de seguridad y vigilancia, y mantenimiento en general. Si bien el personal destinado directamente a operaciones es un costo variable, la capacitación y curva de aprendizaje no permite la contratación de los mismos según los programas de producción, y por lo tanto son considerados también dentro de los costos fijos en personal, siendo el variable adicionales por metas de producción alcanzadas. Al costo de la mano de obra, se suman otros costos, indirectos, pero relacionados con el área funcional, como ser gastos de oficina, energía eléctrica general y otros servicios como agua e internet, movilidad y viáticos, entre otros. En resumen, los únicos costos variables es el de insumos, materiales, y materia prima necesarios en el proceso de producción.

PRESUPUESTO DE EGRESOS EN PRODUCCIÓN													
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
<b>Egresos costos directos de producción</b>	<b>44.958</b>	<b>47.094</b>	<b>46.543</b>	<b>44.709</b>	<b>43.415</b>	<b>44.512</b>	<b>45.447</b>	<b>47.444</b>	<b>49.139</b>	<b>50.762</b>	<b>42.146</b>	<b>43.380</b>	<b>549.549</b>
Energía eléctrica	1.194	1.281	1.601	1.776	1.656	1.451	1.360	1.504	1.609	1.759	1.891	2.005	19.089
Combustible y lubricantes	1.492	1.601	2.002	2.221	2.071	1.814	1.700	1.881	2.012	2.199	2.363	2.507	23.861
Mantenimiento de equipos y maquinarias	298	320	400	444	414	363	340	376	402	440	473	501	4.772
Otros gastos de producción	239	256	320	355	331	290	272	301	322	352	378	401	3.818
<b>TOTALES</b>	<b>3.222</b>	<b>3.458</b>	<b>4.323</b>	<b>4.796</b>	<b>4.472</b>	<b>3.919</b>	<b>3.672</b>	<b>4.062</b>	<b>4.345</b>	<b>4.750</b>	<b>5.105</b>	<b>5.415</b>	<b>51.539</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS EN PRODUCCIÓN</b>	<b>48.180</b>	<b>50.551</b>	<b>50.867</b>	<b>49.505</b>	<b>47.888</b>	<b>48.431</b>	<b>49.119</b>	<b>51.506</b>	<b>53.485</b>	<b>55.512</b>	<b>47.251</b>	<b>48.794</b>	<b>601.088</b>

Figura 33: presupuesto de egresos en producción

A modo de control a mano alzada, el porcentaje de costos de producción deberían constituir alrededor de 70% de los costos totales.

- Egresos en Mercadotecnia y ventas: comprende todos los egresos necesarios para el desarrollo de las actividades del área. Incluye costos fijos y variables. Se considerará como costos fijos a los semi fijos y variables a los semi variables. La mayoría de estos costos son directos, relacionados con las actividades propias del área. Por ejemplo, sueldos y cargas sociales del personal del área, que incluye al gerente, los jefes de las secciones marketing, publicidad y promoción, canales de comercialización, logística de entrega, servicio post venta, y administración de mercadotecnia y ventas. Para el personal de atención al público y ventas, generalmente tienen una asignación fija a los que suman comisiones por ventas. Hay que tener en cuenta, que, si bien es necesario sectorizar el área en las áreas mencionadas, mayormente las tareas de cada puesto de trabajo de las mismas pueden ser realizadas por el mismo personal. Es la aplicación del concepto de multi función o tarea, donde se asignan responsabilidades en distintos sectores del área, según la cantidad de tiempo de trabajo insumido en la jornada laboral. Es así que un personal de atención al cliente y ventas, además tenga asignaciones en marketing y publicidad y promoción, y que dependa de solo un jefe de Sección, que absorbe los distintos sectores. La multitarea es esencial en la optimización de los costos en recursos humanos. Al costo de la mano de obra, se suman otros costos, como ser gastos de oficina, energía eléctrica general y otros servicios como agua e internet, movilidad y viáticos, entre otros. En resumen, los únicos costos variables serán los adicionales por ventas, que algunas organizaciones prefieren distribuir entre todo el personal del área.

<b>EGRESOS POR COSTOS DE MERCADOTECNIA Y VENTAS</b>													
<b>Descripción</b>	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Mano de obra	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cargas Sociales	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470	17.640
Proporcional SAC, Vacaciones, y otros	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	12.600
Comisiones e incentivos por venta	2.984	3.202	4.003	4.441	4.141	3.629	3.400	3.761	4.024	4.399	4.727	5.014	47.722
Honorarios	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Gastos de oficina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Publicidad y promoción	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Energía eléctrica	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Combustible y lubricantes	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Movilidad y viáticos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Otros gastos de mercadotecnia y ventas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
<b>TOTALES</b>	<b>17.404</b>	<b>17.622</b>	<b>18.423</b>	<b>18.861</b>	<b>18.561</b>	<b>18.049</b>	<b>17.820</b>	<b>18.181</b>	<b>18.444</b>	<b>18.819</b>	<b>19.147</b>	<b>19.434</b>	<b>220.762</b>

*Figura 34: presupuesto de egresos en mercadotecnia y ventas*

A modo de control a mano alzada, el porcentaje de costos de mercadotecnia y ventas deberían constituir alrededor de 25% de los costos totales.

- Egresos en Administración: comprende todos los egresos necesarios para el desarrollo de las actividades del área. Prácticamente todos los costos son fijos. Se considerará como costos fijos

a los semi fijos y variables a los semi variables. La mayoría de estos costos son directos, relacionados con las actividades propias del área. Por ejemplo, sueldos y cargas sociales del personal del área, que incluye al gerente, los jefes de las secciones personal o RRHH, contabilidad, finanzas y manejo de fondos, y compras. Habrá un capítulo destinado a personal superior, que comprende los gastos y honorarios del directorio o dueño, y el de la gerencia general. En las medianas y grandes organizaciones existe un puesto de trabajo denominado secretaria de Directorio y Gerencia General, que se ocupa fundamentalmente de las cuestiones operativas legales, como ser inscripciones, armado de carpetas de calificación crediticia, resguardo de documentación inherente a inmuebles y rodados (tienen título de propiedad). También está a su cargo los libros de reuniones de directorio u operativas, y el de asamblea ordinaria o extraordinaria, siendo la responsable del manejo de la agenda para estas actividades y todas aquellas que competen al nivel volitivo y superior. Particularmente, siempre he considerado a este puesto de trabajo al mismo nivel de remuneraciones y responsabilidades que el de las gerencias intermedias. Al igual que en Mercadotecnia y Ventas, hay que aplicar el concepto de multitarea, donde se asignan responsabilidades en distintos sectores del área, según la cantidad de tiempo de trabajo insumido en la jornada laboral. Es así que un personal de personal o RRHH, tenga además asignaciones en contabilidad, y en compras para el manejo de compras menores, que todo el personal dependa de solo un jefe de Sección, que absorbe los distintos sectores. Al costo de la mano de obra, en los dos capítulos, se suman otros costos, como ser gastos de oficina, gastos bancarios, energía eléctrica general y otros servicios como agua e internet, movilidad y viáticos, entre otros.

<b>EGRESOS POR COSTOS EN ADMINISTRACIÓN</b>													
<b>Descripción</b>	<b>enero</b>	<b>febrero</b>	<b>marzo</b>	<b>abril</b>	<b>mayo</b>	<b>junio</b>	<b>julio</b>	<b>agosto</b>	<b>septiembre</b>	<b>octubre</b>	<b>noviembre</b>	<b>diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
Mano de obra personal Nivel Superior	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Cargas Sociales	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1.260
Proporcional SAC, Vacaciones, y otros	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Honorarios personal Nivel Superior	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Otros gastos Nivel Superior	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
<b>Subtotal egresos Nivel Superior</b>	<b>1.230</b>	<b>1.230</b>	<b>1.230</b>	<b>1.230</b>	<b>1.230</b>	<b>1.230</b>	<b>1.230</b>	<b>1.230</b>	<b>1.230</b>	<b>1.230</b>	<b>1.230</b>	<b>1.230</b>	<b>14.760</b>
Mano de obra	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Cargas Sociales	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.520
Proporcional SAC, Vacaciones, y otros	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Honorarios	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Servicios telefonía e internet	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Gastos de oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Servicio de limpieza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Servicio de seguridad	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Energía eléctrica	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Combustible y lubricantes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Movilidad y viáticos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Otros gastos de administración	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
<b>Subtotal egresos de administración</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>30.120</b>
<b>TOTAL EGRESOS EN ADMINISTRACIÓN</b>	<b>3.740</b>	<b>3.740</b>	<b>3.740</b>	<b>3.740</b>	<b>3.740</b>	<b>3.740</b>	<b>3.740</b>	<b>3.740</b>	<b>3.740</b>	<b>3.740</b>	<b>3.740</b>	<b>3.740</b>	<b>44.880</b>

*Figura 35: presupuesto de egresos en administración*

A modo de control a mano alzada, el porcentaje de costos de administración deberían constituir alrededor de 5% de los costos totales.

- Egresos financieros: en el presupuesto general de ingresos y egresos, otro capítulo responde a los egresos financieros. No se incluyen en este capítulo los gastos bancarios, generalmente comisiones por mantenimiento de cuenta, sino que se refleja el costo del uso de dinero de terceros.

EGRESOS FINANCIEROS													
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Intereses bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses prendarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
intereses hipotecarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses impositivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*Figura 36: presupuesto de egresos financieros*

Es conveniente identificar el tipo de interés que se debe abonar. Los intereses hipotecarios generalmente tienen una tasa menor al resto, pero se garantizan con bienes inmuebles. Los prendarios, con una tasa más alta, requieren garantía de rodados, mientras que los bancarios, no tienen garantía y son otorgados según la calificación de la carpeta bancaria, que contiene todos los antecedentes de la organización, dueños y directivos, además de los estados contables e informes operativos. Los intereses impositivos surgen por el pago fuera de término de las obligaciones, o en el supuesto del acceso a moratorias para el pago de deuda acumulada.

- Egresos impositivos directos: el capítulo refleja el cálculo de los impuestos directos. En nuestro país, las provincias implementaron el Impuesto a los Ingresos Brutos, siendo uno de los tributos más importantes en la recaudación impositiva, y que grava a las actividades comerciales con un porcentaje entre el 2% al 5% sobre la facturación devengada mensual, independientemente de su ganancia. Es un impuesto que tiene el efecto acumulación o cascada, que se produce cuando no se admite en el cómputo mensual el impuesto pagado en la etapa anterior, lo que implica el pago del impuesto sobre el impuesto. Otro egreso impositivo directo es el que se tributa a los municipios en concepto de derecho de inspección, y que varía entre un 1% al 2%. También es acumulativo.

<b>EGRESOS IMPOSITIVOS DIRECTOS</b>													
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Impuesto a los Ingresos Brutos	1.194	1.281	1.601	1.776	1.656	1.451	1.360	1.504	1.609	1.759	1.891	2.005	19.089
Tasa municipal de servicios de Contralor	597	640	801	888	828	726	680	752	805	880	945	1.003	9.544
Otros impuestos o tasas directos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS IMPOSITIVOS DIRECTOS</b>	<b>1.790</b>	<b>1.921</b>	<b>2.402</b>	<b>2.665</b>	<b>2.485</b>	<b>2.177</b>	<b>2.040</b>	<b>2.257</b>	<b>2.414</b>	<b>2.639</b>	<b>2.836</b>	<b>3.008</b>	<b>28.633</b>

*Figura 37: presupuesto de egresos impositivos directos*

A los egresos operativos se agregarán los egresos extraordinarios, es decir aquellos egresos que no forman parte de la rueda operativa habitual del negocio. La metodología es la misma, es decir, describir el egreso y distribuirlo en el mes en que se espera la ejecución. La suma de los ingresos operativos o normales, más los no operativos o extraordinarios, constituye el presupuesto de Egresos Totales.

<b>RESUMEN PRESUPUESTO DE EGRESOS ORDINARIOS</b>													
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Egresos totales en Producción	48.180	50.551	50.867	49.505	47.888	48.431	49.119	51.506	53.485	55.512	47.251	48.794	601.088
Egresos totales en Mercadotecnia y Ventas	17.404	17.622	18.423	18.861	18.561	18.049	17.820	18.181	18.444	18.819	19.147	19.434	220.762
Egresos totales en Administración	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	44.880
Egresos totales Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos totales Impositivos Directos	1.790	1.921	2.402	2.665	2.485	2.177	2.040	2.257	2.414	2.639	2.836	3.008	28.633
<b>TOTAL DE EGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>71.114</b>	<b>73.834</b>	<b>75.431</b>	<b>74.771</b>	<b>72.673</b>	<b>72.396</b>	<b>72.719</b>	<b>75.683</b>	<b>78.082</b>	<b>80.710</b>	<b>72.973</b>	<b>74.976</b>	<b>895.363</b>

*Figura 38: resumen presupuesto de egresos ordinarios*

Con este cuadro resumen, se cierra el concepto de egresos operativos. Contando también con el cuadro de ingresos operativos, se está en condiciones de armar el siguiente tipo de presupuesto.

### **Presupuesto consolidado de Ingresos y Egresos u Operativo**

Muestra, en un solo presupuesto, los ingresos y egresos mes a mes, lo que permite a su vez determinar la rentabilidad operativa del negocio al cierre del ejercicio económico, generalmente de un año. Si el resultado final es positivo, significa que el negocio es viable, y si el resultado final es negativo, habrá que revisar todos los presupuestos y proceder a los ajustes de aquellos ítems que dependen de la organización. Esta cuestión es muy importante, porque algunos administradores optan por la opción de incrementar las cantidades de unidades a vender, o el precio de los productos, sin un respaldo sólido que justifique dicha

acción. Lo que se aconseja es explorar estrategias distintas que puedan agregar demanda, para aumentar los ingresos, y la revisión de los cuadros de costos, desde los directos, que incluirá estudios de tiempo, métodos, y proceso, y continuar luego con el resto de los egresos presupuestados y detectar ítems susceptibles de ajustes significativos. No se aconseja modificar los precios, puesto que los mismos están fijados por el mercado, salvo en el supuesto de demanda con grados de inelasticidad. Se vuelve a recalcar que el criterio contable a utilizar en este presupuesto es el del devengado, que significa la imputación del ingreso o gasto en el momento en que se produce, sin importar la fecha de cobro o pago.

<b>INGRESOS POR VENTAS - PRESUPUESTO CONSOLIDADO</b>													
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
<b>TOTAL DE INGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>59.675</b>	<b>64.030</b>	<b>80.060</b>	<b>88.820</b>	<b>82.820</b>	<b>72.570</b>	<b>68.000</b>	<b>75.220</b>	<b>80.470</b>	<b>87.970</b>	<b>94.530</b>	<b>100.270</b>	<b>954.435</b>
<b>RESUMEN PRESUPUESTO DE EGRESOS ORDINARIOS</b>													
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Egresos totales en Producción	48.180	50.551	50.867	49.505	47.888	48.431	49.119	51.506	53.485	55.512	47.251	48.794	<b>601.088</b>
Egresos totales en Mercadotecnia y Ventas	17.404	17.622	18.423	18.861	18.561	18.049	17.820	18.181	18.444	18.819	19.147	19.434	<b>220.762</b>
Egresos totales en Administración	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	<b>44.880</b>
Egresos totales Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos totales Impositivos Directos	1.790	1.921	2.402	2.665	2.485	2.177	2.040	2.257	2.414	2.639	2.836	3.008	<b>28.633</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>71.114</b>	<b>73.834</b>	<b>75.431</b>	<b>74.771</b>	<b>72.673</b>	<b>72.396</b>	<b>72.719</b>	<b>75.683</b>	<b>78.082</b>	<b>80.710</b>	<b>72.973</b>	<b>74.976</b>	<b>895.363</b>
<b>DIFERENCIA INGRESOS / EGRESOS</b>	<b>-11.439</b>	<b>-9.804</b>	<b>4.629</b>	<b>14.049</b>	<b>10.147</b>	<b>174</b>	<b>-4.719</b>	<b>-463</b>	<b>2.388</b>	<b>7.260</b>	<b>21.557</b>	<b>25.294</b>	
<b>ACUMULADO</b>	<b>-11.439</b>	<b>-21.243</b>	<b>-16.614</b>	<b>-2.565</b>	<b>7.582</b>	<b>7.756</b>	<b>3.036</b>	<b>2.573</b>	<b>4.961</b>	<b>12.221</b>	<b>33.778</b>	<b>59.072</b>	

*Figura 39: presupuesto consolidado de Ingresos y Egresos*

El presupuesto consolidado muestra una rentabilidad operativa positiva, antes del Impuesto a las ganancias, y que, en este ejemplo, representa el 6,19% sobre las ventas totales. El porcentaje será alto o bajo dependiendo de las condiciones macro económicas, como ser el producto interno bruto, el tipo de cambio, la inflación, las reservas internacionales, las tasas de interés, entre otros.

Otra cuestión que se observa, es que existen meses con diferencia negativa, porque los egresos superan los ingresos. Por ese motivo, se aconseja hacer un acumulado, y que permite conocer de antemano el monto total de exposición operativa negativa, y que deberá solucionarse con una adecuada administración financiera. En el ejemplo, la exposición máxima se da en el mes de febrero, donde el acumulado es de 21.243, y que recién en el mes de mayo se produce una diferencia acumulada positiva. El resultado final del ejercicio dependerá de los egresos financieros, y que se pueden prever con la confección del cash flow.

## Presupuesto de movimientos financieros o cash flow

Este presupuesto toma los flujos de caja, y se realiza bajo el criterio contable del percibido. A los efectos de este ejemplo, se presupone que la cobranza se realiza a 30 días, y que los pagos se afrontan en el mes. Se parte del supuesto que las utilidades del ejercicio anterior fueron distribuidas, lo que implica comenzar el año sin dinero propio, y que el ciclo financiero será de 13 meses. El presupuesto inicial sin financiamiento es:

<b>INGRESOS POR COBRANZAS</b>														
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	TOTAL
TOTAL DE INGRESOS ORDINARIOS	-	59.675	64.030	80.060	88.820	82.820	72.570	68.000	75.220	80.470	87.970	94.530	100.270	854.165
<b>EGRESOS POR PAGOS</b>														
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	TOTAL
Egresos totales en Producción	48.180	50.551	50.867	49.505	47.888	48.431	49.119	51.506	53.485	55.512	47.251	48.794	-	601.088
Egresos totales en Mercadotecnia y Ventas	17.404	17.622	18.423	18.861	18.561	18.049	17.820	18.181	18.444	18.819	19.147	19.434	-	220.762
Egresos totales en Administración	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	-	44.880
Egresos totales Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos totales Impositivos Directos	-	1.790	1.921	2.402	2.665	2.485	2.177	2.040	2.257	2.414	2.639	2.836	3.008	25.625
TOTAL DE EGRESOS ORDINARIOS	69.324	73.703	74.950	74.508	72.853	72.704	72.857	75.467	77.925	80.485	72.776	74.804	3.008	892.355
DIFERENCIA INGRESOS / EGRESOS	-69.324	-14.028	-10.920	5.552	15.967	10.116	-287	-7.467	-2.705	-15	15.194	19.726	97.262	
ACUMULADO	-69.324	-83.352	-94.272	-88.720	-72.754	-62.637	-62.924	-70.390	-73.095	-73.110	-57.916	-38.190	59.072	

Figura 40: presupuesto cash flow sin financiamiento

Al final del mes 13, el resultado es el mismo que el presupuesto operativo, pero habrá que cubrir desfases en los meses en que los ingresos son menores a los egresos. La cobertura será por acceso a créditos transitorios mensuales. El aporte de los dueños, salvo que sea definitivo, también debe considerarse como financiamiento externo, por lo que habrá que pagar un interés por el uso del dinero. Presuponiendo un pago de interés mensual del 0,3274%, equivalente a un 4% de tasa efectiva anual, el nuevo cash flow sería:

<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>														
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	TOTAL
Por cobranza ingresos ordinarios	-	59.675	64.030	80.060	88.820	82.820	72.570	68.000	75.220	80.470	87.970	94.530	100.270	954.435
Ingresos por crédito financiero	69.400	83.600	94.800	89.600	73.900	64.000	64.500	72.200	75.100	75.400	60.500	40.900	-	863.900
INGRESOS TOTALES	69.400	143.275	158.830	169.660	162.720	146.820	137.070	140.200	150.320	155.870	148.470	135.430	100.270	1.818.335
<b>EGRESOS POR PAGOS</b>														
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	TOTAL
Egresos totales en Producción	48.180	50.551	50.867	49.505	47.888	48.431	49.119	51.506	53.485	55.512	47.251	48.794	-	601.088
Egresos totales en Mercadotecnia y Ventas	17.404	17.622	18.423	18.861	18.561	18.049	17.820	18.181	18.444	18.819	19.147	19.434	-	220.762
Egresos totales en Administración	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	3.740	-	44.880
Pago cuota préstamo	-	69.400	83.600	94.800	89.600	73.900	64.000	64.500	72.200	75.100	75.400	60.500	40.900	863.900
Intereses financieros	-	227	274	310	293	242	210	211	236	246	247	198	134	2.828
Egresos totales Impositivos Directos	-	1.790	1.921	2.402	2.665	2.485	2.177	2.040	2.257	2.414	2.639	2.836	3.008	25.625
TOTAL DE EGRESOS FINANCIEROS	69.324	143.330	158.824	169.618	162.747	146.846	137.066	140.178	150.361	155.831	148.423	135.502	44.042	1.759.083
DIFERENCIA INGRESOS / EGRESOS	76	-55	6	42	-27	-26	4	22	-41	39	47	-72	56.228	
ACUMULADO	76	21	27	68	42	16	20	42	1	40	87	16	56.244	

Figura 41: presupuesto cash flow financiado

Este presupuesto representa la realidad total del negocio. A la rentabilidad operativa se le debe restar los intereses por la utilización de capitales de terceros. Si bien no pretende ser una clase de contabilidad, el resultado final del ejercicio, considerando un porcentaje del 25% en concepto de impuestos a las ganancias sería:

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>Ingresos por ventas</b>		954.435
menos		
<b>Egresos Operativos</b>		895.363
menos		
<b>Egresos financieros</b>		2.828
<b>Resultado antes del Impuesto a las Ganancias</b>		<b>56.244</b>
Impuesto a las Ganancias 25%		14.061
<b>Resultado delEjercicio</b>		<b>42.183</b>

*Figura 42: estado de resultados*

En conclusión, el resultado final esperado según las variables consideradas en la ejecución de los distintos presupuestos, arroja la suma de 42.183, y que significa un porcentaje del 4,42% de las ventas totales proyectadas.

Esta plantilla de presupuestos presentada es un estándar que puede ser aplicada a cualquier tipo de negocio, pues lo importante es aplicar el modelo de cada presupuesto ajustado al negocio objeto del mismo.

Lo que sigue, es la etapa de control presupuestario, que como fue indicado anteriormente, debe ejecutarse lo más frecuente posible. No se puede esperar que culmine el ejercicio para verificar si fueron correctas las estrategias en función a los logros obtenidos. Un ejercicio de 12 meses debe dividirse en 12 metas mensuales. De igual manera, no se debe esperar el cierre del mes para el control, considerando que un mes, en promedio, tiene 4 semanas, por lo que cada mes será dividido en 4 metas semanales. Por último, no se puede esperar que culmine la semana para verificar si se han cumplido las metas. Cada semana se dividirá en cantidad de días hábiles trabajados. Esta actividad, permitirá ir corrigiendo los desvíos prácticamente en la ocurrencia. Se recomienda el uso del circuito de retroalimentación del control, explicado en la parte teórica del libro.

**Apuntes de Administración: LA PRÁCTICA**

**CAPÍTULO VIII**  
**LA PRÁCTICA EN LA FUNCIÓN ORGANIZAR**

## **La organización formal**

Organizar es definir cómo se harán las cosas que se tienen que hacer para lograr los objetivos. Los entes organizacionales necesitan de un marco estable, predecible y comprensible. Esta función administrativa comprende la toma de decisiones, donde eficiencia y eficacia son dos términos siempre presentes, y supone una estructura creada con puestos de trabajo, con funciones asignadas. La estructura es construida de acuerdo a las particularidades de cada organismo, de manera de aprovechar al máximo los recursos disponibles. Esta parte de la práctica comprende a la organización formal, e implica una estructura planeada, por escrito, y que deberá ser comunicada a los integrantes, para que cada uno sepa cuáles son sus tareas, autoridad y responsabilidad asignada, además de las normas y procedimientos que habrá que respetar. Para que la función de organización sea considerada formal debe cumplirse con determinados requisitos, y que están íntimamente relacionados con los principios de Administración de Fayol. Con el proceso de descentralización, se disgrega a la organización desde la cúspide hasta la base de la pirámide. Cada nivel de subdivisión presenta puestos de trabajo, que a su vez obliga a volver a subdividir. Por ejemplo, el puesto de trabajo Gerente General, obliga a subdividir en puestos de trabajo denominados gerencias intermedias. Cada gerencia intermedia, se vuelve a subdividir en sectores, y cada sector está compuesto por los puestos de trabajo base de la pirámide, último grado de disgregación. En el proceso a la inversa, para centralizar se unen los puestos de trabajo de cada sector, que a su vez confluyen a la gerencia intermedia, y estas últimas, reportan al nivel superior, que son el gerente general y el nivel volitivo.

De las PYMES que he gerenciado, algunas no tenían una estructura formal, otras las tenían, pero como un dibujo decorativo, y muy pocas tenían el organigrama y actuaban dentro de esos parámetros establecidos. No obstante, todas esas organizaciones realizaban sus actividades respetando una distribución de tareas cuasi formal (no escrita) donde se acataba directivas para el cumplimiento de sus objetivos. La estructura formal debería construirse al inicio de las actividades, una vez definida las acciones vinculadas a la función de la Planeación. En ese supuesto, se adoptará el modelo estándar de construcción de organigramas, que establecen los distintos niveles (volitivo, directivo, y operativo), las áreas funcionales mínimas (Administración, Producción, y Mercadotecnia y Ventas), con los sectores dependientes de cada área. Para el supuesto en que se deba construir una estructura en una organización en movimiento, la primera tarea a realizar por el administrador es hacer un relevamiento de todo el personal, en todos los niveles, y cuáles son las tareas realizadas por cada uno de ellos. De esa

información, se puede hacer una asociación aproximada con los distintos puestos de trabajo que debería tener la organización.

La planilla de relevamiento es sencilla. Debe contener apellido y nombres del encuestado, la edad, el cargo o categoría de trabajo asignada, el nombre de su puesto de trabajo (muchos no lo saben), antigüedad en ese puesto de trabajo, apellido y nombres de su jefe inmediato (no es descabellado que nombren a más de uno), apellido y nombres de los subordinados, y por último, la descripción de cada una de las tareas que realiza, diferenciando entre principal y secundarias, consignando el tiempo, en minutos o horas dedicadas, en promedio, durante el día, y la cantidad de días en el mes que realiza esa tarea. A modo de ejemplo, presento para el análisis, una respuesta normal en una empresa sin una estructura formal vigente y activa.

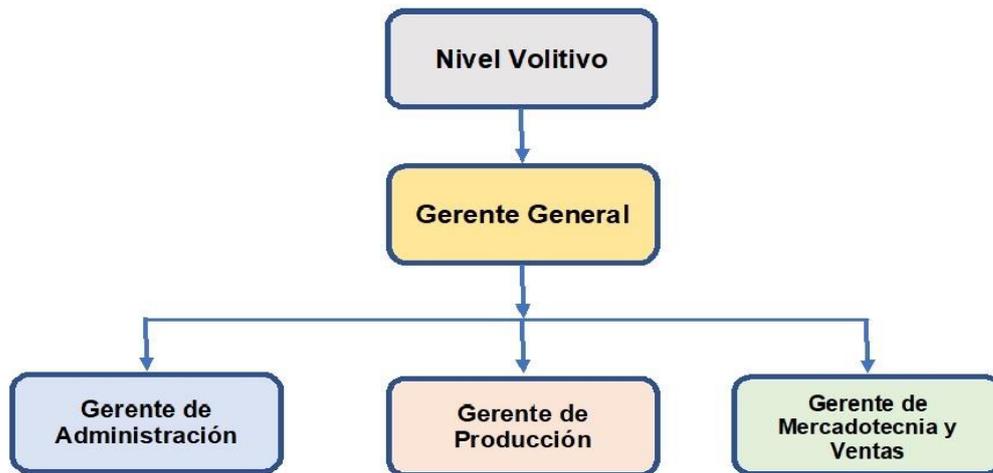
<i>Apellido y nombres: Pérez, Juan</i>	<i>Edad: 45 años</i>
<i>Cargo o tarea: auxiliar contable</i>	<i>Nombre de su puesto de trabajo:</i>
<i>Contabilidad</i>	
<i>Antigüedad en el puesto de trabajo: 3 años.</i>	
<i>Apellido y nombre de su jefe inmediato: González, Luis, y Espinoza, Ana</i>	
<i>Personal subordinado: Martínez, Samuel y Reguera, Juana</i>	
<i>Tareas principales: recepción de comprobantes para su contabilización, imputación contable, archivo, manejo, control, y mantenimiento del archivo general de la empresa, trámites bancarios, control de asistencia del personal. Frecuencia, todos los días.</i>	
<i>Tareas secundarias: salir a realizar compras menores y otras tareas fuera de la organización cuando es necesario, atención al cliente, si se llena el salón de ventas, y alta y baja de artículos en el depósito una vez a la semana.</i>	

Del análisis surge: el cargo o tarea probablemente es el asignado por el convenio colectivo al que pertenece, y que está asignado al sector Contabilidad, información respaldada en parte del detalle de sus tareas principales. La primera cuestión a resolver es determinar quién es en realidad su jefe inmediato, ya que nombra a dos personas (rompe el principio de unidad de mando), y la otra cuestión a investigar, es cómo al ser un auxiliar, base de la pirámide organizacional, tiene dependientes a cargo. No precisa el tiempo promedio dedicado a cada tarea. Sin embargo, estamos en presencia de un personal multitarea, con experiencia, y con cierta autoridad a otros compañeros de trabajo. En principio, es posible identificar los puestos de trabajo Contabilidad y Archivo; trámites bancarios, tarea del puesto de trabajo de Finanzas y Manejo de Fondos; control de asistencia, tarea del puesto de trabajo dentro de Personal o

RRHH; y compras menores, todas actividades que corresponden al área funcional Administración. En lo que se refiere a las tareas secundarias, asume tareas en Atención al Cliente, que depende de Mercadotecnia y Ventas; y control de inventario, que depende del área Producción. Esta mezcla de tareas responde a la cuestión de una doble dependencia jerárquica. El siguiente paso, es la entrevista personal, a fin de clarificar lo escrito por el personal en el formulario. Si es una pequeña empresa, es normal la multiplicad de tareas, pero habrá que determinar cuál es la primaria a fin de asignar responsabilidades concretas, y quién será su jefe directo, a fin de unificar la autoridad. En este ejemplo, la asignación primaria sería al puesto de trabajo Contabilidad, lo que implica la responsabilidad de cumplir con las cuestiones formales y legales de la empresa frente a los distintos organismos impositivos, y a su vez identificar si el proceso de contabilidad es interno, o cuenta con la asesoría y representación de un estudio contable externo. Si se diera la segunda alternativa, las responsabilidades recaerán sobre este último sector staff. El cargo o tarea dejará de ser auxiliar contable y pasará a ser auxiliar administrativo, lo que da amplitud al alcance del puesto de trabajo. Asignadas las tareas principales, y el único jefe inmediato, comienza la asignación de responsabilidades secundarias, o de colaboración en otras actividades de la empresa, las que hará siempre con la autorización de su único jefe. La multiplicidad de tareas es aconsejable siempre dentro de la misma área funcional. Si por la magnitud de la empresa, por ejemplo, solo 5 empleados, habrá que instruir y asignar a cada persona responsabilidades directas, dejando en claro que las otras tareas serán de ayuda a otros responsables.

El relevamiento de tareas de todo el personal, permitirá la reasignación de tareas y responsabilidades, compartiendo la carga laboral entre los distintos empleados. La multitarea, desordenada, será causante de una desorganización que inevitablemente pondrá en una situación riesgosa a la empresa. Hay pequeñas empresas donde el dueño es el gerente general, de administración, el que produce, y el que vende, siendo auxiliado por unos pocos empleados. Lo fundamental es tener en claro, cuando se realizan las actividades, en qué área funcional se está trabajando. No es lo mismo el trato con un proveedor (administración), que con un cliente (mercadotecnia y ventas), que con el asesor técnico del equipo de producción. Cada uno tiene intereses distintos y deben ser tratados en consecuencia.

Con el trabajo de campo finalizado, hay que asignar a las personas a los puestos de trabajo estándares, según el siguiente criterio:



*Figura 43: niveles volitivo y gerencial*

- Nivel volitivo: dueño o representante de los dueños. En este nivel surge las decisiones políticas, los que junto al gerente o director general deciden lo que se hará, la función de la administración de planear.
- Gerente o director general: Es quien tiene la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de una organización. Actúa como el coordinador para que los procesos se desarrollen en el momento adecuado, optimizando los recursos disponibles, en conjunto con las gerencias de cada área personal, y respondiendo a lo planeado oportunamente con el nivel volitivo. Además de liderar la planificación estratégica, está pendiente de los movimientos del mercado y la competencia, como así también de las operaciones del día a día. Sus funciones comprenden poner en marcha políticas definidas, ordenar y coordinar procesos, designar funciones y atribuciones y otros movimientos en la estructura formal, realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las metas establecidas, y fundamentalmente, sumar a la autoridad formal las cualidades de un líder.
- Gerente administrativo: Es el encargado de supervisar las operaciones de apoyo diarias de la organización, haciendo funcionales de manera eficaz y eficiente los distintos procesos administrativos en los distintos sectores del área funcional. Hay que recordar que el apoyo administrativo es uno de los factores claves para que el resto de las operaciones se cumplan según lo planeado. Se valdrá de distintas herramientas, especialmente los sistemas de gestión, que gracias al registro de datos se transformarán en soporte para la toma de decisiones en el resto de las áreas funcionales. Parte de sus funciones será el de contratar y formar al personal,

controlar el registro de los movimientos contables, asegurar el flujo de información necesario, controlar los procesos de compra teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias, controlar las cobranzas y pagos, supervisar los servicios en las instalaciones, las actividades de mantenimiento, seguridad y limpieza, entre otras.

- Gerente de Producción: es el encargado de prever, organizar, dirigir y controlar las operaciones de las áreas productivas para garantizar el cumplimiento de los planes de producción, cumpliendo con los parámetros de eficacia y eficiencia, dentro de un estándar de calidad previamente definido. Realiza un control directo permanente sobre el funcionamiento operativo, fundamentalmente en los tiempos y métodos de las operaciones, el seguimiento de la cadena productiva y su secuencia, además de un control exhaustivo de las cantidades producidas con el costo respectivo. Es importante recordar que en el área funcional de producción se ejecuta en promedio el 70% de los costos totales de la organización, y es en esta área donde se pueden conseguir ahorros sin afectar la calidad final.

- Gerente de Mercadotecnia y Ventas: Es el encargado de alcanzar los objetivos en el área comercial. Tiene a su cargo la mejora permanente de la imagen de la organización, además de los productos, y su meta es cumplir con las ventas proyectadas, producto del análisis previo del mercado y la competencia. Es el responsable de mantener e incrementar la participación de la organización en el mercado, y de esa manera, asegurar su supervivencia en el tiempo, teniendo en cuenta los parámetros de sustentabilidad y sostenibilidad. Le corresponde el control de la promoción y la publicidad, del movimiento de los diferentes canales de comercialización, la supervisión del marketing permanente, la logística de entrega, entre otras tareas.

En conclusión, la primera acción en la elaboración de la estructura formal, es definir, en el rol de gerente general, y junto al dueño o representante de los dueños, quienes serán los responsables de las tres áreas funcionales. Como se explicó en la teoría, todas las organizaciones hacen exactamente lo mismo, lo que implica que la parte superior de la estructura siempre contendrá a las tres áreas funcionales. Hay que tener en cuenta que algunas organizaciones, por sus características, agregan al mismo nivel que las anteriores a Recursos Humanos, a Investigación y Desarrollo, y a Sistemas y soporte tecnológico.

En el desarrollo de mi profesión, comencé como gerente administrativo, y el dueño de la empresa era el gerente general. Luego fundé mi propia empresa, una subcontratista en la industria de la construcción, y mi rol fue el de dueño, gerente general, gerente administrativo,

y gerente de mercadotecnia y ventas. Al ser una PYME, además de gerenciar, era el que liquidaba los sueldos, llevaba los registros, cobraba y pagaba, y hacía las compras. Además de todo eso, era el que se reunía con los dueños o gerentes de otras empresas para obtener más sub contratos de obra, después de haber dejado carpetas con los antecedentes de los trabajos realizados en el rubro. Lo único que delegaba era el área de producción, que tenía a la persona con el conocimiento y la experiencia necesaria para dirigir la producción (mi suegro, de 60 años en aquel entonces), que contaba con la colaboración de capataces jóvenes, con títulos de maestro mayor de obra y con deseos de aprender la profesión. En resumen, cada organización se adapta a las circunstancias, siempre y cuando los integrantes sepan diferenciar los roles en los que le toca actuar.

El paso siguiente, es identificar los puestos de trabajo de cada área funcional. El criterio es simple, puesto que también se repite la afirmación de Fayol de que todas las organizaciones hacen lo mismo, y por lo tanto las tareas también son similares.

#### Análisis del área funcional Mercadotecnia y Ventas

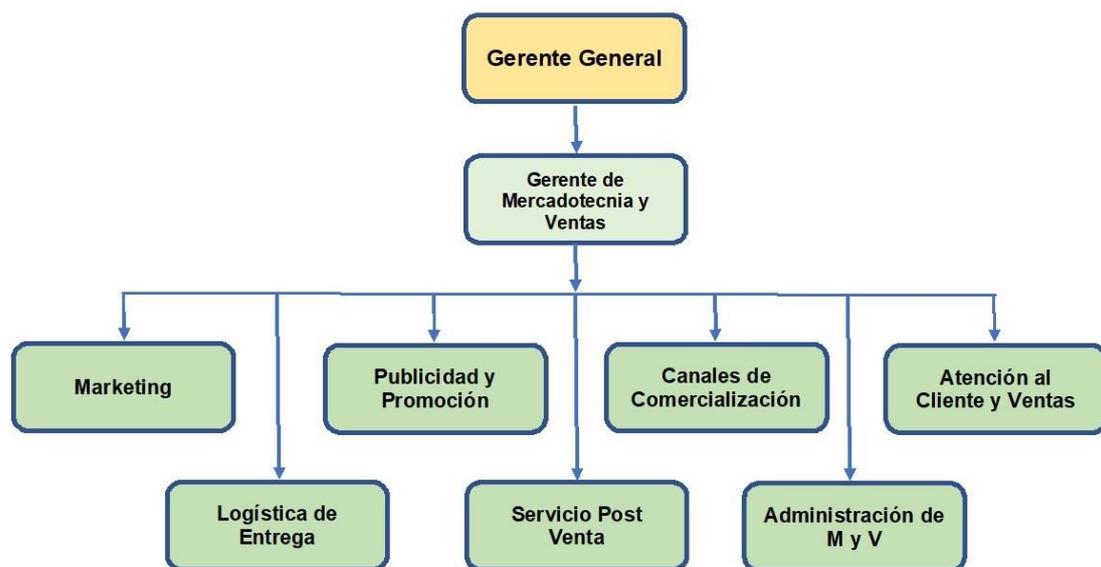


Figura 44: área mercadotecnia y ventas

El área Mercadotecnia y ventas tiene funciones definidas, y que ameritan considerarse como sectores independientes e interrelacionados entre sí. No es lo mismo investigar el mercado y la competencia que elaborar una campaña de publicidad y promoción, o atender al cliente, o distribuir los productos vendidos, o realizar el servicio post venta. Cada uno de esos sectores tienen sus objetivos y metas específicos, y que, de acuerdo al tipo de organización, las tareas en cada sector podrán tomar en total una semana, o un mes, o un semestre, o simplemente hay

que hacerla todos los días. De la medición de la carga de tareas en cada sector, se asignará personas a cada sector, o varios sectores a una persona.

- **Marketing:** mediante acciones concretas y planeadas, busca conocer: qué quieren los clientes, cómo lo quieren, dónde lo quieren, cuánto están dispuestos a pagar, y cuál es el factor o elemento que agrega mayor valor. Trabaja en una relación directa con el área funcional de Producción, colaborando en el mejoramiento o diseño de los productos investigados. Hay por lo menos dos puestos de trabajo definidos: análisis y estudio de la demanda, y análisis y estudio de la oferta. En el primero se trata de determinar los gustos y la tendencia, además de segmentar el mercado con criterios definidos y justificados, y en el segundo, las ventajas de los competidores directos, la probabilidad de nuevos ingresantes, y los sustitutos, a los que suma estrategias de desarrollo de proveedores.

Las actividades de marketing no siempre requieren recursos económicos, sino creatividad e ingenio en la obtención de datos. Por ejemplo, para saber cuáles son las tendencias respecto de bienes y servicios, las redes sociales son un excelente medio para recolectar información. Además, hay que reconocer que los buscadores ofrecen miles de resultados en segundos, y lo único que exige es un grado de conocimiento acorde a la profundidad de la investigación. En cuanto al estudio de la competencia, si fuere posible, hay que concurrir al negocio del competidor como un cliente más, habiendo elaborado un listado de las cuestiones a observar. También las redes sociales brindan información. Otro medio, es aprovechar las relaciones de amistad o cercanía para pedir opiniones, pero también hay que ser preciso a la hora de preguntar, y contar con la habilidad de interpretar palabras y gestos. De todas maneras, siempre es bueno contar con la ayuda de profesionales en el tema, siempre de acuerdo a los recursos disponibles.

- **Publicidad y Promoción:** ambas tienen como objetivo el incremento del consumo del producto. Sus etapas son: dar a conocer el producto, generar efecto recordativo de la marca, y dar impulso a alguna diferenciación significativa, aun cuando se compita en costos. Por último, si las etapas anteriores fueron gestionadas exitosamente, lo que sigue son estrategias para fidelizar a los clientes. Esta instancia también requiere de creatividad e ingenio, y un entrenado uso de las redes sociales. De acuerdo al rango de edad, se deberá optar por Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, Tik Tok, o la que esté de moda en ese momento. Hay que tener en claro que el segmento elegido conlleva la utilización de lenguaje, imágenes, colores, u otros aspectos adecuados al mismo. Es aconsejable contar con la asesoría de especialistas en el tema, pero a falta de recursos, hay buenos tutoriales en la red, pero el mejor método de publicidad y

promoción es el denominado boca a boca, el de clientes satisfechos que recomiendan a su entorno. Hay que tener en cuenta del impacto publicitario que se puede conseguir con un adecuado servicio post venta.

- Canales de comercialización: pueden ser agencias, sucursales, stands en ferias, el comercio digital, etc. En resumen, el objetivo es crear puntos de ventas acompañando al público, y que estos no se sientan obligados a trasladarse demasiado para conocer o adquirir los productos. Depende del tipo de negocio, se diseñarán los canales adecuados. Una automotriz buscará instalar una concesionaria según la densidad de la población, poder adquisitivo, y segmento apuntado por la marca. Un supermercado local, optará por la apertura en distintos puntos estratégicos de la ciudad, un feriante hortícola lo hará a través de las distintas ferias o mercados concentradores, según el volumen de producción, y una vendedora de producto de belleza, dejará un expositor en la casa de un familiar o amigo.

- Atención al cliente y ventas: considerado como el rostro visible, la carta de presentación de la organización a todas las personas ajenas que ingresan al negocio, sea un punto físico o virtual, de manera presencial, una página web, o un call center. A modo de ejemplo, son muchas las personas que caminan por la vereda en una calle concurrida, pero son pocos los que se detienen a mirar a través de la vidriera. De los que se detienen, son aún menos los que entran al negocio (o al sitio online elegido). De estos pocos, son contados los que ya tienen tomada la decisión de compra o adquisición. El resto, espera ser comprendido en su búsqueda de satisfacción de una necesidad, por lo que espera un trato colaborativo y amable, de alguien que demuestre conocimiento sobre el tema. Que el vendedor de vestimenta conozca la moda y sus tendencias, pero, sobre todo, si se aplica al comprador, o que el vendedor de heladeras pueda explicar satisfactoriamente las diferencias entre una marca u otra. La persona que realiza la función de atención al cliente debe contar con varias habilidades, comenzando por la paciencia, y la amabilidad, a lo que se sumará el aspecto personal, el lenguaje, el conocimiento, y fundamentalmente, el momento de cierre de la venta o transacción, con un resultado agradable para todas las partes. Si bien no todas las personas terminan cerrando el trato, el modo de atención recibida será tomado como referencia para un próximo regreso o recomendación a otros. De los que compraron, del modo de atención dependerá que vuelvan a comprar, y a medida en que la secuencia es repetitiva, el comprador se ha vuelto un cliente. Obviamente esto último será posible en la medida que se cumpla con los estándares de calidad ofrecidos y

esperados, y lo contrario, tendrá un efecto negativo, que impactará en por lo menos 10 personas más como consecuencia de malos comentarios o evaluaciones.

- Logística de entrega: se trata de cómo hacer llegar el producto al cliente. Es parte del servicio del mozo en un restaurante, de los materiales de construcción a una obra, o de las compras del supermercado al automóvil, o a la casa. De acuerdo a las características del bien o servicio, se debe diseñar el tipo de logística a utilizar. Por ejemplo, en un restaurante parrilla, parte de la logística son unos pequeños braseros de mesa que mantienen la temperatura, o el recipiente con agua y hielo para mantener fría las bebidas. También es la utilización de servicio de entrega a domicilio mediante el uso de moto mandados, o la utilización de camiones medianos para distribución de bienes en las ciudades. Cuento el ejemplo de una cadena de venta de electrodomésticos y línea blanca que comprometía la entrega de heladeras, cocinas, o lavarropas solo hasta el ingreso en planta baja en edificios torre, quedando a cargo del cliente el acarreo hasta el departamento. Lo mismo, una casa de venta de materiales de construcción, que dejaba los materiales en la vereda, o hasta 5 metros del portón de acceso. Ambas situaciones fueron expuestas por los medios de comunicación, lo que generó repudio e indignación, con la consecuente publicidad negativa, y participación de Defensa del Consumidor. Ambos comercios, tuvieron que adecuar su política de entrega, pero en el transcurso de la controversia disminuyeron significativamente sus ventas. Otra casa de venta de materiales para la construcción aumentó considerablemente sus ventas por haber instalado una mini grúa en el camión, y la utilización de una cinta transportadora de 10 metros. La decisión de utilizar esas herramientas, fue considerada como una inversión estratégica, y no un costo.

- Servicio de post venta: incluye acciones como la de atención al cliente, operaciones de mantenimiento, venta de repuestos, y atención técnica, entre otros. También es un canal para el ofrecer accesorios, adicionales, o renovación de productos. Es la atención al cliente después de la etapa de venta, y su adecuado manejo es esencial para fidelizar a los clientes o usuarios. Depende el tipo de organización las alternativas de este sector son varias. En una concesionaria de automóviles es el taller que brinda el servicio de mantenimiento programado o bajo garantía. Sin embargo, las concesionarias no parecen preocupados en esta tarea, situación demostrada por la actitud de los clientes al término del período de garantía que eligen ser atendidos por otros talleres mecánicos. La explicación válida es que consiguen en estos últimos el mismo servicio, pero a un costo sensiblemente inferior en mano de obra, insumos, y repuestos. Otro mal ejemplo es cuando las organizaciones delegan esta tarea a call centers, y son atendidos para

la toma de reclamos sin una solución inmediata, o la alta burocracia de acceso a canales, supuestamente personalizados, para acceder a hablar con una persona. La mayoría de las organizaciones utilizan estas dos últimas opciones, pero la sensación del cliente es: “para la venta, sonrisas y amabilidad, para el reclamo, teléfono y lista de espera”. La explicación siempre está justificada en el costo, pero lo que no se tiene en cuenta que la base de datos de clientes es uno de los activos más valiosos en marketing, a la que se puede consultar, enviar promociones, publicitar nuevos productos, etc. con llegada de alto impacto a un costo mínimo. Hay que diseñar estrategias que eviten el acoso o donde los mensajes sean considerados spams. La preocupación y la valoración de la opinión del cliente contribuirá a la publicidad boca a boca, con recomendaciones en una escala de excelente a muy malo, según las acciones desarrolladas.

- Administración de Mercadotecnia y Ventas: es el soporte formal para la toma de decisiones del área. Parte de sus funciones es almacenar la mayor cantidad de informaciones relacionadas con los clientes. Para ello, no solo utiliza la base de datos de identificación y artículos consumidos, sino que se valdrá de información que debe ser proporcionada por los demás sectores de la organización. Concentrar datos es relativamente fácil. De administración se puede acceder al historial de pagos, formas y cumplimiento, de marketing, el resultado de las distintas investigaciones, encuestas, o nivel de participación, de publicidad y promoción, el impacto de llegada de las mismas, cuestión captada desde el sector de atención al cliente y ventas. Este sector es clave para la obtención de información, puesto que el contacto personal aporta datos verbales y visuales que puedan ser considerados de interés. Logística de entrega brindará información sobre costumbres o el hábitat del cliente, y el servicio post venta de su historial de contactos. Cada uno de estos datos debe ser almacenado para posteriormente generar información confiable. Recordar que esta actividad se realiza sobre personas que ya han adquirido el bien o servicio, y mantener al cliente implica un costo menor al de conseguir uno nuevo.

## Análisis funcional del área Administración



Figura 45: área administración

El área Administración, como las demás áreas funcionales, también tiene funciones definidas, que se ejecutan en sectores autónomos e interrelacionados entre sí. No es lo mismo administrar personal o gestionar los RRHH que registrar las operaciones, o administrar los recursos financieros, o, ocuparse de los procedimientos necesarios para comprar. Cada uno de esos sectores tienen sus objetivos y metas específicos, y que, de acuerdo al tipo de organización, las tareas en cada sector podrán tomar en total una semana, o un mes, o un semestre, o simplemente hay que hacerla todos los días. De la medición de la carga de tareas en cada sector, se asignará personas a cada sector, o varios sectores a una persona.

Cada sector tiene una función específica, y la suma de las funciones de todos los sectores constituyen el soporte de las actividades de apoyo necesaria para completar la rueda operativa. Es en el área Administración donde normalmente se emiten los informes globales de situación que sirven como fuente para la toma de decisiones.

- **Registración o Contabilidad:** es la registración de todos los movimientos o acciones que signifiquen alguna variación en el patrimonio de las organizaciones. El registro es válido tanto si se realiza en un cuaderno de apuntes, de manera sistematizada, con periodicidad, diferenciando los ingresos y los egresos, o si para todo el proceso se utiliza algún software de sistema de gestión. La importancia radica en que los datos puedan ser utilizados como base para la toma de decisiones, no solo para elaborar planes, sino también para la elaboración de estrategias. El antiguo método consistía en llevar un libro de anotaciones diarias, y que después se resumían en otro libro, donde se actualizaba el dinero disponible, los deudores y acreedores

con saldos de cuenta y fecha de vencimiento. Además, se agrega otro libro con el estado actualizado del movimiento y la existencia final de los principales enseres necesarios para la producción, junto a la cantidad de productos disponibles para la venta. Con estas simples registraciones, el pequeño comerciante ya tiene bases sólidas para la toma de decisiones. Con otro grado de conocimiento, puede hacer lo mismo en una plantilla de Excel, clasificando y distribuyendo las anotaciones en distintas pestañas de la hoja de cálculo. Para las PYMES, sin embargo, se aconseja la compra o adquisición de un sistema de gestión, cuya complejidad dependerá de la actividad y la cantidad de movimientos administrativos que conlleva su realización. Se destaca la disponibilidad de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) libres o gratuitos, y que pueden descargarse desde la web.

- Finanzas y manejo de fondos: se ocupa del manejo o la administración del dinero. Además de la cobranza y el pago, tiene que planear estratégicamente la obtención y distribución de los recursos financieros a futuro. Si la organización no es compleja, se utilizará las mismas anotaciones sugeridas para el libro diario. Si los movimientos se complejizan, o aumentan, se recomienda la elaboración de una plantilla en Excel, similar a la utilizada para el presupuesto financiero, resaltando las fechas de importancia, como ser día de pago de sueldos, vencimientos impositivos, de servicios, y de pagos pautados con proveedores.

A modo de ejemplo, se tomará el mismo flujo financiero de la figura 39. Ese presupuesto de flujo de caja, presupone la cobranza a 30 días, que los pagos se afrontan en el mes, y que se comienza el año sin dinero propio. El primer paso consiste en dividir el mes en cuatro semanas, y habrá que distribuir, con criterio, el cobro y los pagos. Para este ejemplo, se presupone la cobranza en las ventas se distribuyen en el 40% la semana 1, el 30% la semana 2, el 20% la semana 3, y el 10% restante la semana 4. Es un criterio que contempla los ciclos dentro del mes. Los sueldos, se pagan en el mes, pero en la última semana, al igual que honorarios y comisiones. El resto de los gastos están divididos en por lo menos dos pagos mensuales, producto de una negociación previa con los proveedores. El resultante de este manejo financiero es el siguiente:

INGRESOS PREVISTOS	MES DE ENERO				MES DE FEBRERO				MES DE MARZO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Saldo al inicio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos desde banco	3.000	5.100	6.100	36.900	35.800	-	-	22.300	42.800	-	-	22.700
Devolución al banco	-	-	-	-	-51.100	-	-	-	-58.100	-	-	-
Ingreso por ventas	-	-	-	-	23.870	17.903	11.935	5.968	25.612	19.209	12.806	6.403
<b>Total Ingresos previstos</b>	<b>3.000</b>	<b>5.100</b>	<b>6.100</b>	<b>36.900</b>	<b>8.570</b>	<b>17.903</b>	<b>11.935</b>	<b>28.268</b>	<b>10.312</b>	<b>19.209</b>	<b>12.806</b>	<b>29.103</b>
EGRESOS PREVISTOS	MES DE ENERO				MES DE FEBRERO				MES DE MARZO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Mano de obra	-	-	-	26.500	-	-	-	26.500	-	-	-	26.500
Cargas Sociales	-	-	-	-	-	5.565	-	-	-	5.565	-	-
Comisiones e incentivos por venta	-	-	-	2.984	-	-	-	3.202	-	-	-	4.003
Semillas	-	2.402	-	2.402	-	2.802	-	2.802	-	2.665	-	2.665
Plantines de invernadero	1.401	-	1.401	-	1.555	-	1.555	-	2.899	-	2.889	-
Abonos	-	-	2.802	-	-	-	3.109	-	-	-	2.899	-
Control de plagas	-	-	-	2.402	-	-	-	2.665	-	-	-	2.485
Insumos menores	500	500	500	502	555	555	555	556	675	675	675	676
Material para empaque	-	895	-	895	-	961	-	960	-	1.201	-	1.201
Otros gastos directos	271	271	271	271	288	288	289	289	360	360	361	361
Servicios de energía, telefonía y otros	-	-	-	-	2.094	-	-	-	2.181	-	-	-
Combustible y lubricantes	598	598	598	598	625	625	625	625	726	726	725	725
Mantenimiento de equipos y maquinarias	-	298	-	-	-	320	-	-	-	400	-	-
Honorarios	-	-	-	-	3.100	-	-	-	3.100	-	-	-
Gastos de oficina	-	-	350	-	-	-	350	-	-	-	350	-
Publicidad y promoción	-	-	-	-	-	500	-	-	-	500	-	-
Movilidad y viáticos	87	87	88	88	87	87	88	88	87	87	88	88
Otros gastos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Servicios de seguridad y limpieza	-	-	-	-	200	-	-	-	200	-	-	-
Impuesto a los Ingresos Brutos	-	-	-	-	-	1.194	-	-	-	1.281	-	-
Tasa municipal de servicios de Contralor	-	-	-	-	-	597	-	-	-	640	-	-
Intereses bancarios	-	-	-	165	-	-	-	135	-	-	-	159
<b>Total de egresos previstos</b>	<b>2.932</b>	<b>5.126</b>	<b>6.085</b>	<b>36.882</b>	<b>8.579</b>	<b>13.569</b>	<b>6.646</b>	<b>37.897</b>	<b>10.302</b>	<b>14.175</b>	<b>8.062</b>	<b>38.938</b>
Diferencia Ingresos - Egresos	68	-26	15	18	-9	4.334	5.289	-9.630	10	5.035	4.744	-9.835
Acumulado	68	42	57	75	66	4.400	9.689	59	69	5.104	9.848	13

Figura 46: financiero semanal

Las recomendaciones a tener en cuenta son: alargar los plazos de pagos, y acortar los plazos de cobranzas. Hay pagos que no se deben negociar, y son los sueldos, honorarios, y egresos impositivos. Comparativamente con el cash flow presupuestado, en el mismo se prevé un financiamiento bancario de 69.400 el mes 1, 83600 el mes 2, y 94800 el mes 3, sin embargo, el operativo semanal, con estrategia de cobros y cobranzas, redujeron la necesidad de financiación a 51.100, 58.100, y 65.100 respectivamente, menor en 73.500 del cash flow, y que produce un ahorro financiero en intereses de 352, un 43% menos de lo proyectado.

- Compras: se ocupa del proceso de adquisición, respetando los parámetros exigidos en el área funcional de producción. También se ocupa de la compra de los demás insumos de uso diario o menor. Compras en Producción se define lo que hay que comprar, según el plan de producción y ambos sectores deben trabajar íntimamente relacionados, puesto que gran parte de la rentabilidad final se sostiene en una adecuada estrategia de las compras, a lo que se suma el costo de mantenimiento de inventarios. El programa de compras principal es el que contiene

los pedidos de materia prima, materiales, e insumos para la producción. Los otros programas, son el de compras menores relacionadas con el operativo diario. Estas compras también deben programarse, puesto que pueden existir descuentos o promociones por cantidad. Un ejemplo es la compra de resmas de papel, que se utilizan en prácticamente todos los sectores de todas las áreas. No se obtendrá el mismo precio por 5 resmas que por dos cajas de 10 resmas cada una. Se debe elaborar un plan de compras con el objeto de evitar adquisiciones programadas, gastos indebidos o deshonestos (por ej. carga de combustible en el vehículo particular), además de fraudes en cantidad o calidad, y robo o malas decisiones financieras relacionadas con el pago. Para ello, se aconseja:

- 1) Contar con un plantel mínimo de proveedores confiables, con los cuales avanzará con acciones tendientes a la fidelización entre ambas partes. Los nuevos proveedores, deberán demostrar características distintivas al momento de considerar lo que ofrecen. En el ejercicio de mi gestión, he atendido en varias oportunidades a proveedores que ofrecían el producto con descuentos considerables, y en realidad, en condiciones normales, no puede haber una gran diferencia entre precios comparados. Si se diera esta situación, hay que desconfiar del origen de la mercadería, que puede ser producto de robo, o de falsificación de marca, o también mercadería vencida. También existen nuevos proveedores que intentan sobornar para poder ingresar a la organización, práctica normal en las compras del Estado en países con gobernantes deshonestos. La corrupción siempre debe ser repudiable.
- 2) Tener en cuenta el sistema de suministro y abastecimiento. Hay que potenciar el sistema de gestión de inventarios del Justo a Tiempo, a fin de garantizar el proceso de producción y reducir el costo de mantenimiento de inventarios.
- 3) Diseñar un sistema ágil para el ciclo de compras y todos los subprocesos. Hay que tener en cuenta el stock mínimo aceptable, el tiempo de procesamiento interno y toma de decisión de la compra, el tiempo de procesamiento interno del proveedor, y el tiempo de traslado.
- 4) Establecer sistemas de auditoría confiable, para una revisión interna y externa, que incluya cantidades, calidad, precio, formas de pago, y tiempo de entrega.

Como ya se ha afirmado, el área producción engloba, en promedio el 70% de los costos totales de una organización, de los cuales más de la mitad corresponde a materia prima, materiales, e insumos. El mal gasto, desperdicio, o mala decisiones, tienen un impacto directo en la rentabilidad. El solo hecho de movilizar gran parte de los recursos financieros, torna de gran importancia a un buen proceso en las compras.

- **Administración de Personal:** se ocupa de las cuestiones formales y operativas entre los empleados y la organización, consecuencia de la relación laboral. Las personas tienen la obligación de prestar los servicios por los cuales han sido contratados, y las organizaciones tienen la obligación de compensar, mediante una retribución pactada, el esfuerzo recibido. De todas maneras, liquidar sueldos o compensaciones es solo una parte de la tarea que involucra a este sector. El primer análisis se hará teniendo en cuenta las tareas del Sector Personal, ya que el concepto de Recursos Humanos abarca otro tipo de funciones, y que serán desarrolladas oportunamente. Los puestos de trabajo en Personal son: legajos, control de asistencia, régimen de licencias, liquidación de haberes, y libros de ley.

1) **Legajos:** es el puesto de trabajo que se encarga de registrar y mantener toda la documentación del trabajador como consecuencia de la relación laboral, desde el inicio de la misma hasta su desvinculación. Generalmente se usan las llamadas carpetas colgantes, las que, mediante un sistema de identificación adoptado, son colocadas en un mueble diseñado al efecto, llamado archivero. En la carpeta, se agregará toda documentación formal, emitida por la organización, o suministrada por el empleado. En términos del modelo burocrático de Weber, este puesto de trabajo es el encargado de guardar las formas, tanto hacia dentro, como información para la toma de decisiones, como hacia afuera, destinada a los organismos de contralor y seguridad social. Debe contener la documentación que respalde la historia del trabajador, y siempre tiene que estar actualizado. Se confecciona un legajo por cada trabajador, y su apertura es con un formulario de declaración jurada de información personal y del grupo familiar, que incluye apellido y nombres, número de documento, fecha de nacimiento, domicilio legal y domicilio legal. Dichos datos estarán respaldados con copia del documento de identidad. Además, el formulario contendrá datos del grupo familiar. Si el trabajador declara que está casado, o convive en pareja, deberá adjuntar copia del acta de matrimonio o la constancia de convivencia. Si declara hijos, deberá adjuntar copia de cada certificado de nacimiento. Otra documentación que debe contener es la referida al estado de salud del trabajador, producto del examen psico físico inicial, y el currículum vitae presentado con fotografía adjunta, la constancia de CUIL, los comprobantes respaldatorios de estudios realizados o en curso, informe de referencias si las hubiere, contrato de trabajo celebrado, constancia de Alta en el Registro de Altas y Bajas en Materia de Seguridad Social, nota aclarando si se afilia al sindicato o no, constancia de entrega de elementos y ropa de trabajo y del reglamento interno, recibos de sueldos firmados por el trabajador, constancias de las distintas licencias ordinarias o extraordinarias otorgadas durante la relación laboral, y para el supuesto del uso de la licencia por maternidad / paternidad,

certificado que acredite el embarazo, con fecha probable de parto, afiliación a la aseguradora de riesgos del trabajo (ART) y a la obra social, entre las más habituales. Forma parte del legajo el historial del trabajador dentro de la empresa, como ser evaluación de desempeño, plan de carrera, promociones, distinciones, o sanciones.

Es importante dejar perfectamente formalizado ambos domicilios, el real, y el legal. En la mayoría de las ocasiones son el mismo, y coinciden con el declarado en el documento de identidad. El legal es a efectos de comunicar formalmente cuestiones relacionadas a la relación laboral, y el real para conocimiento del lugar físico en el supuesto que se necesite llegar al domicilio del trabajador, como, por ejemplo, justificar una licencia médica. Cada organización establece la forma de acreditación de documentación, siempre bajo la pauta del recibido conforme, en carácter de declaración jurada, y firmado por las partes.

2) Control de asistencia: la relación laboral establece derechos y obligaciones entre las partes, siendo una de ellas el cumplimiento de un horario fijado, comunicado, y aceptado. Supongamos una organización en la que trabajan 150 empleados. Si todos ellos comienzan a realizar su tarea 5 minutos después que el horario acordado, y guardan sus herramientas 5 minutos antes del horario convenido para la salida, a simple vista son solo 10 minutos. Por trabajador. Multiplicando los 10 minutos por los 150 empleados, el retraso será de 1.500 minutos por día, y en 25 días hábiles de trabajo serán 37.500 minutos, el equivalente a 625 horas, las que, valorizadas, en promedio a U\$S 9 dólares la hora, el resultado mensual será de U\$S 5.625 al mes, y U\$S 67.500 al año, dinero que regala la empresa por no tener un buen sistema de control de horario. Cuando se realizan estudios de tiempo y métodos, se dividen las tareas en: productivas, improductivas necesarias, e improductivas innecesarias. El resultado del ejercicio realizado, pertenece a esta última clasificación, y es hacia donde se dirigen el control horario. El sistema de control utilizado debe responder a dos criterios: que sea funcional y práctico, y que sea el más económico. Para una oficina de 15 empleados, será suficiente una hoja con el apellido y nombre de cada empleado, que firmará al ingreso y egreso. Para ello, se dispondrá dicha hoja 5 minutos antes del horario de ingreso, y a la hora de egreso. Para el supuesto de la empresa con 150 obreros, se dispondrá de relojes tarjeteros por cada 30 empleados, a fin de agilizar el proceso, para una organización de ejecutivos será con reloj con huella digital, y a un laboratorio de investigaciones mediante control ocular. Como consejo personal, el encargado de realizar el control, siempre tendrá que suponer que habrá individuos que buscarán evadir el sistema. Para minimizar el impacto, en los sistemas tradicionales poner y retirar a tiempo los

registros (planillas, tarjetas), y para los que puedan ser programados, establecer un límite de tiempo (posterior, o inferior) que impida la registración.

3) Régimen de licencias: las licencias pueden ser ordinarias o extraordinarias. las primeras son aquellas cuyo uso es previsible por la organización, mientras que las extraordinarias no pueden predecirse, tienen justificativo, pero su uso representa la suma de costos extras. Las vacaciones son la única licencia ordinaria, y es el período de descanso continuo y remunerado que el empleador debe otorgar al empleado, siendo su objetivo la protección y renovación de la integridad psicofísica del mismo. En la Argentina, el tiempo otorgado depende de la antigüedad en la organización. La cantidad de días de goce de vacaciones es:

<i>Más de 6 meses y hasta 5 años:</i>	<i>14 días</i>
<i>Más de 5 años y hasta 10 años:</i>	<i>21 días</i>
<i>Más de 10 años y hasta 20 años:</i>	<i>28 días</i>
<i>Más de 20 años:</i>	<i>35 días</i>

Cada convenio colectivo de la actividad establece si corresponde días corridos o hábiles. Las vacaciones son de carácter obligatorio, lo que significa que no pueden sustituirse por el pago de algún adicional. Están pensadas, justamente, para que el individuo escape de la rutina laboral y se renueve en los aspectos físicos y psíquicos. El período de vacaciones es fijado por la organización, que establece un período, dentro de los 12 meses, en el cual el personal debe agendar su fecha, y la misma debe ser autorizada por la organización. Por ejemplo, un destino turístico de verano, dispondrá el otorgamiento de vacaciones entre mayo y agosto. Un sanatorio, lo hará entre diciembre y marzo del año siguiente, puesto que las estadísticas muestran que los pacientes aplazan las cirugías programadas desde antes de las fiestas de navidad y año nuevo, hasta después del inicio de clases. En cada sector, son los empleados los que tienen que ponerse de acuerdo en el lapso que utilizarán. Por ejemplo, el empleado que tuvo vacaciones en enero el año anterior, no podrá tener el mismo beneficio en este período, salvo que acuerde con sus compañeros, y la propuesta sea aceptada por el empleador.

En cuanto a las licencias extraordinarias, existen varias, siendo la más importante la Licencia por Maternidad, que establece un período de 90 días para el personal femenino donde se le prohíbe el trabajo, en resguardo de su salud y la del bebé que está gestando o criando. El período comprende desde los 45 días anteriores al parto y hasta 45 días después del mismo, tomando como referencia el certificado médico gestacional entregado oportunamente, donde se

menciona la fecha probable de parto. Se puede optar por reducir la fecha anterior, la que no puede ser inferior a 30, y el resto de los días, hasta llegar a 90, serán utilizados en el post parto. En la Argentina, durante este período, el estado se hace cargo del pago de los sueldos y cargas sociales, a fin de no generar un sobre costo al empleador y de esa manera, reducir la probabilidad de discriminación laboral femenina por esta cuestión, y que era habitual en el contexto de administración de personal basada en costos y no en personas.

Las otras licencias especiales que establece la ley de contrato de trabajo son:

- Nacimiento de hijo, hija, o adopción: 15 días corridos, y deberá presentar el acta de nacimiento al regreso de la licencia.
- Matrimonio: 10 días corridos por única vez, y deberá presentar acta de matrimonio.
- Fallecimiento de esposo, esposa, concubino, concubina, hijos, hijas o padres: 3 días corridos, siempre y cuando hayan sido declarados oportunamente. Caso contrario, algunas organizaciones, legalmente, están en condiciones de rechazar la licencia. Deberán presentar certificado de defunción que acredite el vínculo.
- Por fallecimiento de hermano, hermana: 1 día. Deberá presentar certificado de defunción que acredite el vínculo.
- Para rendir examen en la enseñanza media o universitaria: 2 días corridos por examen, con un máximo de 10 días por año calendario, siempre que haya presentado el certificado de alumno regular al inicio.

La mayoría de estas licencias deben solicitarse según lo definido en el reglamento interno de cada organización. Los Convenios Colectivos de Trabajo, en su mayoría, amplían o mejoran el otorgamiento de dichas estas licencias, a agregan otras no contempladas en el marco legal general, como por ejemplo licencia por atención de familiar. También existe la licencia especial sin goce de haberes, y que de acuerdo a cada convenio establece la duración máxima anual.

Además de las licencias, existen las denominadas ausencias justificables. La más relevante es la ausencia por enfermedad, pero existen otras causales como ser ausencia por mudanza, ausencia por labores sindicales o representación del personal, exámenes pre natales o preparación para el parto, preparación para la adopción, y algún otro motivo contemplado por las organizaciones o el convenio laboral respectivo. Cada organización cuenta con un reglamento que establece los pasos a seguir para el otorgamiento o justificación de la ausencia. Al ser la ausencia por enfermedad la más común entre que debe abonar el empleador, es donde se centra el control. La ley establece que le corresponde al trabajador dar aviso sobre la enfermedad que cursa, y el lugar donde se encuentra. Las organizaciones, en su mayoría, cuentan con un servicio tercerizado de control de ausencias por enfermedad, que, según los síntomas,

hacen que el trabajador concurra al médico auditor indicado por la empresa, o éste concurra al domicilio del trabajador para verificar la veracidad del certificado médico presentado. El médico auditor tiene la potestad de reducir, ampliar, o denegar el plazo de licencia solicitado por el médico particular del trabajador. En caso de controversia, se puede acudir a una junta médica que decidirá sobre la cuestión. en el supuesto de enfermedades crónicas de tratamiento prolongado, la ley de contrato de trabajo regula sobre este aspecto, y establece que el trabajador, según su antigüedad y cargas de familia, tienen derecho a percibir su remuneración durante 6 meses a 12 meses. Superado ese término, y de acuerdo a la antigüedad y cargas de familia, si el trabajador no estuviera en condiciones de volver a su empleo, el empleador deberá notificar fehacientemente la reserva de puesto y conservar el mismo durante el plazo de 1 año, sin goce de sueldo. Vencido ese plazo, se extingue la relación laboral, sin derecho a indemnización alguna. Este criterio se aplica, pues se presupone que una enfermedad prolongada amerita al acceso de una jubilación por invalidez.

En el supuesto de enfermedad producida por accidente de trabajo, los plazos son similares, y la variante es que es la Aseguradora de Riesgos de Trabajo quien afronte el costo del tratamiento (no la obra social), y además deberá abonar o reconocer a la empresa los jornales durante la licencia. Cumplido los plazos anteriores, además del acceso a una jubilación por invalidez el trabajador tendrá derecho a percibir una indemnización por incapacidad, regulada por la ley de riesgos de trabajo.

Algunos convenios colectivos contemplan la figura del Ausente con Aviso sin necesidad de justificación, y que será otorgada según el procedimiento indicado en el reglamento interno. Generalmente pueden ser hasta 2 en el mes y no más de 12 al año, y deben ser solicitadas con anticipación, pudiendo ser denegada por el empleador en circunstancias justificadas.

Lo mismo ocurre con las tardanzas. Si bien algunas organizaciones establecen un tiempo de tolerancia (usualmente 5 minutos), el mismo es una excepción y no la regla. Tuve que sancionar a varios empleados por hacer abuso de este derecho. Superada la tolerancia, se considera tardanza, donde la mayoría de los convenios establecen justificación de 2 en el mes y hasta 12 veces en el año. Superada esas cifras, se consideran falta que amerite sanciones disciplinarias, y que comienzan con apercibimientos, suspensiones, y por último, despido con causa.

Las ausencias injustificadas, son aquellas en las que el trabajador no asiste a cumplir con sus obligaciones. La acumulación de ausencias injustificadas, o sanciones por incumplimiento de horario, otorga al empleador la posibilidad de extinguir la relación laboral sin indemnización alguna. Para ello, debe existir una progresividad y razonabilidad en la aplicación de sanciones, las que generarán los antecedentes disciplinarios que justifiquen el despido. La Ley faculta al

empleador a aplicar sanciones disciplinarias proporcionales a las faltas de conducta cometidas por el trabajador, y para aplicarlas, se debe tener en cuenta que las sanciones pueden ser desde un llamado de atención o apercibimiento, seguido de suspensiones sin goce de haberes, y por último el despido, que es la sanción máxima. Cada sanción debe ser notificada al empleado por escrito, ya sea mediante nota, telegrama o carta documento, detallando el incumplimiento en forma clara y precisa, siempre dentro de plazos cercanos a las faltas cometidas. La suspensión no debe exceder 30 días en un año, computado a partir de la primera.

4) Liquidación de haberes: cada jornada laboral que transcurre genera novedades que deben ser registradas en el sistema. Algunas serán datos para futura información, mientras que otras afectarán en los haberes del empleado. La liquidación de haberes es el cálculo que realiza el empleador para determinar la remuneración que tiene que recibir un empleado. En líneas generales, la misma se realiza de manera mensual, aunque también puede efectuarse quincenalmente, según el convenio colectivo. El proceso consiste en la carga diaria de novedades, y serán las suspensiones, las ausencias injustificadas, o las licencias sin goce de sueldo los conceptos que tendrán impacto sobre el importe final a percibir por el empleado.

Es importante destacar que los recibos de sueldos son similares de un mes a otro, siempre de acuerdo al convenio colectivo respectivo. Eso implica que prácticamente no habrá variaciones respecto de un mes a otro. Los ajustes más comunes son el incremento en la antigüedad, y que se calcula sobre el sueldo básico, eventualmente un feriado obligatorio que debe abonarse, la variación en la cantidad y tipo de horas extras, la liquidación de las vacaciones, y el pago del sueldo anual complementario o aguinaldo.

Un recibo de sueldo debe contener por lo menos tres partes: una denominada encabezado, otra que contiene los datos de liquidación, y la última que es el cierre del recibo. En el encabezado se detallan los datos del empleador, como ser denominación social y domicilio, código de identificación tributaria o fiscal (CUIT), mes del período de pago, fecha de liquidación, a los que se suma apellido y nombres del empleado, número de legajo, régimen o categoría según convenio, código de identificación tributaria, fecha de ingreso. En el cuerpo que contiene los datos de liquidación, debe existir una columna destinada a descripción de conceptos liquidados, una columna destinada a importes remunerativos sujetos a descuento, una columna destinada a importes no remunerativos, no sujetos a descuentos, y otra columna destinada a los importes de descuentos practicados. En la última parte, o cierre del recibo, se detalla el monto neto a cobrar, en que cuenta bancaria se acreditaron los fondos, y la fecha y período del último depósito de jubilación realizada por el empleador.

Los conceptos remunerativos más habituales son: sueldo básico, u horas trabajadas, adicional por presentismo, adicional por antigüedad, adicional por título o especialización, etc., horas extras trabajadas al 50%, horas extras trabajadas al 100%, día feriado abonado, todos los adicionales son calculados en función al sueldo básico del empleado, o a una cantidad mínima de horas trabajadas. En cuanto a los conceptos no remunerativos, son adicionales o premios no habituales, vacaciones no gozadas e indemnizaciones, estas dos últimas en el supuesto de liquidación de despidos. Los descuentos habituales son los destinados al régimen de seguridad social (jubilación), obra social, seguros obligatorios, y cuota sindical si hubiere.

En nuestro país, se abona un sueldo anual complementario o aguinaldo, lo que implica, que el trabajador recibe un total de 13 sueldos en los 12 meses del año. En la mayoría de las organizaciones que he gerenciado, una de las deudas típicas con el personal es el atraso en los aguinaldos, consecuencia de las crisis económicas y financieras que hace realmente imposible afrontar dos liquidaciones juntas en un mes. Por eso, en tiempo de crisis, justificada ante el ministerio de trabajo, siempre liquidé el aguinaldo en forma de anticipo mensual, y que se ajusta cuando debe abonarse el mismo. con este criterio, en cada mes, el empleado cobra un 8.33% más por anticipado, y a fines de junio y diciembre, a la liquidación final del aguinaldo se le restaban los anticipos realizados en el semestre. Por supuesto que muchos empleados prefieren el ahorro de su aguinaldo para hacerse de una cantidad significativa de dinero que le permita acceder a algunos bienes, situación no lograda con el cobro del aguinaldo en cuotas, aún cuando estas son anticipadas.

También en nuestro país es obligatorio el depósito de haberes en una cuenta bancaria destinada a tal fin, y sin costo para el empleado. Este sistema busca asegurar la transparencia en la relación laboral, y disminuye el empleo no registrado.

En resumen, el proceso de liquidación incluye la carga de novedades, una liquidación provisoria que permite el control de haberes liquidados, y la liquidación definitiva. Esta última operación exige y genera por lo menos 5 acciones adicionales: la emisión del recibo de sueldo, el asiento contable, la elaboración de la plantilla destinada al banco pagador, la confección del formulario destinado a la seguridad social, y por último, la emisión del libro de sueldos y jornales.

5) Libros de ley: el único respaldo legal formal a todos los efectos es el denominado libro de sueldos y jornales, que es la registración continua en espacio reducido de todos los recibos de sueldos emitidos en un soporte físico (por ahora), rubricado por el Ministerio de Trabajo. Antiguamente era un libro de varias columnas donde cada renglón correspondía a cada empleado, y que constaba de los conceptos principales liquidados, el sueldo bruto sujeto a

descuento, las sumas no remunerativas, los descuentos de ley, y el sueldo neto a percibir. Manteniendo el contenido, lo que se enviaba a rubricar eran resmas de formulario continuo, numerados, y que actualmente coexisten con las resmas de papel común de hojas numeradas y rubricadas. Este libro se confecciona inmediatamente a la liquidación del período y a la emisión de los recibos de sueldo. Al estar numerados y rubricados, no es sencillo la modificación de los datos allí registrados, y por ese motivo, es el instrumento formal que respalda la liquidación de los haberes. Por ejemplo, un empleado puede reclamar la no liquidación de vacaciones en un período, y el método de contrastación es el libro de sueldos del período consignado. Esto es válido en el reclamo de antigüedad, o categoría, o cualquier otro concepto, que, si dependiera solo del recibo de sueldo, estaría abierto a controversias por la facilidad de rehacer el mismo.

En un capítulo exclusivo, se explicará todo lo referente a la gestión de los recursos humanos, y que no anula, pero difiere con lo desarrollado en términos de puestos de trabajos en el sector Personal.

### **Análisis funcional del área Producción**

El área Producción, que representa lo que la organización es realmente, tienen sectores que tienen sus puestos de trabajo específicos, y que son estándares en cualquier tipo de organización, difiriendo solo en lo referente al proceso productivo. Los sectores están interrelacionados entre sí, ya que de su coordinación depende el éxito en el proceso productivo. El área producción moviliza, en promedio, el 70% de los costos totales, lo que implica una gran concentración de recursos, que, de no ser administrados adecuadamente, se transformarán en costos improductivos. Un ejemplo, la no llegada a tiempo de un insumo puede parar toda la línea de producción por una determinada cantidad de horas, las que, multiplicadas por la cantidad de personas involucradas en el proceso, se transforman en costos irrecuperables, bajando el margen de rentabilidad. La mayoría de los sectores realizan tareas administrativas sencillas, y que se tratará de desarrollar a continuación.

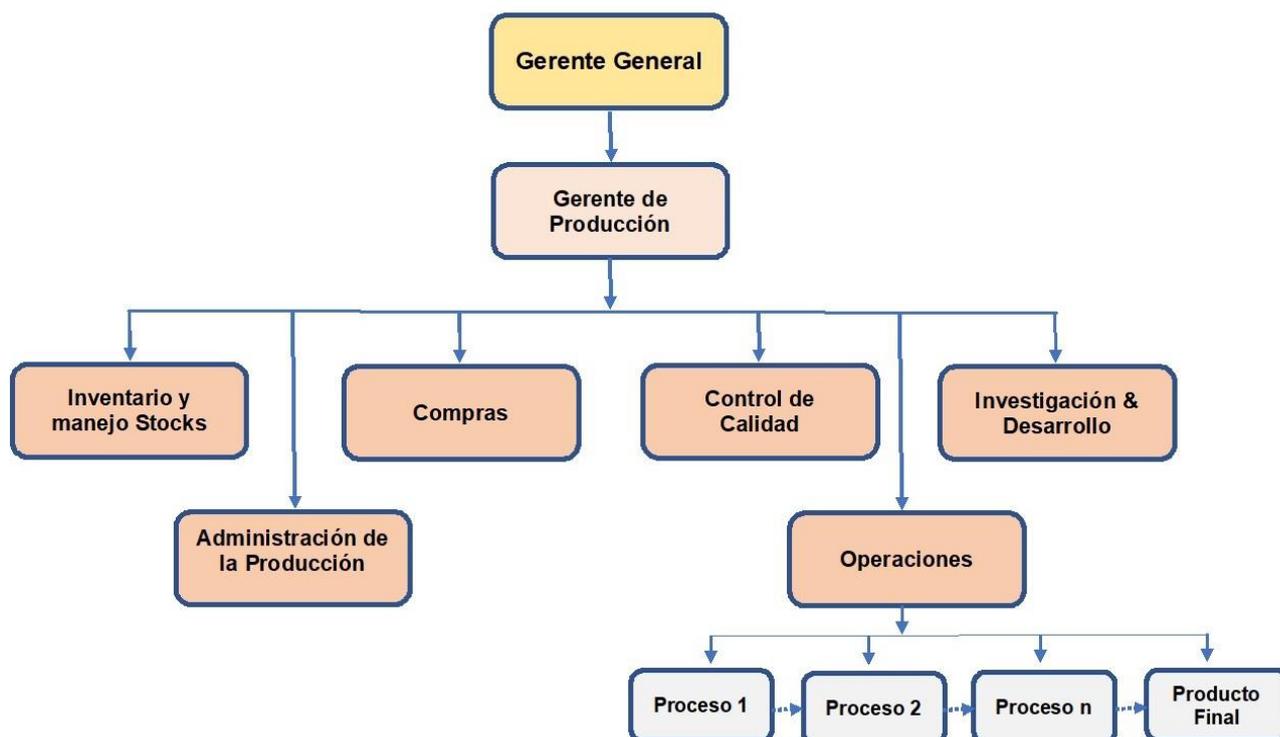


Figura 47: área producción

• Inventario y manejo de stocks: abarca todas las operaciones dedicadas a regular el flujo de mercaderías o productos en una organización, además de garantizar que los costos derivados de mantenimiento de inventario sean lo más bajos posibles. El control de stock incluye información respecto a la cantidad, características y ubicación. La gestión de stock en el depósito se refiere a logística en el manejo de materiales en el depósito, comprendiendo asignación de ubicaciones, orden de las reposiciones, y sistemas de movimiento de mercadería. El objetivo final es el ajuste de stock necesario para los procesos de producción, que se encuentren disponibles en el momento justo. La optimización permitirá el almacenamiento de los productos en los depósitos de los proveedores, quienes harán sus entregas según el cumplimiento del programa de producción.

Para el manejo, hay planillas de materiales estandarizadas, compatibles con sistemas de gestión integral, o, a falta de recursos tecnológicos, una planilla de cálculo, con tablas dinámicas, también son útiles al efecto. La planilla debe contener como mínimo:

Código Interno	Código de Barras	Descripción	Unidad de medida	Entradas	Salidas	En existencia	Stock de Seguridad
----------------	------------------	-------------	------------------	----------	---------	---------------	--------------------

Figura 48: lista de materiales

El código interno es elaborado para un reconocimiento rápido del tipo de material en depósito. Se puede construir haciendo divisiones y subdivisiones. Por ejemplo, el primer dígito puede responder a los tipos sólido, granulado, líquido, gaseoso, otros. Posterior a esa codificación, la siguiente codificación podría ser material, materia prima, insumo, producto semielaborado, producto terminado. Los dígitos siguientes responderá al artículo específico. Supongamos como ejemplos el ladrillo común y el ladrillo cerámico:

10100001 Ladrillo común medida 25x12,5x5,5 cms.

10100002 Ladrillo común a la vista medida 25x12,5x5,c cms.

10100003 Ladrillo común (otra característica)

10100010 Ladrillo cerámico solido a la vista 25x12,5x5,5

10100011 Ladrillo cerámico hueco 12x18x25

10100012 Ladrillo cerámico hueco 12x18x33

10100013 Ladrillo cerámico hueco 12x18x40

10100014 Ladrillo cerámico hueco 18x18x25

10100015 Ladrillo cerámico hueco 18x18x33

10100016 Ladrillo cerámico hueco 18x18x40

Solo esos dos materiales específicos generaron por lo menos 10 registros, codificados de la siguiente manera: el primer dígito (1) corresponde a sólidos, los dos siguientes (01) material, y los siguiente cinco campos (00001), para detalle del material. Con ese criterio, ya se sabe que el material cemento comenzará con el código 101. En este esquema, hay espacio para detallar 99999 materiales. De ser necesario, se puede agregar más dígitos. Para un supermercado, habrá otro tipo de subdivisiones a partir de la primera, con una subdivisión que contemple lácteos con cadena de frío, lácteos sin cadena de frío, verduras, carne vacuna, carne de cerdo, carne de pollo, panadería, limpieza, etc. Lo que importa es que la codificación sea entendible dentro de la organización.

La columna código de barras es para almacenar el código de barras conformado por un conjunto de líneas paralelas espaciadas con distinto grosos y que en su conjunto representan caracteres almacenados. que permite reconocer rápidamente un artículo de forma única en la cadena logística, y de esa manera facilitar su manejo de stock e inventario. El formato es global. Los 3 primeros dígitos corresponden al país, los 5 siguientes corresponde al identificador o clave de empresa, los siguientes 4 es la clave del producto, y el último es el dígito verificador.



*Figura 49: código de barras*

En cuanto a la descripción, tiene que ser lo suficientemente clara contemplando las características esenciales del producto. Si el mismo producto tiene 10 versiones distintas, todas ellas deberán agregarse al listado de inventario. En el ejemplo anterior el ladrillo hueco de 12x18, tiene por lo menos 3 versiones, siendo el diferencial la longitud, que son de 25, 33, o 40 centímetros. La cantidad de variantes dependerá del grado de certeza que se quiere obtener, siempre que el valor del producto lo amerite. Por ejemplo, caramelos masticables con sabor limón, naranja, frutilla, etc. se pueden resumir en un solo producto caramelos masticables sabor frutas, pero en el ejemplo de los ladrillos, de la medida del largo dependerá la cantidad de unidades a comprar para cubrir 1 m<sup>2</sup>.

La unidad de medida dependerá del modelo comercializable del producto. Por ejemplo, el producto gasoil, tendrán por unidad de medida el litro (en EE.UU. sería galón). Pero en compra para la atención de varias maquinarias en obra, la venta se hace en tambores de 200 litros, por lo tanto, un nuevo producto tendrá como descripción gasoil en tambor de 200 litros, la unidad de medida será Nro., o simplemente unidad. Lo mismo con el cemento, que habitualmente viene en bolsas de 50 kgs, siendo la unidad de medida bolsa, y la descripción cemento en bolsa x 50 kgs., y el mismo producto, en una ferretería de barrio, tendrá además cemento, con unidad de medida kgs.

Las columnas de entradas y salidas reflejan el movimiento del material en cuestión. las entradas se producen cuando se concreta una compra, y el alta se realiza con el remito de entrega del proveedor, y que debe coincidir, total o parcialmente, con la orden de compra emitida desde el sector compras del área administración. Sin o existiere la orden de compra, no se podrá aceptar el material hasta que se resuelva esa cuestión administrativa. Es importante destacar que se genera un costo adicional la recepción de mercaderías que no fueron compradas. Otra forma de entrada en depósito se dará por movimientos entre depósitos de la misma empresa, por devoluciones, tanto del proveedor o del cliente. Las salidas pueden ser generadas por ventas, y que deben corresponder a una factura de venta, como así también por devoluciones, o por

movimiento entre depósitos. Otra forma de salida es la salida de stock por rotura, mercadería vencida, o inexistencia de la misma (posible robo). Este tipo de disminución del stock amerita auditorías. La diferencia entre entradas y salidas, da como resultado la existencia final del artículo, y que, en el supuesto de inspección, tiene que estar disponible para la misma. Es aconsejable un sistema de auditoría en períodos determinados, eligiendo productos al azar, salvo los de alto costo, los que indefectiblemente deben ser controlados. El sistema no debe permitir una existencia con signo negativo. Esa situación indica que egresaron más artículos que los que había en existencia. Dicha circunstancia amerita auditorías.

La última columna muestra el stock de seguridad, que indica la cantidad mínima de ese producto que debe estar disponible en el depósito para su uso, lo que asegura que el proceso productivo no se paralice por la falta del mismo. Para establecer esa cantidad, es necesario tener en cuenta lo siguiente: cantidad máxima de stock, que dependerá del espacio disponible, consumo promedio diario, tiempo de pedido interno, tiempo de respuesta del proveedor, y tiempo de transporte.

Supongamos un ejemplo de una fábrica que consume 100 unidades de un material, cuya capacidad máxima de almacenamiento es de 400 unidades, y el margen de seguridad es de 100 unidades. El tiempo que insume el proceso interno de pedido es de 1/2 día, el tiempo del proceso interno del proveedor es también de 1/2 día, y que el tiempo de transporte, desde el proveedor hasta el depósito insume 1 día. Graficando:



Figura 50: manejo de inventario

Como se observa, al final del día 1, se consumieron las 100 unidades y el stock disminuyó a 300 unidades, en el día 2 el stock es de 200 unidades, y al final del día 3 es de 100 unidades, coincidiendo con el margen de seguridad establecido. En ese momento, al final del día, o al inicio de la siguiente, debe ingresar a stock la compra de 300 unidades, para de esa manera volver a completar la capacidad máxima de almacenamiento. En un análisis de reversa, el día 3 se utilizó para el transporte, y el día 2 es dedicado a la burocracia necesaria en el proceso de compra. La ecuación da como resultado que el pedido debe efectuarse al final del día 1, repitiéndose la secuencia.

Otra de las cuestiones a considerar en el manejo de stocks e inventario, es la seguridad y cuidado de lo guardado. Hay que graduar a los artículos con niveles de seguridad requeridos, en una escala que contemple alta seguridad, seguridad media, y baja seguridad. Los de alta seguridad por lo general se almacenan en habitáculos acondicionados y con acceso restringido, además de otras medidas complementarias. Los de seguridad media ameritan cierto cuidado, no tan estricto, y los de baja seguridad son los que generalmente están más cerca del portón del depósito. La tecnología actual permite la instalación de alarmas y cámaras de seguridad, elementos que permiten disminuir las posibilidades de robo.

También hay que tener en cuenta otros aspectos fundamentales como ser fecha de vencimiento y que obliga a inspección y una rotación continua, fragilidad, exposición a condiciones climáticas especiales, toxicidad, peligro en el manejo, la estiba o capacidad de apilado, que es la colocación de los materiales en sentido vertical unos encima de otros en un espacio asignado, y que puede realizar directamente sobre el suelo o sobre pallets que facilitarán su transporte.

En el manejo de stocks e inventario, para el mantenimiento continuo del mismo se puede utilizar una herramienta japonesa denominada las 5 “S” del Kaizen. Cada letra responde a una palabra en japonés y que resumen actividades necesarias para lograr cada una de esas S, siendo estas: clasificar (seiri), ordenar (seito), limpiar (seiso), estandarizar (seiketsu), y constancia (shitsuke). El método se comenzó a utilizar en Japón, en la fábrica Toyota en la década de 1960, con el objetivo de lograr lugares de trabajo más organizados, limpios y productivos, lo que redundaba en minimizar los costos de mantenimiento de los inventarios.

- Compras: sector de igual nombre al del área funcional en administración. En el área de producción, es el que define lo necesario a comprar para completar el proceso de producción. Para ello, se vale de información provista por el programa de producción, y del estado de stocks e inventario. Cualquier producto es consecuencia de una adecuada mezcla de otros subproductos o elementos que son procesados para lograr un bien o servicio. Esa mezcla inicial,

es diseñada y elaborada por los responsables de los distintos procesos en producción, sea para un subproducto, o para el producto final. El resultado será la plantilla de producción, que indica cada insumo, material, o materia prima, en grado de detalle, incluyendo el tiempo que consumirá el proceso, y que estará ajustado según el estudio de tiempo y métodos realizado previamente. Para un ejemplo simple, el producto será un bizcochuelo de vainilla para 6 comensales, y el tiempo de preparación total, por cada unidad, es de 45 minutos. La lista de materiales, insumo, y mano de obra, es la siguiente:

Código Interno	Código de Barras	Descripción	Unidad de medida	Cantidad
		Huevo	Nro.	1,000
		Azúcar	Kgs.	0,400
		Harina leudante	Kgs.	0,400
		Leche	Lts.	0,250
		Esencia de vainilla	Lts.	0,010
		Aceite vegetal	Lts.	0,100
		Molde descartable de papel para horno	Nro.	1,000
		Horas de trabajo	Hora	0,300
		Gas	Kgs.	0,195

*Figura 51: lista de materiales para proceso de producción*

Tomando como ejemplo esta lista, el programa de producción consiste en multiplicar la cantidad de unidades a producir por cada uno de los ítems presupuestados. Se presupone que la lista surge de la base datos correspondiente, y que tiene agregado el código interno y el código de barras. Al solo efecto de ejemplo, suponiendo la fabricación de 20 unidades, el consumo previsto será:

Código Interno	Código de Barras	Descripción	Unidad de medida	Cantidad
		Huevo	Nro.	20,000
		Azúcar	Kgs.	8,000
		Harina leudante	Kgs.	8,000
		Leche	Lts.	5,000
		Esencia de vainilla	Lts.	0,200
		Aceite vegetal	Lts.	2,000
		Molde descartable de papel para horno	Nro.	20,000
		Horas de trabajo	Hora	6,000
		Gas	Kgs.	3,900

*Figura 52: lista de materiales para programa de producción*

El programa de producción será enviado al sector Compras, en el área Producción, quien verificará la existencia de stock de estos ítems en el depósito. En el supuesto que algunos de ellos tienen existencia, entonces se procesará la orden de reposición de stock según el faltante, estableciendo el tiempo máximo en el cual el producto debe ingresar al depósito. Esa orden de reposición, es la que se enviará al sector Compras en el área funcional Administración, y que se encargará del proceso de compras, que incluye concurso de precios o licitación a distintos proveedores, plazo de entrega y condiciones de pago previstas, etc.

Este proceso es estandarizado para cualquier tipo de organización. Con el soporte de herramientas de gestión, las tareas se simplifican. La misma base de datos es utilizada en los diferentes procesos dentro de la organización. Por ejemplo, en el sector Compras en Administración, la información que se agrega será: fecha de la última compra, quién fue el proveedor, a qué precio, cumplimiento de plazos, etc. Esa información surge de otros procesos, como por ejemplo el haber incorporado al sistema la fecha de ingreso a depósito (remito de entrega), la emisión de la orden de pago y las condiciones (desde Finanzas y Manejo de Fondos), etc.

- Control de calidad: hay que distinguir la Gestión de la calidad total del control de calidad. El primer concepto refiere a la creación de conciencia de calidad en todos los procesos, de todas las áreas de la organización. La calidad es entendida como una herramienta estratégica más que requiere la participación de todos los que integran la organización, y cuyo objetivo principal es la toma de conciencia de la calidad en cada individuo. Se considera que la calidad redundará en mejores servicios y productos, mejores procesos, mejor atención, menores costos, mayor aprovechamiento de recursos, mejores tiempos, mejor ambiente laboral, entre otros beneficios. En cambio, el control de calidad, como un sector dentro del área Producción, consiste en el desarrollo y aplicación de programas, actividades, técnicas, y herramientas con el objetivo de obtener la calidad de sus productos, sin descuidar la productividad. Son procedimientos que garantizan el cumplimiento de los requisitos y diseños predefinidos de los productos para asegurar su eficiencia y, al mismo tiempo, detectar fallas o problemas en la producción. De la misma manera en que se considera a Atención al Cliente como la cara visible de la organización, el producto es el medio que tiene la organización para satisfacer las necesidades de los que lo obtienen. Es en el uso del producto donde el cliente o consumidor analiza y compara sus deseos con el consumo o utilización real.

Se presupone que el proceso se realiza bajo parámetros establecidos que garantizan determinados estándares de calidad, pero en la ejecución de los procesos, por distintos motivos,

pueden surgir inconvenientes que, de no ser solucionados a tiempo, dará como resultado algo fallido, y que generará disgustos al cliente, con la consecuente mala imagen de la organización y su impacto negativo en la estrategia comercial.

Un programa de control de calidad debe contar con una serie de indicadores con un enfoque práctico, definidas según las experiencias sobre cada cuestión o proceso. no se utilizan los mismos medios un sistema de control de alimentos, frutas, o cárnicos, que el sistema de lavarropas y concinas. Los indicadores claves siempre deben enfocarse en la calidad, en todas las etapas del desarrollo del producto. Son a su vez datos que se recopilan, analizan, y se utilizan en el diseño de planes correctivos en los procesos de mejora continua. Los indicadores de calidad dentro del proceso, están incluidos dentro de los procedimientos para cada proceso. Además, hay otros indicadores, interno o externos, que son parámetros para procesos de corrección o mejora continua, entre los que se destacan:

- 1) Prueba de aceptación del mercado: indicador externo. es un porcentaje de aceptación o calificación del producto con respecto al mismo producto de otros competidores. Se aconseja el método de prueba a ciegas, es decir sin identificadores externos de marca. Al final del test, se evalúa el porcentaje por encima o debajo de los demás productos sometidos a la prueba.
- 2) Indicador de eficiencia y productividad: indicador interno, mide los recursos necesarios para lograr los niveles de calidad requeridos. Es fundamental en la identificación de desperdicios evitables.
- 3) Indicador de impacto: indicador externo, mide los niveles de satisfacción del cliente con respecto a la calidad de los productos vendidos o el servicio prestado al cliente. Esta información, generalmente es suministrada por el sector Servicio Postventa, en el área Mercadotecnia y Ventas.
- 4) Indicador de efectividad: indicador externo, tiene como objetivo la medición constante del valor percibido por el usuario o cliente. A mayor relevancia, mayor valor. Este indicador impacta en la marca del producto. También es información suministrada por Servicio Postventa.
- 5) Indicador de servicio al cliente: indicador externo, tiene en cuenta el número de quejas y reclamaciones. Aunque el dato sea mínimo, no debe dejar de atender cada queja o reclamo, puesto que una sola puede generar un efecto cascada a futuro.
- 6) Indicador de seguridad de producción: indicador externo, que mide y rastrea el efecto que la calidad de un producto tiene sobre la salud o la integridad física de los clientes. Información suministrada por Servicio Postventa, servicios de salud, información de accidentes de tránsito, etc.

Hay que tener en cuenta que la calidad es percibida de distinta manera en función a los intereses. Los clientes potenciales, influenciados por una buena campaña publicitaria, simplemente aceptan la calidad supuestamente ofrecida. Los que ya utilizaron el producto durante un tiempo, evalúan la calidad de acuerdo a sus necesidades, y los clientes leales ya mejoraron sus percepciones y están capacitados para emitir opiniones basadas en la experiencia. Independiente de estos niveles de percepción, la organización, como estrategia competitiva, debe implementar un plan de aseguramiento de la calidad, ya sea en la gestión de servicios, materias primas, productos o procesos. La premisa siempre será la de mayor calidad de producto, mayor será el potencial de crecimiento y rentabilidad.

- **Investigación y Desarrollo:** es la búsqueda de conocimiento original y desconocido hasta el momento, utilizando la ciencia y la tecnología, con el objetivo de crear o mejorar un producto, o el proceso de fabricación del mismo. La investigación puede ser básica, que busca adquirir nuevos conocimientos; investigación aplicada, la que a partir de la básica busca aplicaciones prácticas; y el desarrollo tecnológico donde se crean prototipos. Para una organización, existen dos opciones con respecto a este sector: ser creadores, o simplemente seguidores.

Los creadores obtienen conocimientos exclusivos que pueden convertirse en procesos, productos, o servicios innovadores que den lugar a una ventaja sustentable y sostenible, mejorando la posición de la organización en el mercado, además de desarrollar el talento, las habilidades y las capacidades del personal que intervienen en el proceso, tanto de desarrollo como de ejecución. Ser creadores implica asumir riesgos e inversión sostenida con resultados a largo plazo, y que deben ser registrados en una patente, derechos exclusivos que conceden los Estados para la protección de una invención, y que otorgan la exclusividad en la utilización y explotación del invento a desarrollar o desarrollado, y que a su vez impiden que terceros la utilicen sin su consentimiento. El mismo criterio rige para la registración de marcas. El sistema de protección de marcas y patentes están normatizadas mundialmente. El tiempo de protección son de veinte años desde la fecha de su presentación en el caso de las patentes y diez años para los modelos de utilidad, título que reconoce el derecho de explotar en exclusiva una invención, impidiendo a otros su fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular. Una vez transcurrido el tiempo de duración, la invención es de dominio público y cualquier persona puede utilizarla libremente. Son ejemplo de creadores, los laboratorios medicinales, y las automotrices.

Para los seguidores, lo que queda es la espera del creador que irrumpa en el mercado e innovar en su propio producto de manera de disminuir la brecha de desarrollo. Si bien no hay grandes

riesgos ni inversiones asumidos, la falta de competitividad inmediata puede derivar en la pérdida de mercados.

De todas maneras, investigación y desarrollo no se circunscribe solo a invenciones, sino también a la mejora de desarrollo de procesos utilizando la tecnología disponible. En mi labor profesional en las instituciones, siempre hubo cuestiones a crear, mejorar, o simplemente comprar. Mi primera experiencia significativa fue cuando en el año 1985 aprendía a usar una PC, de las muy pocas existentes en nuestra provincia. Era toda una novedad utilizar procesadores de texto y planillas de cálculo, que quedaban almacenadas y podían ser editadas y actualizadas las veces que fuera necesario. El ahorro en tiempos de preparación de licitaciones de obras de barrio de viviendas se redujo de 2 semanas a 2 días. Posteriormente, en el año 1987, tuve contacto con las redes Wang, que consistía en un gran servidor central, en el cual se conectaba gran cantidad de terminales “bobas”, que no podían procesar absolutamente nada por sí mismas, pero alimentaban al sistema. El sistema era construido con un lenguaje de programación Basic, rústico, sencillo, pero lo suficientemente bueno como para almacenar datos y emitir informaciones. Con ese sistema, y junto al programador, desarrollamos un programa de atención al cliente para una empresa de video cable. La carga del sistema lo hacía el operador telefónico, que reemplazó un bolígrafo y un cuaderno por un teclado, que alimentaba al programa mediante códigos agrupadores de tareas (base de datos de tareas), vinculados al código de cliente (base de datos de clientes). Realizadas las tareas por el personal técnico, se procedía a completar el campo que daba fin al reclamo o tarea a realizar. La utilización de este sistema mejoró muy notablemente la calidad de atención al cliente, ya que el programa permitía la emisión de reportes por zona, o por tarea, o por fecha de reclamo, etc., y de esa manera se optimizaba el trabajo de las cuadrillas de obreros y técnicos.

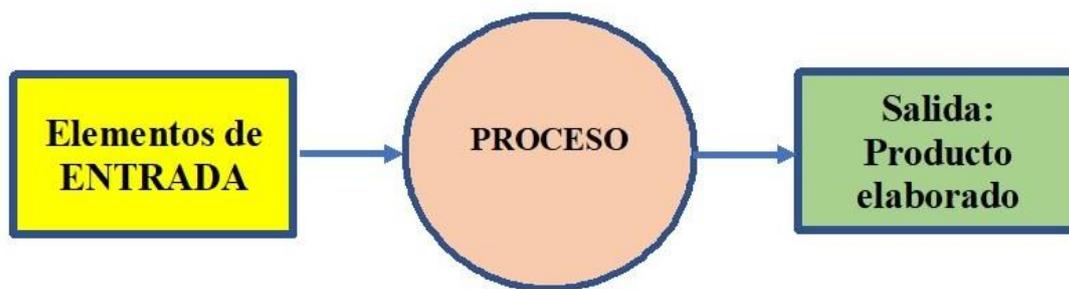
En el año 1999, también con el mismo programador, desarrollamos un sistema de gestión contable y de pagos, en un lenguaje más avanzado, el COBOL. En esa época, ya existían algunos sistemas de gestión integrales, pero eran muy costosos, tanto en la adquisición como en el mantenimiento de la licencia de uso. En los años 90, ya las redes eran constituidas por computadoras personales, que se conectaban entre sí, pero cada terminal tenía un uso autónomo. En el año 1993, como gerente de un sistema de medios, tuve mis primeros contactos con la internet, y también en esa época, con la emisión de señales de televisión por cable generados por el grupo, las que, utilizando celdas de satélite, llegaban a los hogares en todo el país.

En el año 2002, y como medio de financiar la operatividad de la radio del Obispado de Posadas, fui uno de los creadores de un mensuario católico escrito pensado para ser distribuido y vendido a nivel provincial, apostando al éxito de otra publicación similar a nivel nacional. Para el diseño,

tuve en cuenta el proceso de armado del periódico local del cual fui gerente general anteriormente. El producto final, tuvo una buena aceptación, que permitió el ingreso de recursos genuinos y evitó la dependencia de la pauta periodística gubernamental, que siempre es condicionante en las opiniones de los medios de comunicación.

Hay muchas anécdotas que podrían ser contadas, pero el objetivo de estas es dejar en claro que el desarrollo tecnológico depende del grado de crecimiento que tiene el administrador, el que, con recursos disponibles, siempre encontrará maneras de hacer el trabajo más eficiente en el menor plazo, y que, en definitiva, son los ejes de la productividad.

- Operaciones: para una mejor comprensión de las actividades en este sector, es necesario profundizar los conocimientos en la denominada función de la producción. La producción es la transformación de insumos en productos, y la función de producción determina la adecuada relación cuantitativa y cualitativa que existe entre recursos utilizados y productos obtenidos.



*Figura 53: sistema de producción*

La figura anterior busca simplificar el sistema de la producción. Se entiende por elementos de entrada todos aquellos insumos, recursos, materiales, materia prima, y otros, necesarios para que el proceso productivo pueda cumplirse. El proceso, es simplemente la combinación adecuada de los elementos de entrada, y la salida, es el producto final que se elaboró. Si se cumplió con las etapas de entrada y el proceso fue bien ejecutado, el resultado será un producto exitoso. Por el contrario, cualquier falla dará como resultado un producto defectuoso o desperdicio. Por ejemplo, para elaborar mermelada de frutilla en frasco, los elementos de entrada serán: frutillas, azúcar o edulcorante, agua, frasco, etiquetas, olla o recipiente, quemador, gas, edificio, estantería, mano de obra, energía eléctrica, etc. etc. Si el proceso es bien realizado, el resultado será un frasco de mermelada de frutilla apto para el consumo, pero si hubo fallas, será un desperdicio. Otro ejemplo, el sistema de producción en un hospital, tendrá

como elementos de entrada al paciente, médicos, enfermeros, medicamentos, descartables, insumos, camillas, colchones, sábanas, instalaciones, quirófano, farmacia, energía eléctrica, agua, etc. etc. Si el proceso es bien realizado, el producto final será un enfermo curado, pero si hubo fallas, será un paciente agravado o fallecido.

Como es de notar, hay distintos tipos de elementos de entrada: los primarios, o relacionados directamente con el proceso productivo (frutilla, paciente, médico), y los secundarios o de apoyo, elementos indirectos, sin los cuales el proceso no puede realizarse.

Es en este sector donde la aplicación de las técnicas y métodos correctos son esenciales para la obtención de productividad. Es entonces cuando entran en la consideración la disponibilidad de los factores de producción, cuáles son los que no se pueden modificar, y cuáles si admiten una agregación al proceso. Por ejemplo, la disposición de un horno pizzero con capacidad de cocción de 4 bandejas cada 20 minutos, manejando adecuadamente los tiempos, la producción máxima a lograr será de 12 bandejas en una hora. No importa la disponibilidad de otros recursos, mientras se mantenga fijo el horno pizzero con esa cantidad, no variará la producción proyectada. Es entonces cuando se analiza la producción desde los rendimientos a escala, lo que implica no dejar fijo a ningún factor. En el ejemplo anterior, a mayor demanda, agregar más hornos. Sin embargo, el concepto predominante hoy día es el de la economía de alcance, es decir, la fábrica flexible que se adapta al comportamiento de la demanda. Estos conceptos serán ampliados en otro capítulo.

Otra cuestión relevante en el proceso de producción, es diferenciar los procesos productivos necesarios para producir bienes o servicios, pues ambos presentan características y diferencias fundamentales:

<b>BIENES</b>	<b>SERVICIOS</b>
Son tangibles, se pueden tocar.	Son intangibles. Es inmaterial.
Se pueden almacenar. Lo que no se consume, se guarda para otra ocasión.	Se consumen o agotan en el momento en que se producen
Son divisibles. Se puede fraccionar a voluntad.	Es indivisible. Se completa cuando se da la totalidad de los procesos.
Son homogéneos. Se fabrica el mismo artículo estandarizado.	Son heterogéneos, aún con un proceso estandarizado. Depende de cada circunstancia.

Son imperecederos. Se pueden utilizar o consumir en varias oportunidades.	Son perecederos. Se consume en el mismo instante en que se produce. Una nueva utilización dependerá de un nuevo servicio.
Se puede adquirir distintos bienes en el mismo momento.	Recibir varios servicios al mismo instante, puede ser imposible, causará disgustos, o producirá inconvenientes, y por lo tanto no se disfrutará de ninguno de ellos.

En resumen, un bien es un objeto material que satisface una necesidad, mientras que un servicio es un conjunto de actividades que se proporcionan al momento en que la necesidad debe ser satisfecha.

Lo que ambos tienen en común es que tienen valor y lugar en el mercado, ambos satisfacen necesidades, y necesitan recursos y personal especializado para las distintas etapas del proceso, desde la producción hasta su comercialización o entrega.

En cuanto al proceso de producción, donde se transforman los recursos o factores en bienes y servicios, también tiene una tipología. Del grado de continuidad de la circulación de materiales se determinan dos tipos de flujos de producción: la continua y la intermitente. El primer tipo de flujo responde a la elaboración de productos estandarizados y que se produce para inventario, por ejemplo, el empaquetado de yerba en envases de 1 kg. Mientras que el segundo tipo de flujo es cuando se produce a pedido, con especificaciones precisas de cada cliente o usuario, por ejemplo, una carpintería que fabrica distintos tipos de muebles.

En cualquiera de los dos tipos de flujo, el objetivo es tratar de estandarizar los procesos acortando los tiempos de ejecución. El ahorro de tiempo se logra mediante el estudio de distintos métodos para realizar operaciones, tareas, o procesos de manera eficaz y eficiente.

Además del ejercicio de la docencia, anteriormente fui gerente en una empresa constructora de barrios de vivienda, de una fábrica de cosechadoras, de un servicio de video cable, de una financiera e inmobiliaria, de un sistema de medios de comunicación, de una empresa de turismo, y de un grupo de empresas dentro del sector industrial de la salud. Cada una de ellas tienen productos que deben ser vendidos, pero en todas ellas, el proceso de administrar fue y será siempre el mismo, independientemente de que sean bienes o servicios lo que se ofrece. Lo que tiene que conocer el administrador es las particularidades del producto y la secuencia en su elaboración, identificando los elementos de entrada, y coordinando para que el proceso o la mezcla adecuada de los elementos de entrada se complete exitosamente, dentro de los parámetros de productividad planeada.

- **Administración de la producción:** es el sector que brinda el soporte administrativo para que la rueda operativa dentro del área producción pueda ejecutarse adecuadamente. Los datos generados en cada sector, por ejemplo, inventario y stock, son almacenados en un servidor, para luego ser considerados en los distintos tipos de informes de gestión. Es en este sector donde se concilia la existencia real con la de los registros, donde con la supervisión gerencial se justifican y registran las bajas por rotura, vencimiento, o faltantes, donde se verifica que las órdenes de consumo han sido procesadas correctamente. También es el sector que emite los informes que contrastan lo planeado con lo ejecutado, y la eficiencia en el uso de los recursos productivos. Se encarga de la elaboración de los planes de mantenimiento preventivo, y la elaboración de los distintos informes de producción necesarios para la toma de decisiones.

### **Conclusión de la práctica en la Administración**

En esta parte del libro, se recorrió los distintos puestos de trabajo, resumiendo las actividades o funciones que se cumplen en los mismos. Esas mismas actividades son las que se realizaban en tiempos de Taylor y Fayol, y se seguirán realizando en el futuro lejano. Lo que variará es la tecnología que ayuda o simplifica procesos, y probablemente algunos de los puestos de trabajo se fusionará con otros, pero sin cambiar la esencia de los objetivos perseguidos.

## **Apuntes de Administración**

### **CAPÍTULO IX**

#### **LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

## **Administración de Recursos Humanos**

Es sin dudas el recurso más valioso en las entidades. No sirve de nada contar con la última tecnología, o recursos financieros abundantes, o una misión, visión, y objetivos perfectamente definidos, como tampoco una estructura formal, con organigrama y manuales. Tampoco es suficiente elaborar un excelente plan estratégico. Lo que permite que los entes se pongan en movimiento son las personas, las actividades que realizan, y las interacciones entre todos los integrantes. Es la organización informal dentro de la formal. En la Argentina, es caso emblemático la inauguración de uno de los hospitales de mayor complejidad en el país, gracias a la incorporación de alta tecnología, el cual, al cabo de 4 años todavía sigue sin funcionar por la falta de los recursos humanos capacitados necesarios.

Taylor fue el primero en abordar científicamente la cuestión. En el año 1911 publicó el libro *Los principios de la Administración Científica*, estableciendo su esquema metodológico prácticamente centrado en el trabajador (Fayol, 1985):

- Sustituir el modelo empírico, dejando de lado solo la transmisión oral de maestro a aprendices,
- Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus habilidades y capacidades,
- Capacitar, enseñar, y formar a los trabajadores,
- Colaborar con los trabajadores para que estos cumplan con las metas asignadas,
- Distribuir las responsabilidades entre los mandos superiores y los trabajadores,
- Buscar la promoción y ascensos de mejores oportunidades para el trabajador,
- Los cuadros superiores deben asociarse a los trabajadores para trabajar en equipo.

Henri Fayol siempre buscaba mejorar el trabajo, alentando el trabajo en equipo, y fundamentalmente, apostando a la división del trabajo. Los principios de Administración son considerados indispensables en cualquier actividad donde exista coordinación de esfuerzos de las personas para lograr objetivos. La administración necesita una organización formal, donde la clave es la autoridad y responsabilidades de cada integrante de la organización, afirma la necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa en todos los niveles. (Fayol, 1985).

Elton Mayo enfrenta al enfoque mecanicista de Taylor y Fayol, demostrando que la colaboración y buena predisposición de los empleados era posible solo en un ambiente de escucha y consideración por parte de los niveles superiores a los trabajadores. El individuo no es una máquina, sino una persona a la que hay que tener en cuenta sus sentimientos, actitudes, y grupos sociales referenciales. La teoría de las relaciones humanas afianzó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí, en búsqueda de lograr un objetivo común. A mayor interacción,

mayor capacidad productiva, y cualquier cambio genera reacciones en el personal. Si el trabajador está cómodo y se siente bien, es más productivo a la hora de trabajar (Mayo, 1977). Toda organización debe tratar a los recursos humanos como estratégicos, claves para el éxito de la gestión. Las personas, son los únicos recursos vivos, y por lo tanto capaces de enfrentar los desafíos que propone las incertidumbres del futuro. Tal lo expuesto por Peter Drucker, no se trata de administrar personas, sino conducirlos a sus metas individuales haciendo productivos sus puntos fuertes y el conocimiento que posee. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

La administración de los recursos humanos tal como hoy lo conocemos, comenzó a ejecutarse a principios de la década de 1980, como respuesta al modelo japonés, donde la cultura corporativa se caracteriza por un arraigo muy estrecho a valores como la honestidad, el trabajo en equipo, el esfuerzo y la superación constantes, con la pretensión de que el empleado dedique su vida laboral completa a la compañía, mediante una formación continua y un proceso lento de evaluación y promoción, dando importancia a la idea del empleo de por vida. En respuesta a este modelo, William Ouchi, profesor estadounidense en el campo de la gestión empresarial presenta la teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, con altas tasas de productividad, eficiencia y eficacia. Su objetivo básico era encontrar principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de la cultura corporativa. La base de su teoría apunta a implicar a los trabajadores en los procesos. Concluye que la productividad es consecuencia del estilo directivo, del tipo de relación entre jefes y empleados, y que determinadas técnicas de dirección debían asimilarse al modelo japonés. La Teoría Z se basa en las relaciones humanas y es participativa, donde el trabajo es una parte muy importante de la vida del trabajador y por tanto, no se debe intentar separar lo uno de lo otro, y por lo tanto el grado de satisfacción del trabajador está directamente relacionado con el grado de integración a la organización, consecuencia de por lo menos tres valores: confianza, trato íntimo, y cuidado en el trato personal (Ouchi, 1982).

Desde ese momento, las empresas americanas comenzaron a moldear un modelo de gestión propio, y que llega a la Argentina a finales de la década de 1980. De la mezcla de los distintos modelos de gerenciamiento de recursos humanos, desde los EE.UU. a la Argentina, particularmente resumo las funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos en:

- Selección de personal: que es el conjunto de acciones necesarias para incorporar a personal calificado para el puesto requerido.
- Capacitación: que es el proceso de agregar o consolidar los conocimientos teóricos y prácticos para la mejora de desempeño del personal.
- Plan de desarrollo de carrera: ofrecer al profesional posibilidades de crecimiento dentro de la organización gracias a una política de promoción alcanzable según el esfuerzo realizado.
- Evaluación de desempeño: proceso que mide aptitudes, competencias, habilidades y eficiencia de los trabajadores respecto de la ejecución de sus tareas, en un periodo determinado.
- Motivación del personal: acciones destinadas al estímulo personal por la fuerza del impulso y el entusiasmo sin la supervisión o influencia de los demás.
- Desvinculación: proceso por el cual se da por finalizada la relación laboral del empleado.
- Relaciones gremiales: conjunto de actividades tendientes a satisfacer las quejas y reclamaciones relacionada con el ámbito laboral, y que incluye a representantes de los empleados y de la organización.

Cada una de estas funciones requiere de la ejecución de actividades, las que también son estandarizadas y deben cumplirse en toda aquella organización que se preocupe por la productividad, puesto que la misma depende del desempeño de sus recursos humanos.

### **Selección de personal**

Al igual que en otras funciones, el primero en abordar esta cuestión fue Taylor, que, en el año 1911, en su libro *Los principios de la Administración Científica*, establece como uno de los elementos fundamentales en el esquema metodológico de la administración la selección científica de los trabajadores de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

El disparador del proceso de selección es un puesto de trabajo que debe ser cubierto. La vacancia debe ser explicada y fundamentada. Las causas del puesto vacío obedecen a una renuncia, promoción, despido, jubilación, o muerte del trabajador, o simplemente porque la carga de tareas en el puesto de trabajo supera el tiempo dedicado a la misma, y el excedente no puede ser distribuido en otros puestos de trabajo, como funciones secundarias o de apoyo. En resumen, las organizaciones tienden a optimizar el uso de sus recursos humanos al máximo antes de proceder a nuevas incorporaciones.

Justificada la vacante, hay que definir dónde se realizará la búsqueda de personal, siendo las opciones tres: dentro de la organización, fuera de la organización, o ambas opciones. Cuando se decide la búsqueda dentro de la organización, generalmente esta responde a una promoción o ascenso ofrecido en igualdad de condiciones a todo personal que se encuentra en condiciones

de acceder a la misma. Si se diera esta situación, el puesto de menor nivel del promocionado quedará vacante, y esa vacancia deberá ser justificada nuevamente. La otra opción es la búsqueda de personas fuera de la organización, y se habilita para accesos a puestos de trabajo del nivel inferior de la pirámide, aunque también hay una tendencia de búsqueda externa en niveles gerenciales, con el objetivo de aportar una visión nueva de los desafíos a encarar. En este último caso, por ejemplo, es común incorporar un gerente de mercadotecnia y ventas en productos alimenticios de consumo masivo a una comercializadora de tecnología de consumo masivo, o un gerente de producción proveniente de la industria automotriz al mismo puesto en una fábrica de bienes industriales. El vocablo utilizado cuando se da este cruce de sectores industriales en la cobertura de puestos de trabajo es el benchmarking, que consiste en la copia de procesos de trabajo o buenas prácticas que pueden ser aplicadas como acciones innovadoras y que incrementen la productividad y eficiencia.

Definido el ámbito de búsqueda de candidatos, lo que sigue es determinar quién hará el proceso de selección. Las opciones son tres: la propia organización, una consultora o staff que se dedique a ello, o una mezcla de ambas. Si el proceso lo hiciera la organización, podría existir una pérdida de transparencia en el proceso, puesto que la selección puede ser influida por los mismos integrantes, quienes propondrán a sus respectivos recomendados. Es un proceso común en organizaciones donde conviven varias generaciones de una misma familia, y la vacancia es heredada por algún familiar. Aunque no fuere esa la situación, la recomendación de un personal capaz, líder e influyente, podría inclinar la balanza con algún tipo de favoritismo. Por ello, es recomendable acudir, en una primera etapa, a organizaciones que se dedican a procesos de selección de personal o asesoría en recursos humanos, quienes tienen planes diseñados para completar los distintos procesos en cada secuencia, y asegura objetividad en la búsqueda. Para el ejemplo a proponer, utilizaré la mezcla de ambas opciones: una primera etapa con el staff, y la finalización del proceso dentro de la organización.

### **El aviso**

A continuación, hay que redactar el aviso, el que exige un diseño especial para generar la atención de los candidatos, y se explicita en el mismo las condiciones y cualidades del puesto de trabajo ofrecido. El diseño debe contemplar por lo menos tres partes: el encabezado, el cuerpo del aviso, y el cierre.

El encabezado debe contener el sector industrial o nombre de la organización que realiza la búsqueda, el puesto de trabajo a cubrir, y la ubicación geográfica del mismo.

## Encabezado

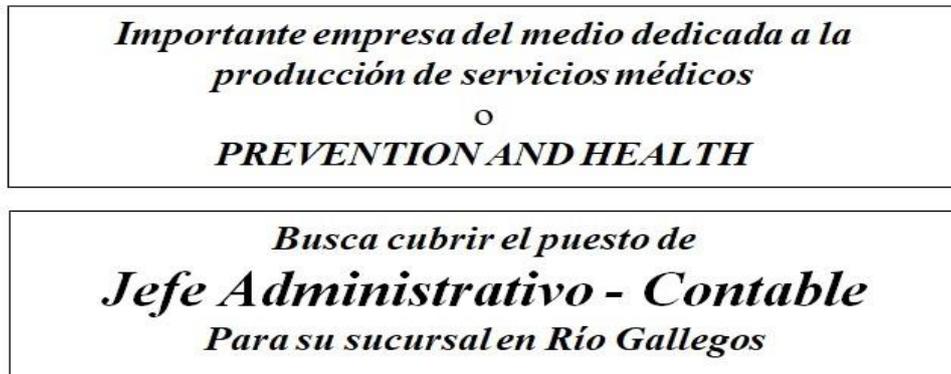


Figura 54: encabezado del aviso

La primera parte del encabezado muestra las dos opciones: la primera da indicios del sector industrial, y la segunda muestra el nombre de la organización. la decisión de no indicar el nombre, asegura que los candidatos no puedan usar sus posibles influencias para tener privilegios en la selección, mientras que la segunda opción, se utiliza en organizaciones de renombre que por su prestigio atraiga la atención de los mejores recursos. Para este tipo de empresas resulta fácil a los directivos argumentar que el proceso de selección está tercerizado y que no tienen acceso al mismo, lo cual en la mayoría de las ocasiones es verdad. La segunda parte del aviso presenta el puesto de trabajo a cubrir, haciendo mención del lugar de trabajo. El diseño debe tener en cuenta lo que habrá que resaltar en el encabezado. El lector del aviso, por el encabezado, decidirá si seguirá leyendo o no resulta de su interés, lo que significa que un primer filtro. Por ejemplo, no le gusta el sector industrial de la salud, o no tiene intenciones de ir a trabajar a Río Gallegos. En mi caso particular, nunca me han atraído los puestos de trabajo en cadenas comerciales, funerarias, o la industria de juegos de azar, como tampoco me sedujo la idea de mudarme, con mi familia, a otra ciudad.

A continuación, se redacta el cuerpo del aviso, que enumera los requisitos necesarios para acceder al puesto de trabajo, y las compensaciones ofrecidas por la organización que puedan generar un mayor interés de los candidatos.

## Cuerpo del aviso

**Sexo:** hombre o mujer entre 30 y 40 años, radicado o con disposición a radicarse en Río Gallegos.

**Título:** Licenciado en Administración o Contador (no excluyente)

Buscamos una persona con actitud proactiva, experiencia en sistemas contables, y manejo de personal. (excluyente).

Manejo de idioma inglés (lecto comprensión)

Movilidad propia (no excluyente).

Disponibilidad horaria full time.

**OFRECEMOS:** Relación de dependencia, remuneración competitiva, excelentes planes de premios en base a resultados, cobertura de gastos de representación, desarrollo y capacitación continua. Cobertura médica de primer nivel.

*Figura 55: cuerpo del aviso*

La cuestión de género es importante para algunas profesiones, más allá que existan excepciones a la regla. Por ejemplo, si hablamos de chofer de camión semirremolque de larga distancia, inevitablemente pensamos en sexo masculino, justificando la elección por el tipo de tarea que debe realizar, y que incluye poner carpas en la carga, cambio de neumáticos, reparaciones mecánicas, etc. Pensar en ello, no es discriminatorio, pero toda organización tiene la facultad de elegir a sus colaboradores. La igualdad en políticas de género, es uno de los grandes desafíos para los administradores del futuro, al punto que es uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que fueron establecidos en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (AG-ONU) y se pretende alcanzarlos para 2030. El Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 se propone lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Aún en este marco, habrá preponderancia de algún género en determinadas profesiones. En este ejemplo, para la cobertura del puesto de trabajo se hace mención a ambos sexos. En cuanto a la edad, el rango definido tiene que ver con la experiencia acumulada. Se presupone que desde los 30 y hasta los 40 años, ya tiene un recorrido laboral que le permita desempeñarse como Jefe de Sector. A continuación, el aviso refiere al lugar de residencia y a la formación profesional requerida para el puesto. El ejemplo menciona los títulos de Contador o Licenciado en Administración, y que tienen relación con el puesto de trabajo a ocupar, pero entre paréntesis se indica No Excluyente, lo que abre la posibilidad a otras opciones profesionales, como ser alguna tecnicatura o especialización en ese tipo de negocios. Seguidamente, se detallan los

conocimientos mínimos que serán evaluados en el proceso de selección, incluido la disponibilidad horaria. Finalizando el cuerpo del aviso, se hace mención a los distintos beneficios que ofrece la organización para el que ingrese a la misma. En el cuerpo del aviso, funciona como filtros la edad, la formación profesional, el conocimiento sobre cuestiones específicas, y la disponibilidad horaria.

Por último, está el cierre del aviso, el que entre otras cuestiones indica el lugar de envío y la fecha de cierre de las postulaciones.

**Cierre**

**Se valorará especialmente personas con experiencia en empresas relacionadas con el sector salud**

**Enviar currículum sin omitir remuneración pretendida a [selección@preventionandhealth.com.ar](mailto:selección@preventionandhealth.com.ar) . Se recibirán los mismos hasta el 30 de septiembre.**

*Figura 56: cierre del aviso*

El cierre hace mención a determinadas aptitudes que serán valoradas, y algunos incluyen la remuneración pretendida. En este ejemplo, se valorará la experiencia en el sector. Por último, se indica el correo electrónico para el envío de los currículums con la fecha tope de recibimiento de los mismos. La fecha tope es el último filtro. Habiendo hecho mención al currículum vitae, la confección del mismo amerita un apartado.

### **Currículum Vitae**

Es un documento que tiene el carácter de declaración jurada, que es elaborado por una persona para presentarse, y describir su formación profesional, habilidades y capacidades, sus antecedentes, y los distintos referentes que ofrece para dar testimonio de lo escrito. Son utilizados como medio de presentación para la postulación de un puesto de trabajo, o también como un modo de exposición personal que tiene por objeto resaltar determinadas cualidades. Un currículum tiene por lo menos cinco partes perfectamente definidas: datos personales, formación profesional, habilidades y capacidades, antecedentes, y, por último, referencias.

## PARTE I: ANTECEDENTES PERSONALES

Apellido y nombres:  
Lugar de Nacimiento: Fecha de Nacimiento:  
Nacionalidad: Estado Civil: Hijos:  
Documento de Identidad:  
Domicilio real:  
Localidad: Provincia: C.P.:  
Teléfono Celular: Correo electrónico:

*Figura 57: Parte I currículum*

La Parte I del currículum se refiere a los datos personales, y que incluye entre otras informaciones el estado civil, y eventualmente la cantidad de hijos a cargo. Esto último, para algunas organizaciones es un dato que se presta al razonamiento de que si existen familiares a cargo entonces el compromiso laboral aumenta por la dependencia económica de toda una familia. Lamentablemente todavía existen organizaciones que en los currículums de las mujeres utilizan esta información pensando en las posibles licencias por embarazo o cuidado de hijos enfermos que podrían enfrentar. Aún con este conociendo esta contingencia, siempre hay que suministrar esta información. Otra cuestión relevante, es crear una dirección de correo electrónico formal, evitando mencionar los apodos u otras cuestiones privadas.

## PARTE II: FORMACIÓN PROFESIONAL

Título de grado:  
Institución otorgante: Año:  
  
Título de postgrado:  
Institución otorgante: Año:  
  
Título de postgrado:  
Institución otorgante: Año:

*Figura 58: Parte II currículum*

En esta parte se detalla la formación profesional, indicando siempre el último título obtenido. Si se es estudiante universitario, el último título será el del nivel secundario, y luego, en renglón separado, se menciona la carrera que se está cursando, consignando la cantidad de materias aprobadas sobre el total de materias que contiene el plan de estudios. En todos los casos se debe mencionar el título, la institución otorgante, y el año en que se obtuvo el mismo. En los currículos de profesionales universitarios o terciarios, se consignará siempre en primer lugar el título de grado, y después los de postgrado. Es el título de grado el que se debe ajustar a los requerimientos del puesto de trabajo. Los demás, por supuesto que incrementa el nivel del postulante, pero es más bien una cuestión académica y de actualización continua. Suponiendo que yo me postule a un cargo, lo primero que consignaré es el título de grado de Licenciado en Administración, y después, el de Doctor, al que seguirá el de Magister, y si fuere necesario, agregaré la especialización en docencia universitaria. Si se contara con más de un título de grado, se deben consignar todos ellos. Las organizaciones ponen especial atención a la institución otorgante, por el prestigio bueno o malo que puedan tener.

### **PARTE III: HABILIDADES Y CAPACIDADES**

Idiomas

Herramientas Microsoft

Sistema de Gestión

Carnet de conductor transporte pesado

Carnet sanitario y de manipulación de alimentos

Cursos / seminarios de atención al cliente y marketing

Cursos / seminarios sobre calidad total

Cursos / seminarios de actualización impositiva y aduanera

Cursos / seminarios sobre emprender el propio negocio

*Figura 59: Parte III currículum*

En la parte III se exponen las habilidades y capacidades adquiridas, como por ejemplo el uso de idiomas, donde necesariamente hay que consignar el nivel (lecto comprensión, intermedio, o avanzado), y en el uso de herramientas Microsoft, es indispensable el buen manejo de procesador de texto, planilla de cálculo, creador de presentaciones, y eventualmente herramientas para diseño gráfico, confección de planos y presupuestos de obra, etc. Hoy día, debe estar entre las habilidades y capacidades, el uso correcto de sistemas de gestión, en todos sus módulos. Aclaro que en esencia todos los sistemas de gestión son parecidos, ya que arman

las mismas bases de datos, y operan con la misma lógica, e inclusive, los más usados, actúan en interface con programas de los distintos organismos tributarios. A modo de ejemplo se consigna los distintos tipos de carnets o habilitaciones, y es en este apartado donde se consigna la participación en distintos cursos y seminarios, resaltando aquellos que tienen una relación directa con el puesto de trabajo que se busca cubrir.

## PARTE IV: ANTECEDENTES LABORALES

### Actividades actuales:

Institución:

Cargo:

Fecha de inicio:

Principales actividades desarrolladas:

Institución:

Cargo:

Fecha de inicio:

Principales actividades desarrolladas:

### Actividades anteriores:

Institución:

Cargo:

Fecha inicio:

Fecha de Finalización:

Motivo:

Área de desempeño:

Principales actividades desarrolladas:

Institución:

Cargo:

Fecha inicio:

Fecha de Finalización:

Motivo:

Área de desempeño:

Principales actividades desarrolladas:

*Figura 60: Parte IV currículum*

Los antecedentes laborales siempre comienzan con el último trabajo, y de allí se retrocede, según el caso, a experiencias anteriores. Siempre hay que agregar el motivo del cese (renuncia, o despido). Luego, en el proceso de entrevistas, se explicará las causas que motivaron la renuncia o el despido. Es probable contar con más de una actividad actual, y que no impida el ejercicio de otra actividad. En mi caso, como actividades actuales tengo las de docente en la universidad desde el año 1998, y el consultor experto PYME, del Ministerio de Producción de la nación. En actividades anteriores, siempre mis antecedentes, los cargos fueron CEO o Gerente General, y las instituciones grupos económicos con varias empresas vinculadas. El área de desempeño fue la coordinación general, y las principales actividades desarrolladas estaban

vinculadas a las áreas funcionales de cada una de las empresas. El motivo de cese, siempre ha sido el de renuncia. Para el supuesto de alguien que no cuenta con experiencia laboral alguna, en este apartado se hace mención a las distintas actividades, laborales, sociales o culturales que realiza, y que incluyen desde ser niñera o cuidado de adultos y enfermos, catequista en alguna parroquia, boyscout o voluntario en alguna ONG, como así también integrante de una banda musical o taller de arte. Lo importante es demostrar actividades que trasciendan la vida familiar, y conecta a la persona con el mundo exterior.

## **PARTE V: REFERENCIAS**

Institución:

Apellido y Nombres:

Cargo:

Teléfono o medio de contacto:

Institución:

Apellido y Nombres:

Cargo:

Teléfono o medio de contacto:

Institución:

Apellido y Nombres:

Cargo:

Teléfono o medio de contacto:

*Figura 61: Parte V currículum*

La última parte del currículum es dedicado a las referencias personales, que pueden dar fe de las actividades desarrolladas. Aconsejo que en lo posible las referencias provengan de cargos directivos de los empleos anteriores, puesto que van a ser llamados, aún si se ha evitado proponerlos. Para el supuesto de no contar con empleos registrados, los referentes podrán ser algún docente, personaje influyente, o sacerdote / pastor, que puedan dar buenas referencias personales.

Por último, y cerrando lo concerniente a currículum vitae, nunca y por ningún motivo falsear los datos, o incluir algo que no tenga respaldo formal.

Continuando con el proceso de selección, se ha confeccionado el aviso, en el cual se solicita el envío del currículum a una dirección de correo. Se presentó un modelo de currículum que consta de 5 partes definidas, pero lo importante es que hay que elaborar el mismo para cada aviso, donde se resaltará determinadas cualidades. En el aviso ejemplo, se requiere de conocimientos en sistemas contables o de gestión, manejo de personal, e idioma inglés, por lo que, para

responder a este aviso, estos tres requisitos deben resaltarse por sobre los demás. El cierre del aviso, tiene una fecha tope de recepción.

### **Primera selección**

La ejecución de la primera selección es bastante ágil, ya que se compara los requisitos exigidos, y que sirven como parámetros, con los currículums enviados. Hay cuestiones que son negociables, pero otras no. Generalmente no es negociable la formación profesional requerida, y algunas habilidades o capacidades necesarias para la ejecución de las tareas. En el ejemplo dado, al poner como requisito no excluyente, si algún currículum no denuncia título profesional, deberá acreditar experiencia laboral, y conocimiento del sector industrial.

En uno de mis últimos procesos de selección que he realizado, fue para la cobertura de 2 puestos de auxiliar administrativo, y los requisitos eran: sexo indistinto, edad entre 20 y 25 años, título terciario de técnico administrativo contable, o secretariado ejecutivo. En el correo electrónico creado para tal fin, se recibieron 250 currículums. Obviamente que no se imprimió ninguno, sino que en la misma computadora hice el proceso de revisión. De las 250 revisiones, quedaron activas solo 40 envíos. Los restantes eran de personas de más de 30 años, algunos sin formación alguna pero que manifestaban sus deseos de aprender y trabajar, otros eran jóvenes profesionales en carreras de grado como contadores, licenciados e ingenieros, y cuyo objetivo era tener un ingreso seguro. Sin embargo, cada una de estas personas que no fueron tenidas en cuenta, recibieron un email en el que se agradecía su participación, y se les explicaba que las características personales enunciadas no se ajustaban al perfil del puesto de trabajo. Al resto, se les envió un email en el que se les agradecía su participación, y que recibirían en su correo electrónico una cita para la entrevista con el psicólogo, que había sido contratado para esa tarea.

### **Primera entrevista**

La debe realizar un psicólogo. Las preguntas tienen que ver con aspectos personales del candidato, y el grado de coherencia que muestran las respuestas. Cuestiones como relaciones familiares, tipo de amistades, participación en eventos sociales, pasatiempos preferidos, son evaluadas en un entrecruzamiento de respuestas. Por ejemplo, una pregunta refiere a la importancia de la familia y las formas de forjar vínculos, a los que la mayoría otorga una altísima importancia, luego es contrastada con la que manifiesta la necesidad del puesto de trabajo de viajar cada 15 días por períodos prolongados, donde el postulante responde no tener ningún tipo de objeción. Otra cuestión, es el grado de responsabilidad y compromiso, que colisiona con el estado civil de concubino desde hace 10 años con su pareja, con la cual no tiene

impedimento legal para formalizar el vínculo. También importa si el postulante con edad suficiente todavía no se independizó del hogar familiar. Otra cuestión observable es según el enfoque X e Y de Mc Gregor, es comparar el tipo de personalidad del postulante con el del puesto de trabajo. Un perfil cercano a Y, no es compatible con el puesto de trabajo cajero de banco (perfil X).

Es importante aclarar que las entrevistas son fundamentales para obtener mayores chances de obtener el puesto de trabajo. Se podrá tener un excelente currículum, pero la primera impresión es muy importante, puesto que permite al entrevistador generar un grado de confianza óptimo. La primera impresión depende de detalles, como el lenguaje corporal o el aspecto, además del uso adecuado de las palabras. Se aconseja nunca llegar tarde a una entrevista. Hay que arbitrar los medios para estar a tiempo (5 minutos antes del horario fijado). La vestimenta informal resta, mientras que lo clásico, discreto y no llamativo, siempre tiene vigencia. No al uso de vaqueros, remeras, y zapatillas. Para los varones, en lo posible con saco, y si es un puesto gerencial, se aconseja un traje. Para las mujeres, conjunto clásico, evitando la ropa colorida, usando colores neutros, serios y formales. Hay que evitar ropa muy ajustada, vestidos muy cortos, o minifaldas. También hay que evitar el uso de relojes o joyas llamativas. La higiene personal también implica lenguaje no verbal, por lo que se recomienda pelo limpio y bien peinado, con la barba arreglada y con un perfume suave y discreto. Para las mujeres, un maquillaje discreto que no sea excesivamente recargado. Los tatuajes ya son habituales, sin importar edad, sexo, condiciones económicas o sociales. Ya es parte de la cultura, y no tienen el mismo rechazo que tenían antes, y cada vez menos personas los asocian con algo negativas, pero hay algunas situaciones donde es mejor tenerlos cubiertos por la ropa. La formación de opinión sobre los demás en la primera impresión, dura entre 5 y 10 segundos, y un tatuaje muy llamativo opaca otros aspectos, en especial si la entrevista es para un trabajo que exige códigos de vestimenta más tradicionales y serios. Lo más recomendable es que no sean visibles, pues puede distraer al entrevistador, y sacar de foco a las habilidades y capacidades. Hay trabajos en los que los tatuajes no son un problema, pero, como regla general, mientras más serio, profesional y alto sea el puesto, más importante es mantenerlos cubiertos. La mayoría de los países tienen legislaciones que prohíben expresamente discriminar o condicionar el empleo a una persona que se tatúe, colocarse piercings, tener un pelo colorido o peinados raros, pero esta norma aplica a empleados que ya están trabajando en la organización. Obviamente que nunca se dejará formalmente expresado el rechazo por estas cuestiones a los nuevos postulantes, pero las posibilidades que condicionen negativamente la decisión final son elevadas. Continuando con el último proceso de selección que realicé, de los 40 entrevistados por el psicólogo, 30

tuvieron una valoración negativa, por distintas causas. A todos ellos, se les envió un email agradeciendo su participación en el proceso de selección, mencionando que, como resultado de la entrevista, se concluye que las aptitudes personales no coinciden con el perfil del puesto de trabajo. Al resto, se les envió un email en el que se les notificaba que iban a participar de una segunda entrevista.

### **Segunda entrevista**

Esta entrevista se refiere a las aptitudes laborales requeridas para el puesto de trabajo, y es realizado por profesionales afines a las tareas a desarrollar. En el ejemplo de la búsqueda de jefe de Sector Contable, la entrevista la realizará un contador, o un licenciado en administración. Es en esta entrevista donde comienza a tener importancia las habilidades y capacidades mencionadas en la Parte III del Currículum, ya que es el momento de validar personalmente lo consignado por escrito, en una serie de preguntas que tienen relación directa con el puesto de trabajo en sí. Además de preguntas operativas, algunas básicas y otras complejas, existen varios aspectos que se consideran en esta entrevista. Una de ellas es la flexibilidad, dejar en claro que el desarrollo tecnológico es constante y que siempre habrá una adaptación a los cambios. Otra cuestión es el pensamiento crítico, que estimula la creatividad y lleva a ofrecer una perspectiva innovadora que pueden generar mejores resultados para todo el equipo de trabajo y para la organización. Hay que tener en cuenta que hay puestos de trabajo que no necesitan creatividad, por ejemplo, el registro contable y los sistemas impositivos. En la era digital, es imprescindible conocer las distintas plataformas de contacto e interacción, interna y externa, con un deseo de aprendizaje continuo en todos los aspectos, especialmente en nuevas tecnologías, desarrollos, y actualizaciones. En esta entrevista hay que dejar en claro el grado de compromiso que se asumirá, que incluirá la formación de vínculos sólidos e identificación con la organización. También es valorada actitudes de liderazgo, independientemente del puesto de trabajo, al igual que una actitud proactiva en la búsqueda de soluciones o simplemente en la ejecución de las tareas. Es en esta entrevista donde se deberá demostrar el conocimiento de otro idioma, el conocimiento técnico específico, y la manera de organizar el trabajo diario, además de preguntar sobre la remuneración pretendida. Sobre esta última cuestión, hay que hacer una investigación con amigos y conocidos sobre los salarios promedios, para tener al menos una idea del mercado laboral en general. Solicitar un sueldo exagerado es tan nocivo como pedir uno demasiado bajo. Una respuesta muy aceptable es consignar, tanto en el currículum si es requerido, o en la entrevista, que la remuneración que se pretende será la del convenio laboral respectivo para el puesto de trabajo ofrecido, más el adicional que corresponda por el ejercicio

de la jefatura. Luego de esa entrevista, se elabora un ranking de calificaciones, de por lo menos 3 postulantes. A los que no accedan a la lista, se les enviará un email agradeciendo la participación. A los que continúan, se le citará a una tercera entrevista, la que será realizada ya en la organización. Aquí culmina el proceso de selección del staff o consultora y comienza el proceso de selección dentro de la organización.

Sigo con el relato de lo que ocurrió en último proceso de selección que realicé. De los 10 que accedieron a esta entrevista, muchos de ellos no respondieron preguntas básicas que reafirmen lo consignado en sus currículums. Uno de ellos, ingresó a la oficina y en un exceso de confianza me tuteó, otro vino con una apariencia totalmente desaliñada. No me costó demasiado confeccionar un ranking con 3 postulantes.

### **Tercera entrevista**

Se realiza dentro de la organización que va a incorporar. La entrevista debe estar a cargo del superior inmediato, y acompañado por otro gerente o el mismo gerente general. Lo ideal sería un tribunal, pero con dos personas el proceso se considera válido. Los postulantes han recibido un llamado desde la organización y se ha concertado la cita con cada uno de ellos. Debe haber un intervalo entre una entrevista y la siguiente, de por lo menos 4 horas, lo que asegura la imparcialidad en cada entrevista. Esta entrevista, en primer lugar, evaluará si el postulante se adecua al modelo de cultura organizacional imperante, y luego se dialoga sobre cuestiones operativas propias de la organización, conociendo ambas partes los verdaderos requerimientos y alcances del puesto de trabajo. Se busca determinar el nivel de conocimiento de la empresa y el grado de compromiso con los proyectos en los que se trabaja, además de cuestiones como responsabilidad, implicancia con la visión, la misión y los valores de la empresa, propensión al trabajo en equipo, actitud positiva, el interés, y la sinceridad. El candidato, al saber cual es la organización convocante, debe nutrirse de toda la información posible, lo que le permitirá demostrar interés, y además, conocer el sector industrial a la que pertenece y por lo tanto la escala salarial promedio de dicho sector. Esa información se encuentra en las escalas salariales de los convenios colectivos de trabajo. Es importante al momento de conversar sobre la remuneración, dejar en claro cuando los montos salariales son en bruto o de bolsillo. Presuponiendo que la entrevista ha sido excelente, igualmente hay que entrevistar a los demás, pues podría haber alguien aún mejor. Al candidato se le explica que han llegado a la selección final tres postulantes, todos ellos con las mismas chances de obtener el empleo, pero que la elección final se producirá en un lapso de 5 días. El mismo procedimiento se realiza con los otros candidatos.

### **Decisión final, incorporación, e inducción**

Terminadas las entrevistas, se deberá optar por un candidato. Esa reunión se hace dentro de las 24 horas posteriores a la última entrevista. Habiendo elegido, inmediatamente se convoca a la persona para comunicar la decisión. A los otros postulantes, todavía no se les comunica nada. El elegido, deberá someterse al habitual examen físico, requerido por las aseguradoras de riesgo de trabajo, pero también para garantía de la organización de que no estará incorporando a alguien que pueda presentar licencias médicas. La revisión médica generalmente consta de un electro cardiograma, un encefalograma, una radiografía de tórax, exámenes de orina y sangre. Se consideran factores de riesgo laboral las personas fumadoras, drogas dependientes, alcohólicos. En los exámenes surgen cualquiera de estas patologías, y en no pocas oportunidades impiden el acceso a la organización. Si así fuere, se le comunica al candidato tal situación, siendo el motivo rechazo por no superar el examen físico, y se convoca al siguiente en la lista de postulantes, el que hará el mismo proceso que el anterior. Con el examen físico positivo, el siguiente paso, en la legislación argentina, es el alta laboral en el organismo de seguridad social e impositivo, y si fuera habitual, la firma de contrato de trabajo, lo que dará lugar al ingreso.

El proceso de selección culmina con la inducción completa del trabajador a la organización. La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa al nuevo empleado y ayudarlo a integrarse al medio de trabajo. Generalmente se asigna a un empleado antiguo con alguna jerarquía, el que actuará como acompañante y presentador del nuevo trabajador a todas las áreas y sectores, o por lo menos al área funcional en donde trabajará. Además, irá señalando las distintas oficinas y espacios, explicando de manera concisa las tareas que se desarrollan en las mismas, y quién es el jefe de sector. Por último, se procederá a la presentación a todos los niveles gerenciales. El período de inducción es delicado, puesto que la organización está recibiendo un organismo extraño y actuará en consecuencia, mientras que el empleado, además de sentir esa especie de rechazo, también tiene temor a no encajar en la misma. Es por eso, que en la mayoría de los países se determina un período de prueba o adaptación. En la Argentina, el período es de 3 meses, durante los cuales el empleado es considerado a prueba, y al término, será incorporado definitivamente, o despedido sin ningún tipo de indemnización. Lo que aconsejo, es que, así como la organización evalúa al individuo en el desarrollo de su tarea, tiene que existir también el proceso inverso, donde el individuo buscará ratificar o no la confianza puesta en la organización. muchas organizaciones tienen un aspecto exterior que no condice para nada con el clima organizacional interno. Por supuesto no se esperará que se acabe el plazo para la evaluación, sino que la misma tiene que ser directa y continua, a fin de ir ajustando

comportamientos y acciones, y una primera evaluación formal se hará al cabo de la primera semana, luego al cabo del primer mes, y si existe buena predisposición de las partes, se podrá concluir en un proceso exitoso. También el primer mes de evaluación es un tiempo suficiente para prever el fracaso en la incorporación. Cuando la incorporación es a nivel gerencial, los tiempos se acortan a 30 días, siendo los primeros 10 días claves para evaluar las aptitudes gerenciales, especialmente en la toma de decisiones, liderazgo, y espíritu de trabajo en equipo. Traigo a mi memoria dos procesos de inducción. En el primero, fui acompañado por un jefe de sector, con quien durante toda una mañana recorrimos el establecimiento, y fui presentado a cada uno de los trabajadores que encontrábamos por el camino. Una de las claves es recordar por lo menos los nombres de pila y la tarea del personal relevante o líder en cada sector, y que en esta empresa eran 10, además del nivel gerencial, a quienes ya conocía previamente. Al cabo de 10 días tenía la información necesaria de toda la organización, que me permitía tomar decisiones concretas. De la misma manera en que sabía que fui aprobado en mi evaluación, también yo aprobé a la empresa fue exitosa, en la cual llegué al puesto de Gerente General del grupo económico, que incluía 5 empresas vinculadas entre sí.

En el segundo proceso de inducción, al cabo de 10 días ya tenía la información que me permitía comenzar a tomar decisiones, pero la aplicación de las mismas era cuestionada sin fundamento por los propios dueños. Este comportamiento es típico en las empresas familiares, donde habrá decisiones que seguro afectarán a algún miembro de la familia. Al cabo de 30 días, mi evaluación de la empresa era negativa, y comencé a buscar un nuevo empleo.

### **Capacitación**

En 1911 Frederick Taylor publica el libro *Los principios de la Administración Científica*, y uno de sus postulados fundamentales era capacitar, enseñar, y formar a los trabajadores, siempre de acuerdo con las capacidades por las cuales fue seleccionado. Anteriormente cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo cómo mejorarlo. Para Taylor, la capacitación era completa si se colaboraba con los trabajadores para que estos cumplan con las metas asignadas. La capacitación es un conjunto de actividades orientadas a la creación o mejora de conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores para que a través de ellas logren productividad eficaz y eficiente, en un ambiente laboral agradable. En la administración de recursos humanos, esta función implica la elaboración de un programa anual de capacitaciones, dentro de un concepto de formación continua, y debe incluir desde la capacitación masiva, la sectorizada, y la individual o pequeños grupos. Inicialmente, esta función fue concebida al solo efecto de adquirir o mejorar habilidades y capacidades para mejorar el desempeño laboral, pero

en una nueva visión, la capacitación se amplió a una formación integral de la persona en sus distintos roles como sujeto: trabajador, ciudadano, integrante de una familia, etc. Por tal motivo, existen distintos tipos de capacitación:

- **Capacitación en prevención:** es aquella que es exigida por las aseguradoras de riesgo de trabajo y por otros entes gubernamentales. De todas maneras, su realización siempre deberá hacerse, más allá de la obligación legal. Este tipo de capacitación comprende cursos sobre higiene y seguridad industrial, riesgos en procedimientos y elementos de protección personal, rol en el supuesto de incendio, y prevención en el manejo de vehículos y equipos. Incluye los riesgos durante el trayecto in itinere, desde la casa al trabajo, y viceversa. Un incentivo que otorgan las ART es una baja en el porcentaje sobre los jornales en función a la disminución de los accidentes de trabajo.
- **Capacitación para la producción:** a instructores, supervisores, técnicos y ejecutivos. Incluye capacitación en innovación, nuevos procesos y técnicas, tiempo y métodos, mantenimiento preventivo de equipos e instalaciones. En general, tienen por objeto el aumento de la productividad dentro de parámetros de eficacia y eficiencia.
- **Capacitación organizacional:** centrada en temas como motivación y liderazgo, comunicación formal e informal, la planeación y el control, la dirección.
- **Capacitación general de relevancia social:** se refiere a cuestiones de alto impacto social, de dictado exclusivo al personal de la organización. Incluye temas como droga dependencia, enfermedades de transmisión sexual, adicción a internet y exposición en redes sociales, etc.
- **Capacitación sobre persona y civismo:** incluye charlas / seminarios sobre civismo y democracia, valores ciudadanos, participación social en grupos de interés como cooperadoras, comisiones vecinales, etc.
- **Capacitación familiar:** enfocado al grupo familiar de los empleados, e incluye cursos / seminarios sobre economía familiar, pequeña huerta y cría de aves de corral, recetas de cocina utilizando la estacionalidad de frutas y hortalizas, etc.

- **Actividades de bienestar social:** tienen como fin mejorar la calidad de vida de la población trabajadora y su familia e incluyen la programación de actividades deportivas, recreativas, culturales. En este espacio se agregan planes para la adquisición de vivienda, préstamos y becas para la educación formal, la educación continua para la familia y, en general, todas aquellas actividades que tiendan a promover la salud, mejorando sus condiciones extra laborales.

Los últimos cuatro tipos de capacitación están siendo realizadas por empresas que han tomado en cuenta la responsabilidad social organizacional y la ponen en práctica. El impacto de las mismas tiene una alta relevancia social, mejorando la imagen empresarial por el grado de compromiso con las personas.

### **Pasos en el proceso de capacitación**

Antiguamente, la capacitación siempre estuvo enfocada en la productividad. Algunas organizaciones las programaban fuera del horario laboral para no pagar horas extras, aunque fueran de carácter obligatorio. Con el tiempo, se comprendió que el beneficio final de un programa de capacitación integral favorece a todos los actores, a la organización que ve reflejada en su productividad el agregado de conocimientos de su personal, y el beneficio del personal que se refleja en la interacción de las organizaciones en cuestiones que superan la relación laboral. Por ese motivo, la mayoría de las empresas hoy día realizan sus programas de capacitación dentro del horario laboral, o en el peor de las situaciones, comparten entre horas de trabajo y horas libres. Teniendo en cuenta estos aspectos, hay una secuencia que debe seguirse en el proceso de capacitación.

- 1) Definir con las ART las capacitaciones obligatorias, e incorporarlas al calendario. En general son entre 2 y 4 al año, dependiendo del sector industrial.
- 2) Identificar las habilidades específicas internas que se necesitan, las que se agregarán al calendario de acuerdo a las urgencias y relevancias.
- 3) Identificar las cuestiones sociales que deben ser atendidas, también de acuerdo al grado de relevancia.
- 4) Agregar aquellas capacitaciones de alto impacto en términos de responsabilidad social empresarial.
- 5) Establecer un plan de motivación al personal y su entorno familiar.
- 6) Definir a los responsables de cada capacitación, con el programa y calendario previsto y aprobado. Las capacitaciones la deben realizar profesionales con experiencia en cada tema, previendo la entrega de material.

7) Dictado de las distintas capacitaciones.

8) Evaluación por medio del seguimiento, del éxito o el fracaso del programa.

Este proceso se debe repetir cada año, realizando los ajustes que se consideren necesario.

Recuerdo haber elaborado programas de capacitación en mi carácter de asesor externo. Uno de ellos, incluía dentro del temario un programa destinado a la culminación de los estudios del nivel primario de los empleados, y después de 2 años, se continuó con el nivel secundario. Además de capacitación, formó parte de uno de los ejes de responsabilidad social organizacional. En el año 1994, en plena vigencia de las reorganizaciones o la reingeniería, tuve que diseñar un curso de procesador de textos, dirigido a personas de 45 a más años de edad, y que no tenían contacto alguno con las computadoras. La resistencia al curso se aplacó cuando se dieron cuenta de la necesidad de reconvertir sus habilidades para no perder su empleo.

### **Plan de desarrollo de carrera**

Es un proceso continuo mediante el cual las organizaciones proveen al personal los instrumentos necesarios para su crecimiento profesional en la misma. Es elaborado por las organizaciones, y el objetivo es que las personas tengan en claro los objetivos profesionales y los medios para alcanzarlos. Un plan de desarrollo de carrera exitoso ayuda a la retención de los talentos. Desde tiempos de Elton Mayo ya se determinó que los incentivos económicos no son el único medio, sino que se valoran otro tipo de beneficios, asociados a cuestiones familiares, personales, o profesionales. La organización es la encargada de proveer al personal los instrumentos necesarios para su crecimiento, siendo un instrumento de motivación para el incremento de la productividad. El plan de carrera contribuye a que los empleados pongan esmero en el plan de mejora continuo. Son sus principales objetivos la atracción y retención de talentos, promover la eficiencia, y tener una plantilla de trabajadores estable. Brinda desafíos para los trabajadores, y contribuye a su formación académica y profesional, mejorando el clima laboral. Una organización que se preocupa por la retención de sus talentos y su desarrollo profesional, es percibida como un lugar atractivo para trabajar.

Los pasos para construir un plan de carrera incluyen el conocimiento y escucha del capital humano, asegurarse que el perfil del puesto de trabajo coincida con el perfil personal según la teoría X e Y de Mc Gregor, y que las habilidades y capacidades requeridas sean especificadas. Luego habrá que definir los niveles de progresión o ascenso, y cuáles serán los criterios de evaluación de desempeño que se utilizará, y asegurarse que las metas propuestas sean alcanzables, medibles, y relevantes. Al tratarse de un proceso de formación continua y personalizada, hay que garantizar los programas de capacitación adecuados.

Todavía se utiliza el mito del empleado que comenzó como aprendiz y llegó a gerente general en Toyota, modelo de administración de recursos humanos basados en la cultura japonesa, al que Ouchi pretendió instalar en los Estados Unidos al enunciar en su teoría Z, que hay que entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal y que requiere de ciertas condiciones o valores para alcanzar la máxima productividad empresarial.

En una estructura piramidal encontraremos al trabajador que cumple con su tarea, al que además de cumplirla tiene iniciativa y deseos de superación, y a los que además suman a estas cualidades un talento que los califica como los individuos a los que hay que retener. Con esto queda en claro que no todo el personal accederá a puestos superiores, y que al detectar a los talentosos habrá que extremar las acciones tendientes a su retención.

Un ejemplo de plan de desarrollo de carrera es el que se utiliza en las fuerzas armadas y de seguridad, que se divide en suboficiales y oficiales. En cada plan hay una serie de etapas y en cada etapa rangos a los que se podrá acceder según distintos parámetros que culminan con una calificación anual. Por ejemplo, las etapas son oficiales, oficiales jefes, y oficiales superiores. Dentro de la etapa oficial, los rangos son subteniente, teniente, y capitán. Los ascensos dentro de cada etapa son relativamente accesibles, y se dan con un puntaje anual superior al 90% por 3 o 4 años consecutivos, mientras que el ascenso a la siguiente etapa depende de exámenes rigurosos a los que se accede si el puntaje anual lo permite. Se permiten hasta 3 exámenes, y si no se aprueba, automáticamente el oficial es excluido de la fuerza por medio del retiro forzoso. La carrera completa de un oficial llega a los 9 ascensos. Sin embargo, este desarrollo de carrera contrasta con el exiguo que ofrece por ejemplo un empleado de comercio, que por convenio tiene solo hasta 3 categorías como máximo, y superada la última comienza a ser personal fuera de convenio colectivo al acceder a cargos jerárquicos, que pueden ser jefe de sección, gerente, o gerente general. Esta última situación, dentro del convenio, es un premio a la antigüedad dentro de la organización, y la variación salarial es mínima. De todas maneras, se recuerda que las organizaciones modernas tienden a estructuras angostas y chatas, es decir, las áreas funcionales esenciales, que contemplan los niveles gerenciales y las secciones, para dar paso inmediato a los puestos de trabajo.

En este esquema, el plan de desarrollo de carrera se limita, circunscribiéndose en diferentes acciones destinadas a generar fidelización. Un elemento esencial en esta cuestión, es un clima laboral agradable, interacción y comunicación efectiva, grado de participación en las decisiones, y actividades sociales integradoras, todas ellas unidas a estímulos económicos en base a metas cumplidas. A los niveles superiores, las grandes organizaciones suman las

opciones de stock options, que son un beneficio para los empleados que les otorga el derecho a comprar acciones de la empresa a un precio fijo después de un cierto periodo de tiempo, siempre que continúe dentro de la compañía.

### **El nuevo paradigma en el desarrollo de carrera**

Sin embargo, este esquema está siendo suplantado por un nuevo paradigma donde es el personal el que desarrolla su propio plan de desarrollo de carrera, en el que privilegia sus propios intereses y desafíos, que los lleva a cambiar de organización de acuerdo a sus conveniencias y puntos de vista. Esta nueva generación es proclive a un estilo de vida desahogado, sin presiones, a las que se somete dentro de su horario laboral, y que desaparecen desde el momento que comienza su tiempo libre. Es una generación distinta que probablemente reducirá el estrés laboral como consecuencia del establecimiento de sus prioridades, pero ello no incidirá en la productividad. La retención de este tipo de talentos es y seguirá siendo un gran desafío para las organizaciones.

### **Evaluación de desempeño**

Es la función de la administración de RRHH que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de los empleados desde sus puestos de trabajo, en términos de aportes a la organización, de cómo contribuyen al logro de las metas y objetivos propuestos. Es el medio formal de documentar la productividad, y los aspectos que deben ser mejorados. Comprende evaluar el trabajo desarrollado en relación a las responsabilidades asignadas, además de la dedicación, la disciplina, los valores y las competencias. El resultado de la evaluación permite a la organización a distinguir los puntos fuertes y débiles de los trabajadores y equipos de trabajo. Debe considerarse un instrumento de motivación interna destinada a conocer y potenciar habilidades profesionales y el modo en que colabora con los resultados, identificar los problemas de productividad y elaborar planes de mejoras compartidos, constatar la compatibilidad entre perfil personal y del puesto de trabajo, y en especial, que los trabajadores comprendan su posición en relación a lo que la organización espera de ellos. El resultado de la evaluación es lo que se tendrá en cuenta en distintos aspectos y tomas de decisiones, entre las que se destacan:

- Que el empleado conozca objetivamente de cómo ha sido su trabajo, y de esa manera respaldar sus expectativas por parte de la empresa.
- Que existan datos e información precisa al momento de decidir ascensos o promociones.
- Que esa misma información respalde decisiones de prescindir del recurso humano.

- Definir las áreas en las que cada empleado debe mejorar en su desempeño.
- Que sea un elemento motivante al momento de establecer metas y objetivos, en función a los logros alcanzados.
- Conocer a los empleados que no cumplan con las expectativas esperadas y ayudarlos a mejorar sus resultados.
- Que sea parte del mecanismo al momento de determinar compensaciones extras.
- Que los resultados se tomen en cuenta al momento de elaborar los planes de capacitación.
- Que sea uno de los soportes al momento del desarrollo de plan de carrera, y asegurar de esa manera la retención de talentos.

Hay distintos modelos de evaluación, los que pueden ser ajustados y aplicados según las circunstancias. En todos ellos debe primar un ambiente de diálogo y reflexión entre el empleado y su superior, al que, según el método, también incluye a los pares y subordinados. Los más relevantes son:

- Autoevaluación: es cuando el trabajador evalúa sus puntos fuertes y débiles y reflexiona sobre su desempeño con su superior.
- Evaluación 180°: es cuando el empleado es evaluado por su superior, resaltando los aspectos positivos y aquellos ítems en que debería mejorar.
- Evaluación 360°: el desempeño es evaluado por los compañeros de trabajo, los superiores, subordinados, e inclusive se puede incorporar a clientes y proveedores. Si bien es una evaluación amplia, es un proceso complejo y se puede tornar muy burocrático.
- Evaluación externa: realizada por evaluadores que no forman parte de la organización, pero tienen en claro que aspectos evaluar. Incluye al falso cliente o proveedor.
- Evaluación basada en objetivos: se contrasta el cumplimiento de metas y objetivos, con los oportunamente fijados en un plan. Es muy habitual en los equipos de ventas, aunque pueden realizarse en otros puestos de trabajo.
- Evaluación basada en competencias: se analizan las habilidades y aptitudes desplegadas en el ejercicio de la rutina laboral. Primero hay una autoevaluación, a la que se suma la evaluación del superior. Luego, ambas evaluaciones son puestas a disposición a fin de identificar las diferencias o semejanzas. Si las diferencias son considerables, se está muy próximo a una situación de conflicto.
- Evaluación basada en la satisfacción del trabajador: mide el grado de satisfacción de los empleados en relación con la empresa. Un trabajador satisfecho será más productivo y comprometido con la organización.

- Evaluación comparativa en varias dimensiones: consiste en un modelo en el cual se determinan por lo menos tres dimensiones relevantes según el puesto de trabajo a evaluar, asignando un grado de importancia a cada dimensión incluida. Al mismo modelo de evaluación serán sometidos todos los trabajadores de ese puesto de trabajo.

### Ejemplo de un proceso de evaluación

Puesto de trabajo: atención al público y ventas

Dimensiones a considerar e importancia relativa:

- Parámetro 1: Aspecto y presentación personal. Importancia relativa: 20%
- Parámetro 2: Comunicación verbal y no verbal. Importancia relativa: 25%
- Parámetro 3: Cumplimiento procesos y procedimientos. Importancia relativa: 15%
- Parámetro 4: Logro de objetivos. Importancia relativa: 40%

Calificación				
Empleado	Parámetro 1	Parámetro 2	Parámetro 3	Parámetro 4
Empleado 1	8	9	7	8
Empleado 2	8	7	7	9
Empleado 3	9	10	8	7

Resultado de la Evaluación					
Empleado	Parámetro 1	Parámetro 2	Parámetro 3	Parámetro 4	Suma
Empleado 1	1,6	2,25	1,05	3,2	<b>8,1</b>
Empleado 2	1,6	1,75	1,05	3,6	<b>8</b>
Empleado 3	1,8	2,5	1,2	2,8	<b>8,3</b>

*Figura 62: evaluación de desempeño*

El primer cuadro muestra la calificación asignada a cada empleado en cada dimensión, y en el segundo se multiplica por el porcentaje de relevancia elegido. Se puede observar, que el empleado 2, a pesar de mostrar el mejor logro de objetivos (vender), no es el mejor calificado, mientras que el empleado 3, con el peor logro de objetivos resulta ser el mejor de todos. En términos de evaluación estratégica, es el empleado 3 el que presenta mejores aptitudes que se podrán ver reflejadas en ventas a futuro, mientras que al empleado 2, habrá que mejorar los aspectos considerados en los parámetros 2 y 3 para alcanzar niveles de excelencia.

Para que el proceso de evaluación de desempeño sea exitoso, se debe crear un sistema transparente, en el que todos los involucrados conozcan el objetivo de la evaluación, sabiendo que la misma puede generar ansiedad y temor y no un elemento más de motivación para el crecimiento individual y organizacional.

## **Motivación**

La motivación es la función de los RRHH que se ocupa de mantener el entusiasmo, energía, nivel de compromiso y la creatividad que puede aportar un empleado en la realización de sus tareas. Siempre ha existido, cambiando los tipos de motivantes y las circunstancias. En administración interesa aquellas motivaciones que tengan una relación directa con la productividad. En la antigüedad un tipo de motivación era por el uso del látigo, práctica utilizada hasta la abolición de la esclavitud en tiempo modernos, en el siglo 19 y 20. Desde una perspectiva científica, Taylor y Fayol apoyaron el enfoque economicista, donde el trabajador se motiva por el dinero, teoría desmentida por Elton Mayo, que presentó las motivaciones sociales y de pertenencia a un grupo. El grado de motivación organizacional es un elemento clave en el logro de metas y objetivos planeados con el grado de productividad deseado. Hay que recordar que, en el concepto de administración de recursos humanos, el empleado es el recurso más importante de la organización, un activo en el cual se invierte y se quiere preservar. Funciona como un sistema de evaluación 360°, donde todas las partes están comprometidas en la búsqueda de bienestar propio y de los demás.

Hay una motivación intrínseca es la que nace del individuo y lo lleva a un desempeño correcto, con alto grado de compromiso. Generalmente este modelo de comportamiento está asociado a los valores y creencias del individuo, y que se manifiestan en aceptación, buena predisposición, actitudes positivas, y el deseo de alcanzar el éxito. Una persona que demuestra lo contrario, traslada su frustración al lugar de trabajo y en los demás ambientes donde actúa. También está la motivación extrínseca, en que la estimulación depende de factores externos, en forma de recompensas y reconocimiento. Es importante que las organizaciones extremen la manera de que los dos tipos de motivación estén siempre presentes, y los factores influyentes son la cultura, el modelo de liderazgo, y el ambiente organizacional.

En cuanto a modelos motivacionales, teniendo en cuenta las aseveraciones de Peter Drucker en sus distintos libros, y confirmados en mi experiencia en el campo laboral, los que son tenidos en cuenta son la teoría X e Y de Mc Gregor, el agregado de Herzberg con respecto a la higiene, y la jerarquía de las necesidades de Maslow.

- Mc Gregor describe dos modelos de motivación, con visiones distintas del trabajo y las formas de dirección. La teoría X se enfoca en los supuestos del modelo de Taylor, donde presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con rechazo al trabajo, evitándolo si es posible. En este modelo, las personas no tienen grandes ambiciones, buscan la seguridad, y prefieren evitar responsabilidades. Son conservadores, y no les desagrada en absoluto las tareas

repetitivas, puesto que la repetición conlleva un esfuerzo menor. La teoría Y, por el contrario, considera al trabajador como el recurso más importante de la empresa, personas optimistas, dinámicas y flexibles, que disfrutan su trabajo físico y mental, como si fuera una actividad recreativa más. En este modelo, a las personas les gusta asumir los desafíos, y tienen la habilidad para resolver cualquier tipo de problemas. Son creativos, y les gusta asumir nuevas responsabilidades. Ambos rasgos, X e Y son relativamente fáciles de determinar en una entrevista psicológica. Las dos posturas son extremas, y los individuos recorren la línea, donde algunos están en la mitad, otros con tendencia a X, y los restantes con tendencia a Y (McGregor, 2001).

Los puestos de trabajos de las organizaciones tienen rasgos similares a la teoría X e Y. Un operario en la línea de montaje que realiza la misma tarea, con los mismos movimientos durante su turno de trabajo siempre, un auxiliar contable que siempre hace las mismas imputaciones y registros, un administrativo en que almacena datos en Mercadotecnia y Ventas, necesariamente tienen que ser un perfil cercano a X. Un analista de marketing, que debe aplicar la creatividad en su tarea diaria, o el gerente de Mercadotecnia y Ventas, necesariamente tienen que poseer un perfil cercano a Y, y también hay puestos de trabajo que necesitan perfiles equilibrados entre X e Y. Si no se dieran estas circunstancias, se está en presencia de un conflicto interior que culminará con el trabajador yéndose de la organización, o produciendo lo necesario (desmotivado) para mantener su trabajo. A este esquema, William Ouchi agregó la teoría Z, que mantiene como punto de vista que, si la organización tiene una confianza y consideración personal a cada individuo, éste tiende a comportarse correctamente en el desarrollando sus tareas. La teoría X e Y de McGregor se sigue utilizando, para compatibilizar el perfil del puesto de trabajo con el perfil del trabajador.

- Herzberg relaciona la insatisfacción con la higiene, que si está presente no producen motivación alguna, pero si está ausente producen disgusto en la labor que esté desempeñando. El segundo factor es el de la satisfacción, relacionada con el medio ambiente o contexto donde se desarrolla el trabajo, y tienen que ver con el salario, la seguridad en el empleo, las condiciones en el trabajo, y la vida personal, entre otros. Estos últimos, si están presentes producen satisfacción en el trabajo y si no están presentes generan insatisfacción. Se relacionan con el contenido del trabajo, reconocimiento por objetivos logrados, trabajo interesante, posibilidad de desarrollo de carrera, asignación de responsabilidades, entre otros (Koontz & Weihrich, 2012).

• Maslow presenta el modelo de la jerarquía de las necesidades, que se basa en que los seres humanos tienen necesidades básicas, a las que suman necesidades y deseos más elevados. Las representa en un gráfico piramidal diferenciando las primarias de las sociales, separándolas entre las básicas, las sociales, y las de auto realización. Solo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, y asciende escalón por escalón. La forma piramidal significa que no todos ascienden, que siempre quedarán algunos en el camino (Stoner, 1996).



*Figura 63: jerarquía de las necesidades*

Las necesidades básicas están en el primer escalón, y son las fisiológicas, resumidas en alimento, vestido, vivienda, todas las vinculadas a la supervivencia. Incluye respirar, beber agua, dormir, eliminar los desechos corporales, de evitar el dolor, y las necesidades sexuales. Las necesidades de seguridad consisten en seguridad física, de integridad y buen funcionamiento de su cuerpo gracias a los sistemas de salud disponibles, y de un flujo constante de dinero que le permita acceder a sus necesidades fisiológicas, además de un margen de ahorro. Las necesidades sociales se manifiestan cuando el individuo toma conciencia de que es parte de una sociedad, que vive y convive con otras personas que exceden el grupo familiar o de afinidad cercana. Les otorga una importancia diferente a las relaciones de pareja, familia, colegas de trabajo, vecindario, u otros grupos sociales. Las necesidades de estima se presentan cuando la persona, además de ser parte de la sociedad, quiere ser reconocido y estimado por sus acciones dentro de ella. Una estima alta lo lleva a confiar en sí mismo, asumir desafíos competitivos, nuevos logros en distintos campos (estudios, deportes, pasatiempos, etc.), siempre en un ámbito de independencia y libertad. En un nivel de estima bajo tendrá la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, fama, etc. Si se mantiene

baja la auto estima, corre el riesgo de perder el equilibrio emocional por el complejo de inferioridad. Los niveles sociales y de estima en la escala de jerarquía, se las conoce como necesidades psicológicas. Por último, la autorrealización es la necesidad psicológica más elevada del ser humano. Es cuando encuentra justificación y sentido a la vida por el desarrollo actual y potencial de sus actividades. Se llega a esta cuando todos los niveles anteriores han sido completados. Las personas auto realizadas generalmente son realistas, saben diferenciar lo falso de lo real, conscientes de los problemas, pero con el espíritu de encontrar soluciones. Tienen una percepción diferente de la vida en general y de los sucesos en particular, están cómodos en la privacidad, no son fácilmente influenciados fácilmente por la cultura y el entorno, valoran las experiencias y juicios propios, son inconformistas no afectados por la presión social, tienen buen sentido del humor. La pirámide es aplicable para todos los ámbitos de la vida, y la motivación de una persona es la suma de sus grados de realización.

### **Clima organizacional y motivación**

El clima y pronóstico del tiempo en un lugar geográfico depende de distintas variables, como ser temperatura, humedad, presión atmosférica, velocidad y dirección del viento, nubosidad, y precipitación. Según la combinación de valores el tiempo será caluroso, húmedo, nuboso, con neblinas y precipitaciones (en verano), nubosidad en aumento con probabilidad de tormentas (otoño), frío con heladas y caída de nieve (invierno), o con temperatura agradable, y soleado en la jornada (primavera). El pronóstico nos permite programar el día según las circunstancias, pero convengamos que a la mayoría de las personas nos agrada el tiempo primaveral, donde podemos utilizar la mayor parte de la jornada.

Lo mismo ocurre en las organizaciones, donde el clima es un conjunto de elementos que definen el modo de acción y comportamiento de las personas en su ambiente de trabajo. Las variables que influyen en el clima son:

- La estructura, que engloba reglas, procedimientos, jerarquía, y condicionan la percepción de los trabajadores.
- La responsabilidad, asociada a la autonomía que tienen los trabajadores para realizar sus tareas.
- La recompensa, asociado al retorno en función al esfuerzo realizado, y que no depende solo del salario, sino de otros incentivos no monetarios que determinan el desempeño.
- El desafío, medido en términos de participación e iniciativa, y que incide en la productividad y competitividad.
- Las relaciones, donde son determinantes el respeto, nivel de colaboración y el trato personal.

- La cooperación, medido en espíritu de equipo y objetivos grupales.
- Los estándares establecidos donde se analizan los parámetros de niveles de rendimiento y la coherencia en su determinación.
- Los conflictos, que surgen de discrepancias corporativas o personales, y la manera en que las organizaciones lo enfrentan.
- La identidad, que tiene relación con el sentido de pertenencia a la organización, e influye en su rendimiento diario, personal y conjunto.
- La transparencia organizacional en todas sus acciones, y la congruencia de lo que dicen ser y lo que realmente son.

Además, hay que prestar atención a cuestiones visibles que ponen en peligro el clima, como ser la falta de dirección o confianza en las decisiones, a los jefes controladores, las retribuciones inadecuadas o insuficientes, la inflexibilidad irracional, la inseguridad laboral, el síndrome de Burnout como enfermedad laboral, que se caracteriza por un empleado harto, quemado, capaz de enturbiar el ambiente y que puede transmitir este sentimiento al resto de trabajadores, a la ausencia, y al aburrimiento. El clima organizacional se puede medir mediante la realización de encuestas a los empleados, donde es conveniente garantizar el anonimato. Además, se puede recurrir a la observación, o las entrevistas.

### **Desvinculación**

Es la función de los RRHH que se ocupa de todo lo relacionado con la finalización de la relación laboral. El proceso de desvinculación puede ser un proceso previsto, o un imprevisto, y cada una de las causas está sujeto a procedimientos y análisis de causas. La rotación de empleados es inevitable y hay que gestionar adecuadamente las transiciones que implican una pérdida de recursos valiosos, o inversiones en mano de obra. Las desvinculaciones pueden ser previstas o imprevistas. Las previstas son aquellas que otorgan un tiempo prudencial a la organización para hacer el proceso de transición ordenada en las tareas de la persona que abandonará la organización, mientras que las imprevistas suponen decisiones apresuradas que exigen rápida respuesta para no importunar el proceso productivo laboral. Dentro de estas últimas se encuentran, la renuncia, el fallecimiento del empleador o del trabajador, la jubilación por invalidez, y el despido, tanto el justificado como el injustificado, y por cierre definitivo de la organización, voluntaria o por un proceso de quiebra.

Las desvinculaciones previstas son jubilación ordinaria, y la finalización del contrato de trabajo con fecha cierta. La primera se relaciona con el reconocimiento constitucional de derechos

sociales a la ancianidad, donde el objetivo es que el trabajador luego que culmina su ciclo productivo puede tener una vida digna con un haber jubilatorio que le permita darle cierta tranquilidad y subsistir adecuadamente en una etapa de la vida muy vulnerable. El fundamento principal de esta norma es el derecho al descanso e higiene del trabajador, mayor de 60 años las mujeres y de 65 años los varones, y en la dinámica del mercado del trabajo que permite renovar el plantel laboral con trabajadores jóvenes. Por ley el empleador podía intimarlo a que inicie los trámites, siendo su obligación de mantener la relación de trabajo hasta que el trabajador obtenga el beneficio y por un plazo máximo de un año. Concedido el beneficio, o vencido dicho plazo, el contrato de trabajo quedará extinguido, sin obligación para el empleador del pago de la indemnización alguna. En la legislación argentina se introdujo una modificación que permite tanto hombres como mujeres del sector privado a optar por seguir trabajando hasta los 70 años, 5 años más en el caso de los hombres, y 10 años más en el caso de las mujeres.

### **Desvinculación por jubilación**

Es una de las principales crisis que se afronta en la edad madura. Su impacto depende del significado que tenga para la persona sentirse un jubilado, del valor que otorgue al trabajo, y del valor que pueda tener desempeñarse en otras actividades después de la jubilación. La jubilación origina en algunas personas una fuerte sensación de vacío, pérdida de intereses, ausencia de objetivos y una drástica reducción de la actividad, dado que el trabajo ha sido muchas veces el impedimento en relación con otras actividades, familiares, sociales, recreativas, o de desarrollo personal, pero, sin embargo, en muchas ocasiones el tiempo libre disponible genera un deterioro del bienestar psicológico y social, descenso de la autoestima, menor vida social, etc. Las consecuencias dependerán del nivel de satisfacción y de implicación personal que cada individuo tiene en su trabajo, pero siempre habrá un impacto en el individuo y en su entorno familiar próximo. En determinadas situaciones es una liberación, cuando, por ejemplo, hay demasiados conflictos, cambios importantes, baja autonomía, o un gran esfuerzo físico. El objetivo de la compañía es hacer la mejor transición entre una extensa relación laboral y lo que se supone contar con un tiempo para desarrollar otras actividades que antes no se podían realizar. Las organizaciones que respetan a sus trabajadores como sujetos, diseñan programas destinados a preparar u orientar al individuo para un tiempo de su vida que debe considerarlo como premio y no castigo o exclusión, que estimulen la creatividad, el rescate de capacidades funcionales con posibilidades de desarrollo, conservando la autoestima y la interacción social, y que optimicen la calidad de vida, la independencia financiera, el cuidado preventivo de la salud, en un ciclo con posibilidades, experiencias y riquezas que pueden ser

puestas a disposición de la sociedad. Las acciones sugeridas, a desarrollar en un enfoque de RRHH son:

- Reducción paulatina de la carga horaria, comenzando 5 años antes de la edad jubilatoria, con disminución de 1 hora por año.
- Elaboración de cursos, talleres, o seminarios con temáticas o actividades en artes, oficios, y manualidades.
- Promover y ayudar a financiar viajes y colonias de vacaciones, y otras actividades de ocio y esparcimiento.
- Promocionar actividades de integración familiar.

Las acciones de protección deben encararse con un enfoque integral teniendo en cuenta el equilibrio que se requiere (físico, psicológico, social y funcional). La protección abarca el cuidado de todas estas áreas trascendiendo a las familias y al entorno. Las acciones de los adultos mayores en beneficio de la sociedad suponen ventajas, dado que poseen riqueza de conocimientos, actitudes, y habilidades. Los efectos negativos de la jubilación se relacionan con la desvalorización social, el acceso a un tiempo libre vacío de contenido y la ausencia de socialización, afecciones emocionales (depresión, ansiedad), e incluso puede desencadenar la aparición o agravamiento de enfermedades. Lo positivo se asocia con aceptar la jubilación como una parte de la realidad, destacando la satisfacción que puede proporcionar el uso del tiempo libre evitando la crisis de ruptura, la que estará condicionada a la preparación, y no afectará la satisfacción con la vida. La clave consiste en mantenerse activo.

Como anécdotas, una de ellas es cuando en una organización un colaborador cercano de gran importancia, y en edad de jubilarse, me ofreció continuar en el cargo por un período de 1 año más, para luego dedicarse a viajar, visitar a sus familiares, y concretar proyectos que siempre había querido hacer. A medida que se acercaba el plazo, mayores eran sus planes e impaciencia. Se jubiló, y al cabo de 4 meses recibí la visita de su esposa en la empresa, la que me manifestó que su marido se pasaba el día frente al televisor de su casa, llorando y suspirando. Ante esa situación, lo invité a acompañarme de nuevo en el trabajo, donde le asigné el 20% de sus tareas y responsabilidades anteriores, las que tenía que realizarlas en media jornada de trabajo. Luego de 2 meses, se le disminuyeron las tareas, y su venida al trabajo se redujeron a 3 días a la semana, lo que se mantuvo por dos meses más, para finalmente aceptar que quería estar en su casa y realmente dedicarse a sus proyectos inconclusos. Durante todo ese lapso, hubo un diálogo permanente donde lo inducía a aceptar una nueva realidad de su vida, con un futuro que estaba en sus manos.

La otra anécdota es la de un jefe de sucursal de un supermercado, al que le intimaron a jubilarse cuando cumplió los 70 años de edad. De buena salud física y espiritual, trabajó en esa empresa durante 50 años de su vida. Luego de su jubilación, falleció al año, producto una enfermedad potenciada por cuadro depresivo que no pudo ser revertido por sus familiares y profesionales.

### **Desvinculación por finalización del contrato de trabajo con fecha cierta**

Son contratos de trabajo temporales que usualmente se utilizan para cubrir vacantes por licencias prolongadas, vacaciones, o temporadas. Para este tipo de contratación, también se debe justificar la vacancia del puesto de trabajo a cubrir, pero la diferencia es que no se transforma en un costo fijo permanente sino por el tiempo de ejecución del contrato. En términos de recursos humanos, a ese personal se lo debe tener en cuenta para la cobertura de puestos de trabajos permanentes, siempre que su rendimiento haya sido satisfactorio. El haber estado en la organización les ha permitido incorporar parte de la cultura de la misma, y si el proceso de selección fue el adecuado, el trabajo temporario es una inducción potenciada. Una de las características a tener en cuenta es la flexibilidad del recurso humano contratado para asumir distintas tareas, en distintos puestos de trabajo y áreas funcionales.

### **Desvinculación por renuncia**

Todo personal que deja la organización debe considerarse como una pérdida de recursos en los cuales se ha invertido tiempo y dinero, y que el proceso de capacitación a su posible reemplazo genera una inversión extra, sumado al período de crecimiento en la curva de aprendizaje, medido en rendimiento esperado versus rendimiento real en el transcurso del tiempo. La renuncia es una de estas situaciones, que, si bien están previstas en términos de una normal rotación del personal, la entrada y salida constante de trabajadores da como resultado un desaprovechamiento de los recursos humanos disponibles, los cuales acceden a las capacitaciones programadas y luego abandonan la organización. En términos de recursos humanos, el análisis es identificar las causas que producen la renuncia. No es lo mismo el recurso que se muda a otra ciudad, que aquél que es absorbido por otra organización, situación que se agrava si es de la competencia. Si la tasa de renuncia es alta, probablemente las causas estarán mayormente relacionadas con sueldos bajos, falta de incentivos o desafíos, y lo más grave, a cuestiones relacionadas con el ambiente organizacional. Las acciones recomendadas son las de hacer un relevamiento de sueldos en industrias del sector, y en el mercado laboral en general, entrevistas de salida a los renunciados a fin de conocer los verdaderos motivos, y si estos se relacionan con el ambiente organizacional, verificar la veracidad de las causas y actuar

en consecuencia. La renuncia incluye el preaviso, lo que otorga el tiempo para el proceso de desvinculación. Hay que notificar al equipo de trabajo la salida del empleado, comunicarse con los clientes si el empleado tenía interacción con ellos, revisar los contratos y los acuerdos de confidencialidad, y planificar el proceso de transferencia del trabajo. Luego hay que estar atento a la devolución de equipos y herramientas provistas por la organización, que el empleado retire sus cosas personales en su puesto físico de trabajo, y finalmente cambio de claves o contraseñas, revocando el acceso a los sistemas en general. En todo el proceso debe primar la buena atención y respeto, puesto que será la última impresión que se llevará el empleado. Algunas organizaciones en determinadas circunstancias obvian la etapa de preaviso.

Una vez asesoré a una empresa que incorporaba al personal, pero siempre por 3 meses, ya que no quería generar antigüedad que los obligara a pagar indemnizaciones posteriores en el supuesto de despido. Los convencí de dos cuestiones: la primera es que en algún momento las personas dejarán de responder a los avisos de trabajo de la empresa sumado al desprestigio por despedir a trabajadores cada 3 meses, y la otra cuestión es la capacitación, aunque mínima, que se tiene dar al personal nuevo, el que, al llegar a una curva de aprendizaje alta, será despedido para beneficio de otra organización que tendrá personal capacitado.

### **Desvinculación por fallecimiento del trabajador**

Cuando el fallecimiento del trabajador es causa de una enfermedad, hay un tiempo prudencial en que la organización puede reorganizarse sin generar muchas dificultades. En cambio, si la muerte es repentina, hay puestos de trabajo que existen una respuesta inmediata. Cuando ello ocurre, se aborda un plan de contingencia hasta que se ordenen las tareas o se inicie el proceso de selección. Es por esto que cada trabajador debe contar siempre con un respaldo, el que lo sustituirá siempre en caso de ausencia, sea por vacaciones, licencias por enfermedad, otro tipo de ausencia, o en este caso extremo, por fallecimiento.

En términos de gestión de recursos humanos, la organización debe contar con un plan de acompañamiento a la familia en tan difícil transición. Incluye desde, si fuere necesario, los preparativos para el velatorio y la posterior inhumación, la asistencia de los directivos y compañeros de trabajo, y luego de dicho trance, colaborar con los familiares directos a tramitar los beneficios que ofrece la seguridad social, además de abonar los haberes pendientes e indemnizaciones si corresponde. En la Argentina, la indemnización por fallecimiento equivale al 50% de la indemnización por despido. Algunas organizaciones, en casos particulares, ofrecen un puesto de trabajo a un familiar directo a fin de asegurar una estabilidad económica. Esta

práctica no siempre es conveniente, dado que se debe transparentar el ingreso de personal a la empresa, y para ello existe el proceso de selección de personal.

### **Desvinculación por jubilación por invalidez**

Las jubilaciones por invalidez son otorgadas por los sistemas de seguridad social a los empleados que acrediten una incapacidad importante que no les permite realizar tarea alguna. En nuestro país el porcentaje de incapacidad es de un mínimo del 66% y dicha incapacidad puede ser permanente o transitoria, y de acuerdo a la actividad que realiza el trabajador. Una afección podrá ser incapacidad permanente o transitoria para un puesto de trabajo, o no incapacitante para otro. En el supuesto de enfermedades cónicas, el trabajador tiene derecho a percibir su remuneración completa hasta 12 meses, periodo tras el cual el empleador debe reservar el puesto de trabajo, pero sin abonar nada durante otros 12 meses. Concluido el plazo, se produce el cese sin derecho a indemnización alguna. En el supuesto de jubilarse por invalidez durante el período de certificado, el trabajador accede a una indemnización equivalente al 50% de la indemnización por despido.

### **Desvinculación por invalidez o fallecimiento del empleador**

Son situaciones similares a las anteriores con el trabajador, con la diferencia que serán todos los empleados desvinculados, por lo que el proceso de liquidación final dependerá del proceso de disolución de la empresa y la posterior liquidación de bienes a fin de pagar los pasivos emergentes. Los créditos laborales son considerados privilegiados, lo que asegura que los primeros en cobrar serán los empleados. La gestión de recursos humanos en esta situación, es acelerar los procesos de liquidación, conscientes de que los empleados han perdido sus puestos de trabajo.

### **Despido injustificado o sin expresión de causa**

Es el despido donde no existen causas imputables al trabajador para declarar el cese de la relación laboral. Es una práctica frecuente en procesos de reducción de personal por disminución en la rentabilidad, producción, o reestructuraciones organizacionales que optimizan las tareas, funciones, y por ende la cantidad de trabajadores necesarios para realizarlas. Son situaciones traumáticas para todas las partes involucradas, puesto que el trabajador se quedará sin un sustento económico que estaba garantizado, y para la organización es un recurso capacitado en el cuál se ha invertido tiempo y dinero. Cuando se espera una desvinculación de una cantidad importante de empleados, en algunos países esta situación debe

ser comunicada al ministerio o secretaría de trabajo, la que los obliga a realizar una serie de cursos de capacitación en habilidades necesarias para los distintos sectores industriales que se encuentran en expansión y necesitan de mano de obra. En términos de gestión de recursos humanos, esta acción debe realizarse, aunque no se una exigencia legal, o la cantidad de empleados a despedir. Lo que se aconseja es ofrecer las distintas capacitaciones, a la que se accederán una vez concluido el proceso de desvinculación laboral.

Una cuestión que realza la imagen institucional, es el despido en buenos términos con los empleados que se irán. Es un proceso traumático y donde a menudo los empleados se sienten insatisfechos, no respetados o con una mala valoración de su experiencia. Además de las acciones recomendadas en el proceso de renuncia, en cuanto a entrega de equipos y herramientas, cambios de clave, etc. es necesario realizar acciones tendientes a mejorar el estado de ánimo en toda la organización, y que demuestre un estado de empatía con los trabajadores despedidos. Las organizaciones que invierten en un proceso formal de desvinculación tienen una mayor retención de empleados y un mayor compromiso. Algunas acciones recomendadas es el otorgamiento de bonos adicionales a la indemnización, programas gratuitos de capacitación en artes y oficios, incluido aquellos destinados a la formación de emprendedores, y el otorgamiento de cartas avales y/o certificados de aptitud a modo de recomendación.

Según la legislación laboral y el sistema de justicia del país, es aconsejable este tipo de despido para aquellas situaciones donde si bien puede haber causas que justifiquen, serán consideradas como débiles excusas que inevitablemente llevarán al pago de una indemnización completa. Es en el supuesto de empleados que no cumplen con el horario, o con sus obligaciones, o simplemente no demuestran un grado de compromiso para con la organización. Si bien son situaciones en las que se pueden sancionar, también se transforman en métodos de persecución laboral institucional, por los que el juez dictaminará siempre a favor del trabajador. Por ello, a modo de consejo, salvo situaciones graves que puedan ser formalmente justificadas, se recomienda la desvinculación mediante el proceso de despido injustificado. De todas maneras, no se puede aplicar este tipo de despido cuando existieren determinadas licencias (maternidad), inmunidad sindical, licencia por enfermedad, o cualquier situación que suponga inmunidad. De hacerlo, se deberá agregar a la indemnización final, la misma cantidad de meses de sueldo que tendría que haber cobrado en situación normal. Por ejemplo, el despido de una embarazada, conlleva abonar, además de la indemnización por antigüedad, la cantidad de meses de sueldo hasta el parto, más 12 meses de maternidad, contados a partir del nacimiento. Un delegado gremial, una suma equivalente a la de las remuneraciones que hubiera percibido durante el lapso

de estabilidad. Si el trabajador está por contraer matrimonio y es despedida por ese motivo, el empleador tiene que pagarle una indemnización equivalente a un año de remuneraciones que se acumula a la establecida para el caso de despido sin justa causa.

### **Despido con justa causa**

La ley laboral en Argentina contempla el despido con causa, sin pago de indemnización alguna, en el supuesto de que el empleado no cumpla con las obligaciones propias de la relación laboral. Para que se ajuste a los parámetros establecidos por la ley, el despido con causa debe tener:

- Una justa causa de despido por causas suficientemente grave, atribuida al empleado, y por la cual deben existir pruebas concretas que acrediten las acciones que provocaron el despido. Hay situaciones de gravedad aislada, como por ejemplo la agresión física y verbal a un compañero de trabajo o a un superior, la amenaza de muertes con el uso de armas, el robo o fraude, acciones que si bien no culminan con una causa penal, si son suficientes para alegar la pérdida de confianza. La otra opción, es la sumatoria de incumplimientos varios, los que serán sancionados de manera gradual, en una escala que comienza con un llamado de atención, y luego siguen dos apercibimientos, y cuatro suspensiones, tras lo cual el despido se considera con causa. El origen de esta cadena de sanciones puede ser simplemente no cumplir con el horario, porque llega tarde y no puede justificar los motivos de la tardanza, pero dicha actitud puede contaminar el ambiente laboral sino se toman los recaudos necesarios, puesto que atentan contra los principios de la administración como responsabilidad, orden, disciplina, etc.
- Para ser considerado válido, el despido debe ser inmediato a ocurrido el hecho que lo provocó. Se puede admitir la demora de cuatro o cinco días a fin de realizar descargos o reunir mayores pruebas. Si se tomara más tiempo, la justicia puede considerar que es un consentimiento del empleador de la falta de gravedad del hecho.
- Un mismo hecho no puede ser sancionado dos veces, sino solo tomado como antecedente en el supuesto de causas siguientes.
- Siempre tiene que existir una notificación escrita explicando con claridad y grado de detalle los motivos que constituye la causal de despido, y que luego no pueden ser alterados, es decir, no se pueden agregar después nuevos hechos. Si la causal se refiere solo a mal desempeño, o situaciones generales, el despido será considerado sin causa y nulo.
- Las causales del despido deben ser probados. La omisión de elementos probatorios torna nulo el despido.

Un despido con causa ocurre cuando un empleado tiene varias sanciones, y que fue debidamente advertido por la organización sobre las consecuencias de su conducta. La intervención de recursos humanos deberá estar en todo el proceso de seguimiento del personal que pueda presentar problemas, buscando siempre la manera de encausar el modelo de conducta, atento a que siempre es un recurso en el cual se ha invertido tiempo y dinero. No obstante, hay circunstancias en las que el propio empleado no da lugar a sugerencias o propuestas de mejora conductual, y en determinado momento se torna una influencia negativa para el clima organizacional.

Otra de las causales de despido sin causa, regulado por ley, es el abandono del trabajo. Es importante conocer la importancia de los requerimientos que suelen exigir los jueces para considerar válida la terminación del contrato de trabajo por esta causa. En muchos casos, ante la ausencia injustificada de un empleado durante un periodo de tiempo, el empleador opta por intimar una sola vez al empleado y, al no haber respuesta, despedirlo inmediatamente por abandono de trabajo; y surge un intercambio telegráfico entre el empleado y el empleador que finaliza con argumentos por los cuales el empleado se niega a reincorporarse al empleo, produciéndose un despido por abandono de trabajo. Sin embargo, la figura de abandono de trabajo obliga al empleador a tener una certeza formal absoluta de que el empleado no quiere regresar a trabajar. Son consideraciones a tener en cuenta para evitar sentencias judiciales contra el empleador, saber no se admiten presunciones en contra del trabajador y que lo perjudiquen de alguna manera. Por ejemplo, si el trabajador alega una enfermedad por la que no se presenta a trabajar, aun cuando sea inexistente, el despido se realizará por justa causa, siendo el motivo la inexistencia y la falta de confianza producida por la falsedad, pero no para finalizar la relación laboral por abandono de trabajo. Para que exista la figura de abandono de trabajo, debe existir una violación voluntaria e injustificada del trabajador sobre sus deberes de asistencia y prestación efectiva de trabajo, lo que implica desoír la intimación fehaciente que le cursa el empleador a fin de retomar tareas. Será necesario que la organización demuestre haber intentado preservar la relación laboral buscando por diversos medios, contactar y citar al empleado a que se reintegre a sus tareas. No debe quedar duda que no quedó otra solución que la del despido por abandono. La intervención de recursos humanos en este tipo de conflictos es generar la probatoria necesaria y suficiente de que antes de la acción de despido primero se intentó transitar el camino de la buena fe entre las partes.

Cuando se produce un despido con causa, es necesario realizar comunicaciones que preserven la integridad de la organización. Por ejemplo, si es un vendedor, o algún empleado con poderes especiales otorgados para trámites y negociaciones, se publicará en distintos medios que dicha

persona ya no pertenece al plantel de la organización, y por lo tanto todos sus actos en relación a la misma serán considerados nulos desde la fecha de desvinculación. Siempre habrá que considerar si es conveniente aducir el despido con causa, o simplemente dejar en claro su desvinculación, sin especificar la misma, aun cuando se deriven situaciones judiciales como consecuencia de los actos que ocasionaron el despido.

### **Despido por causas económicas o concurso preventivo**

Es una opción de despido que tiene la organización cuando existe una situación económica negativa, por pérdidas presentes o futuras o por una permanente disminución del nivel de ingresos o ventas. Para que sea válido, se deben cumplir con determinados requisitos legales. Las causas del despido no están vinculadas con una conducta del trabajador. La organización de alegar y justificar los motivos económicos que provocan la decisión, y el empleado tiene un plazo para impugnar el despido. Si los argumentos de la organización no se consideran suficientes, el despido por esta causa será declarado improcedente o nulo. La indemnización por este tipo de causa, será la equivalente al 50% de la indemnización total por despido injustificado.

En el supuesto del concurso preventivo, y de ser aceptado el mismo, los créditos de los trabajadores y que incluyen las indemnizaciones, tienen el carácter de privilegiados, lo que significa que serán los primeros en percibir sus acreencias, y según lo determinado por el juez del concurso.

La acción recomendada a recursos humanos para este tipo de situación, es la negociación con los individuos a despedir, de una indemnización total, pero a abonarse en cuotas. Esta acción reduce el grado de exposición de la organización frente a la sociedad, y se acerca más al criterio de respeto al recurso humano que se quedará sin su fuente laboral.

### **Despido por quiebra de la organización**

La quiebra lleva a la organización a un estado de insolvencia que no permite afrontar todos los pagos con la liquidación de los bienes. En este supuesto, los empleados se vuelven los acreedores principales más importantes de la quiebra (privilegiados), los primeros en recibir pagos por las deudas registradas, que incluyen la totalidad de los salarios adeudados, liquidación de vacaciones, y otras acreencias pendientes. Se incluyen en el monto final los sueldos que deberían haber cobrado entre el inicio del pedido de quiebra y la resolución judicial.

## **Relaciones gremiales**

El diccionario de la Real Academia Española define al gremio como una corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales, y al sindicato como una asociación de trabajadores para la defensa y promoción de sus intereses. El sindicato es la organización del gremio, es el gremio jurídicamente organizado. Desde la Antigüedad, en China, Persia, o Egipto, las personas del mismo oficio se han asociado en grupos para reglamentar la profesión y proteger los derechos e intereses de los trabajadores, que tenían sus propios talleres, y considerados como las primeras pequeñas empresas, pero es recién en el medioevo en que toman un impulso que modifica sustancialmente el modo de trabajo. Probablemente el primer gremio conocido es el de los panaderos en Francia en el año 1163. El objetivo de estas asociaciones sin fines de lucro era reunir a los artesanos que compartían el oficio, puesto que unidos potenciaban su actividad, regulaban la actividad productiva, controlaban el equilibrio entre la oferta y la demanda, y garantizaban el trabajo a todos los asociados. Además, realizaban cursos de capacitación a sus asociados. Tenían tres escalas de formación laboral y de movilidad, que comenzaba con la de aprendiz, luego oficial, y por último el maestro, quienes tras superar un examen o prueba práctica estaban habilitados a abrir su propio taller, contratar obras, y establecer sistemas de ventas y comercialización. Hay que considerar que los artesanos son reconocidos como los primeros empresarios autónomos que contrataban mano de obra a cambio de salario y capacitación. Los gremios son el punto de partida de los sindicatos modernos, aunque estos últimos no tienen jerarquía entre los agremiados, sino que todos son considerados trabajadores, independientemente de su categoría. Actualmente los gremios, actuando como sindicatos tienen como función principal el cuidado de la seguridad de los miembros, velar por mejores condiciones laborales, y garantizar un salario justo según el tipo de actividad o tarea.

En la Argentina es considerado un derecho constitucional. El artículo 14 bis. Determina que el trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, que aseguren al trabajador condiciones dignas y equitativas de labor, jornada limitada; descanso y vacaciones pagas, retribución justa, salario mínimo vital móvil, igual remuneración por igual tarea, participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección, protección contra el despido arbitrario, estabilidad del empleado público, y organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial, garantizando a los gremios concertar convenios colectivos de trabajo, recurrir a la conciliación y al arbitraje, y el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías

necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo.

Son características de los sindicatos la permanencia, pues tienen vocación de continuidad en el tiempo; el voluntarismo, ya que su existencia depende de la voluntad de sus integrantes; no tienen fin de lucro, no persiguen la obtención de utilidades para repartir entre sus integrantes; tienen una estructura con órganos de conducción y resolución que ejercen la autoridad y el poder disciplinario; y son independientes, creados, gobernados, y administradas sin injerencia del Estado ni de los empleadores. No obstante, su legitimidad y funcionamiento están sujetas al régimen jurídico del país. Los derechos que tienen las asociaciones sindicales reconocidas son fundamentalmente el peticionar y representar, los intereses individuales de sus afiliados; representar los intereses colectivos; promover la formación de sociedades cooperativas y mutuales, el perfeccionamiento de la legislación laboral y previsional, y la educación general y formación profesional de los trabajadores. Su accionar es siempre a pedido de partes, y se sustentan financieramente con el aporte voluntario de los trabajadores que quieran formar parte del mismo.

El sindicato se hace presente en las organizaciones en la figura de los delegados gremiales, trabajadores elegidos entre los afiliados al sindicato para representar a esa sección sindical en la misma. Cumple funciones de coordinación interna de esa sección y de conexión con el sindicato. Los delegados gremiales son elegidos por sus compañeros de trabajo, afiliados o no afiliados. La cantidad de delegados es en proporción a la cantidad de trabajadores que representará. El régimen legal en Argentina establece que el número mínimo de delegados será de 1 representantes cuando la cantidad es de entre 10 y 50 trabajadores, de 2 entre 51 y 100, a los que se agregarán 1 delegado por cada 100 trabajadores más. Cuando la representación sindical este compuesta por 3 ó más trabajadores, funcionará como cuerpo colegiado. En caso de que actúe más de una asociación gremial en la empresa, el número de delegados estará en función de los trabajadores de cada gremio, y no de la totalidad. Todos ellos estarán protegidos por la tutela sindical, que es un mecanismo que se utiliza para proteger a los trabajadores que desarrollan actividad gremial frente a posibles abusos por parte de la patronal, impidiendo que se los suspenda, despida o modifiquen sus condiciones de trabajo como consecuencia de su accionar sindical dentro del marco legal vigente. De todas maneras, los sindicatos cuentan con modelos de convenios similares en todo el mundo, puesto que los congresos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), actualiza permanentemente los logros y ventajas obtenidas para los trabajadores.

El sindicalismo en la Argentina no goza de una buena reputación. Son una de las instituciones con peor imagen pública, con un grado de corrupción percibida que genera desconfianza a las organizaciones y a sus dirigentes, lo que afecta la legitimidad de este tipo de asociaciones, consecuencia de la eternización en el poder de los principales dirigentes, donde bastantes están en sus cargos de secretario general desde hace más de 20 años, sospechados de corruptela y violencia sindical, entre otras graves cuestiones. Una situación ideal sería: la elección de delegados por organización por tiempo limitado, y que después de un lapso de ejercicio, vuelva al carácter de trabajador, sin posibilidades de reelección, y que ese modelo se replique dentro de las organizaciones sindicales.

La intervención de Recursos Humanos en lo que se refiere a relaciones sindicales, se debe ajustar a garantizar la representatividad de los trabajadores, estén afiliados o no, con una escucha y revisión permanente del clima laboral, en especial las condiciones de trabajo y todas aquellas cuestiones que impliquen beneficios a los empleados en general. En el ejercicio de la gerencia, siempre busqué un referente por sector de trabajo, además de los delegados gremiales existentes, conformando un cuerpo colegiado al que se le informaba la gestión, los objetivos generales, y a los que se solicitaba, además de la colaboración, sugerencias para mejoras permanentes.

Como conclusión del capítulo, la administración de recursos humanos depende de la conjunción de variables a tener en cuenta en el modelo. Las principales variables a considerar son:

- La cultura organizacional, condicionada, además de sus elementos propios, por el tamaño de la organización, la vigencia de la misma a través del tiempo, y el sector industrial. Habrá un modelo distinto en la administración de instituciones militares, o las religiosas, o una multinacional, o una PYME.
- El ambiente organizacional, que se ajusta a las características culturales para generar climas propios de cada empresa.
- Los movimientos del entorno, que inevitablemente afectan a las dos características anteriores.
- El liderazgo, en todos los niveles de la organización, donde la situación ideal es que coincida con la autoridad formal.

En resumen, es en la administración de los recursos humanos donde se temple el arte del administrador, y determinará su éxito o fracaso en la profesión. Recordemos a Drucker que afirmó que el desafío del administrador es conducir a las personas a que obtengan sus objetivos y metas individuales, y que estos coincidan con los de la organización.

## **Apuntes de Administración**

### **CAPÍTULO X LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

## **Administración de la producción**

A modo de introducción, recordamos que el área funcional de Producción concentra entre el 60 y 80% de los recursos financieros de las organizaciones. Es en esa área donde se procesan las materias primas, materiales, insumos, y que concentra la mayor cantidad de mano de obra, aún en fábricas de alta automatización. Es en producción donde se encuentran las maquinarias y herramientas, ubicadas en instalaciones especialmente preparadas a tal fin. Una organización es lo que produce: una automotriz fabrica automóviles, una compañía aérea realiza vuelos de distinto carácter comercial, un hospital se encarga de curar a los pacientes. Resumiendo, sin el producto no será posible concretar ningún tipo de negocio o transacción. Este capítulo, tomará como bibliografía básica el libro Producción de Ricardo Solana, publicado en Buenos Aires por ediciones Interoceánicas en el año 1994.

Al ser el área donde se concentran los recursos, siempre los procesos de mejora comienzan las operaciones, tareas, puesto que un ahorro implicará una disminución significativa en los costos. Por tal motivo, es necesario abordar a la producción desde la visión del administrador, quien debe conocer los aspectos esenciales y de esa manera comprender el lenguaje de los ingenieros en producción, o las personas especialistas en la misma. Esta cuestión no es novedosa, puesto que siempre se ha buscado la optimización de los recursos productivos. La generación de una mayor producción desde la ciencia, comienza con los padres de la economía, desde David Ricardo, Adam Smith, Karl Marx, John Keynes, entre otros, y el nacimiento de la administración como ciencia es consecuencia de mejorar la productividad en las organizaciones, tal lo reflejado en el esquema metodológico de Taylor, o Henri Ford creando la cadena de producción, o Gantt, quien junto a Taylor trabajaron en construir cronogramas de proyecto en producción, e incluido Fayol, quien armó el esquema teórico tomando siempre como base el esquema productivo.

El origen de los procesos productivos como en la actualidad se remonta a la edad media, cuando los artesanos montaban su proceso productivo, en un lugar acondicionado para tal fin, y para ello se valía de mano de obra de los familiares y de personas contratadas para tal fin, que percibían un salario por su trabajo. La producción manual y rudimentaria contemplaba un stock o almacenamiento de productos en inventario disponibles para la venta. Estos talleres se dedicaban a producciones específicas, conformando los primeros gremios según la especialidad. Existía gremios de tejedores, carpinteros, zapateros, etc., quienes regulaban la producción a fin de controlar el mercado para mantener alto los precios de venta, pero también se esmeraban en el control de la mejora y calidad de los productos. Los maestros artesanos, dueños de estas fábricas, consolidaban sus fortunas y eran considerados parte de la aristocracia

de la época, muchas veces en detrimento de los trabajadores o jornaleros, quienes no siempre acumulaban la cantidad de dinero necesaria para crear su propio emprendimiento, que requería de máquinas e instalaciones.

Esta situación se mantuvo hasta la primera Revolución Industrial, que es el inicio de un proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en la década de 1750 en Gran Bretaña y luego se extendió a gran parte de Europa y América. Marca un punto de inflexión en la historia, puesto que influye y modifica todos los aspectos de la vida cotidiana, donde la producción agrícola e industrial alcanza altos índices de productividad sostenida, con aumentos del PBI en las naciones donde se produjo el fenómeno, generado mayormente por la inserción de la máquina a vapor (patentada por James Watt en 1769), en la maquinaria para la fabricación industrial y para el transporte. Además, se desarrollaron las comunicaciones, la construcción de vías férreas, canales y carreteras. Fue el salto de una economía agrícola a la economía industrial, que permitió el éxodo rural al ámbito urbano, en los denominados cinturones industriales. La sociedad se estratifica en la burguesía, dueños de los medios de producción, y un escalón por debajo los trabajadores industriales y los campesinos, lo que generó problemas sociales y laborales, protestas populares y nuevas ideologías que demandaban una mejora de las condiciones de vida de las clases más desfavorecidas.

Durante la Segunda Revolución Industrial, entre 1850 hasta 1914, se produce un crecimiento exponencial en la industrialización, potenciado por nuevas formas de energía como el gas y la electricidad, nuevos materiales como el acero y el petróleo, nuevos sistemas de transporte como el automóvil y el avión, y nuevos sistemas de comunicación como el teléfono y la radio. Estos avances, en su conjunto, transforman el tamaño y la gestión de las empresas, los modelos de consumo, como así también, la manera de organizar el trabajo. Es en este escenario en el que la Administración científica comienza a dar sus primeros pasos, con Taylor y Fayol como los primeros avanzados. Es cuando la producción industrial basa su crecimiento en una tecnología que sustituye la mano de obra con maquinaria, que acelera el proceso de producción gracias a la mecanización. Justamente el derroche de recursos es lo que impulsa a Taylor a escribir y gestionar sobre productividad, eficacia, y eficiencias, siendo las tres cuestiones esenciales en cualquier sistema de producción sustentable y sostenible. Resumiendo, la administración como ciencia comienza desde la producción, y luego, gracias a Fayol, se agregan la relevancia de otras cuestiones, como ser las demás áreas funcionales, la rueda productiva, los principios ordenadores, y la estandarización de las actividades de apoyo para una producción rentable.

La economía como ciencia estudia el sistema de producción desde lo global y en la interacción de los distintos sectores económicos, y desde la microeconomía se enfoca en las acciones de las

organizaciones, y que son impulsadas por individuos y grupos específicos. Es en este último ámbito en el que los individuos toman decisiones que terminarán con resultados positivos o negativos como consecuencia de la actividad desarrollada. En este enfoque microeconómico, se presenta a la producción como un sistema, un conjunto de partes o componentes que se interrelacionan entre sí para lograr un objetivo, en este caso, un producto. Dicho sistema, tiene una función de producción, que define la relación cuantitativa que existe entre los distintos recursos o insumos, y la producción resultante. Los elementos utilizados en el proceso de producción en primarios, y los secundarios (Solana, 1994). Los primarios están directamente relacionados con el producto, y son, la mano de obra, la materia prima, los insumos, y los materiales. Por ejemplo, en una fábrica que produce y envasa mermelada de frutilla, serán primarios la frutilla, el endulzante, los frascos, el agua, y la mano de obra. Los secundarios, si bien no están relacionados de manera directa, su ausencia hace imposible completar el proceso productivo, por ejemplo, en la maquinaria utilizada, los servicios de electricidad, las instalaciones, etc. Además, están los servicios de apoyo, que permitirán que el producto llegue al mercado, en manos del destinatario, quien lo va a adquirir de acuerdo a sus necesidades. Son servicios de apoyo, los sectores vinculados a las otras áreas funcionales, Administración, y Mercadotecnia y Ventas, además de la gerencia general y el órgano volitivo correspondiente. La segunda clasificación se corresponde al tipo de costos, los que además de tener también una clasificación de directos e indirectos, con el mismo razonamiento anterior, se categorizan en fijos, semi fijos, variables, y semi variables. Los fijos son aquellos en los que se incurren, independientemente de los niveles de producción, los semi fijos tienen variaciones por rangos de producción, no por unidad, los costos variables son aquellos en los que se incurren según las unidades de producción, y los semi variables tienen un componente fijo mínimo inicial, que se incrementa cuando la producción va en aumento. En términos de administración, a los semi fijos se los considera fijos, y a los semi variables como variables. A estos costos, y siempre en términos de administración de la producción, se agrega el concepto de costo total (fijos más variables), y el costo unitario (costo total dividido la cantidad de unidades producidas).

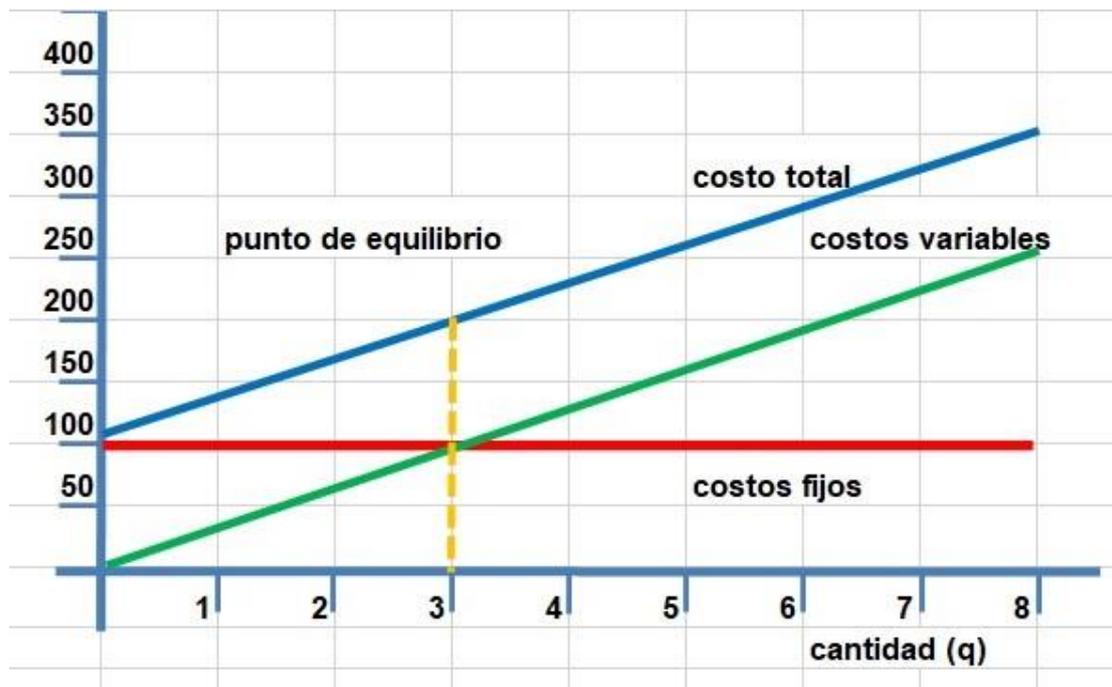


Figura 64: costos

La gráfica muestra que el costo fijo se mantiene inalterable, pero en realidad, en la práctica, hay una variación según escalas de producción. Por ejemplo, un incremento de la misma podría resultar en alquiler de depósito para resguardo, o la contratación de personal de vigilancia, etc. Lo mismo ocurre con los costos variables, que se vuelve semi variables, cuando, por ejemplo, una mayor producción obliga a la adquisición de más materia prima, que podría tener un descuento de precio por cantidad, o un aumento de precio por oferta insuficiente. Eso hará el costo total, que, dividido por la cantidad de unidades producidas, determina el costo de producción unitario, que disminuye a mayor cantidad de unidades. Pero, la cantidad de unidades producidas tiene limitantes.

### La ley de rendimientos marginales decrecientes

Esta ley, desarrollada por David Ricardo, dice que a medida que se incorpora factores, pero al menos uno de ellos se mantiene constante, la producción aumenta, pero el rendimiento marginal de la última unidad disminuye. De la misma manera, si aumenta la cantidad de uno de los factores productivos, por ejemplo, la cantidad de trabajadores, pero el resto de los factores se mantienen constantes, la producción total aumentará de forma cada vez más lenta hasta dejar de crecer, pudiendo incluso disminuir. Por ejemplo, la instalación de una pizzería con un horno de 8 bandejas, y que en promedio tarda 20 minutos por tanda de cocción, la producción máxima será de 24 pizzas en 1 hora, independientemente de si se agregan sillas, mesas, mozos, etc. O

en el supuesto de una obra en construcción, la cantidad de albañiles que trabajen podrán significar un aumento cada vez menor de la producción, una baja en el rendimiento individual de cada obrero, lo que conlleva pérdidas. Esto significa que la producción tiene límites. La manera de romper el límite es con los rendimientos a escala.

### Rendimientos a escala

Este tipo de rendimientos se da cuando varían todos los factores afectados a la producción. En el supuesto de la pizzería, se agregarán tantos hornos como sea necesario, y en el caso de los albañiles, se agregarán obras nuevas. El efecto de los rendimientos a escala tiene una repercusión directa en el costo unitario. A continuación, un ejemplo muy rústico, para comprender el impacto en los costos en función a las cantidades producidas.

Cantidad de unidades	1	10	100	200
Costo fijo	100	100	100	100
Costo variable (5 x unidad)	5	50	500	1000
Costo total	105	150	600	1100
Costo Unitario	105	15	6	5,5

Figura 65: costos en economías de escala

El cuadro demuestra el efecto del costo fijo en el costo unitario. El costo fijo se reparte de acuerdo a la cantidad de unidades producidas. A mayor cantidad, menor incidencia. Por supuesto que a mayor producción también crecerán los costos fijos, pero el crecimiento será en escalas de producción, sea por el agregado de un administrativo, o de un alquiler para depósito, etc. Lo mismo ocurrirá con los costos variables, que podrán aumentar o disminuir el precio en función de descuentos por cantidad (baja el precio), o por la necesidad de recurrir a proveedores en otra región geográfica para completar con la cantidad de unidades requeridas (sube el precio). Eso provoca rendimientos a escalas constantes, crecientes, o decrecientes.

Será constante cuando la cantidad de producto aumenta proporcionalmente al crecimiento de los insumos, crecientes cuando la cantidad de producto aumenta en una proporción cada vez mayor con respecto al crecimiento de los insumos, y decrecientes cuando la cantidad de producto aumenta en una proporción cada vez menor con respecto al crecimiento de los insumos.

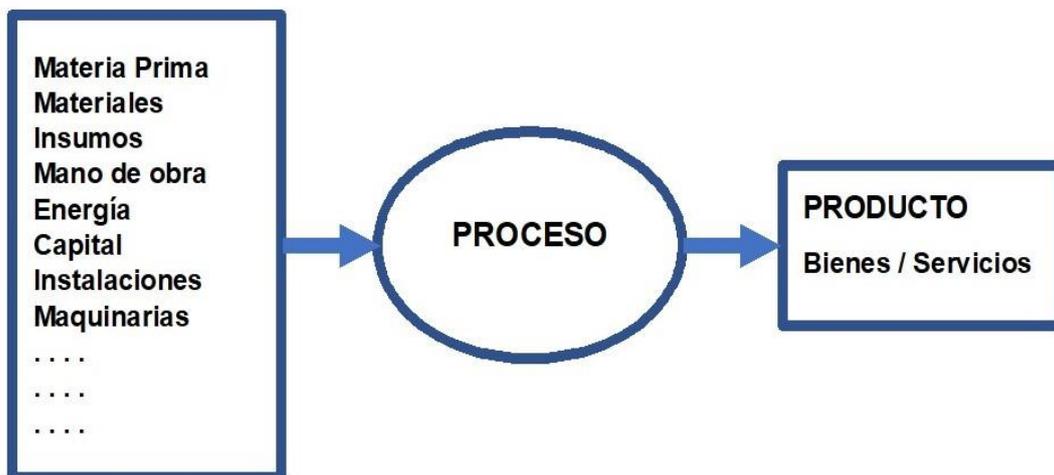
Pero este tipo de producción también tiene un límite, la demanda. No importará la cantidad de unidades que se es capaz de producir si luego no existen consumidores del producto. La manera de romper este límite es con la economía de alcance.

### **Economía de alcance**

Es una economía que propone la reducción de costos ajustando la producción a las necesidades del mercado, con el concepto de fábrica flexible. Se trata de producir varios productos de la misma línea. Por ejemplo, en su momento la fábrica de amortiguadores centraba su producción en la fabricación de automóviles. Cuando las automotrices entraron en crisis, se propusieron la fabricación de amortiguadores para motocicletas, y luego aparecieron los amortiguadores para bicicletas, y también vemos amortiguadores de cerramientos o puertas. En esencia, todos ellos son variaciones distintas de amortiguadores. Es en este concepto, que los fabricantes de cables tienen variaciones ajustadas a distintos usos como ser cables para paneles eléctricos, para viviendas, de potencia, resistentes, ignífugos, para automóviles, de fibra óptica, etc.

### **El sistema de producción**

Como cualquier sistema, el de producción también está compuesto por elementos de entrada, un proceso, y el o los elementos de salida. Graficando:



*Figura 66: sistema de producción*

Los elementos de entrada son todo lo que se necesita para poder producir algo, desde la materia prima hasta el detergente utilizado en la limpieza de utensilios. Algunos son fácilmente identificados porque se asocian directamente al producto, como por ejemplo la fruta en la

fábrica de mermeladas, o el paciente en un hospital. El proceso, es la adecuada combinación de los elementos de entrada, y la salida es el producto final, que puede ser un bien, un servicio, o la combinación de ambos. Si el proceso se realizó cumpliendo las pautas establecidas, el resultado será, en nuestros ejemplos, un frasco de mermelada deliciosa, o un paciente curado. Lo contrario, un producto rechazado, o una persona en estado de gravedad imprevista.

El producto final puede ser un bien, un servicio, o la mezcla de ambos. Son sectores vinculados con la producción de bienes, entre otros, la agricultura, y toda actividad relacionada con la explotación de los recursos naturales, la industria de la construcción, las automotrices, la industria manufacturera, etc. Por el lado de los servicios se encuentran, entre otros, los sectores vinculados a las comunicaciones, transporte, comercio, finanzas, etc.

### **Las decisiones en el sistema de producción**

Los tipos de decisiones son tres: las estratégicas, las tácticas, y las logísticas. Las primeras son las que consideran el largo plazo y el alto impacto en las organizaciones. Es definir el QUÉ queremos hacer. Las decisiones tácticas, son repetitivas y asignan los recursos disponibles para llevar a cabo la estrategia planeada, son aquellas en que se responde a CÓMO se van a hacer las cosas. Las logísticas, están relacionadas con el flujo de los distintos recursos que se utilizan el proceso de producción, respondiendo al interrogante CON QUÉ. Cada una de estas decisiones tienen que ser planeadas. Lo que se hace, o se hará, responde a un acciones previamente estudiadas y fijadas metodológicamente y puestos por escrito. De esta manera habrá planes estructurales, planes de gestión, y planes operativos.

### **La estrategia en la producción**

La estrategia en producción, tiene una relación directa con los grandes lineamientos o decisiones definidas a futuro, y que son necesarias para lograr una rentabilidad sustentable y sostenible. La dinámica de las organizaciones hace que esas estrategias se readecuen permanentemente teniendo en cuenta los cambios en el entorno, y fundamentalmente, el gusto o aceptación del consumidor del producto o servicio producido. Es por ello que, si bien todas son decisiones a largo plazo, alguna de ellas sufrirá cambios en cortos lapsos de tiempo, si ello fuere necesario. Cada estrategia definida será el soporte estructural del plan general y de cada uno de los planes y programas particulares vinculados al área funcional de Producción. Son consideradas decisiones estratégicas relacionadas con la producción, a la tecnología, el producto, el proceso, la dimensión, y la localización. Cada una de ellas serán analizadas con un mayor grado de profundidad.

## **La tecnología**

Según el diccionario de la RAE, la tecnología es el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. En otras palabras, es el uso de la técnica para realizar mejor las cosas. Cuando algo se realiza mejor que de otra manera, es porque hubo un avance tecnológico. Por ejemplo, al principio el arado era de un diente, y llevado por el hombre. Cuando incorporó al animal para el arrastre, no solo descansó, sino que además de agregar más dientes de arado, tuvo una velocidad constante, y por ende una mayor productividad. Hoy día el arado es de veinte discos, tirados por un tractor. Cada avance fue posible gracias al mejoramiento de la técnica, fruto de la investigación tecnológica. La tecnología acompaña a la humanidad desde sus inicios, con el descubrimiento del fuego, la rueda, el desarrollo de la agricultura, la revolución industrial, y últimamente la revolución digital.

Hasta la primera revolución industrial, la humanidad no tuvo grandes desarrollos tecnológicos. El invento de la máquina a vapor produjo un cambio de paradigma en todos los sectores industriales, de manera directa e indirecta. Indirecta porque hubo otros sectores que se subieron a la ola de desarrollo de invenciones que provocaron cambios paradigmáticos. Un ejemplo es el del sector de las comunicaciones, donde en solo 170 años (desde 1850), salimos del sistema de postas a caballo como método de comunicación a distancia, a reuniones virtuales, que son encuentros digitales en el que dos o más personas se reúnen en plataformas online para abordar y tratar temas, o simplemente a charlar.

La evolución en la línea del tiempo se resume en la aparición del telégrafo (1850), el teléfono (1880), la radio (1890), la televisión (1925), teletipo para transmisión de datos (1950), televisión a color y teléfono inalámbrico (1970), televisión por cable (1980), internet (1990), celular (1995), wifi (2000), GPS (2003), iPad (2010), redes sociales (2004), servicios en línea (2011), multiverso (2020). En este sector, algunas de las invenciones anularon a otras, y otras la complementaron. Cuando se inventó la televisión, muchos apostaron a la desaparición de la radio, y eso no ha ocurrido. De igual manera, internet no anuló, sino que terminó potenciando, no solo el sector, sino con un gran impacto en todos los demás sectores industriales.

En el año 1960, Melvin Kranzberg, profesor de historia de la tecnología en el Instituto de Tecnología de Georgia, EE.UU., escribió 6 leyes para explicar el impacto de la tecnología. Sus leyes estaban basadas en ejemplos de la Guerra Fría entre occidente y oriente, pero siguen teniendo actualidad. Ellas son:

- La tecnología no es buena ni mala. Es neutral. El impacto depende del contexto geográfico y cultural, lo que implica que muchas veces puede ser un impacto positivo y negativo al mismo tiempo.
- La invención trae aparejada la necesidad de crear nuevas tecnologías.
- La tecnología llega en paquetes: pequeños y grandes. A pesar de que la tecnología destruye empleos, también crea un innumerable número de otros nuevos. El acero, el petróleo o las vías férreas fueron el paquete tecnológico del siglo XIX, Internet, los teléfonos móviles y la conexión sin red están haciendo lo propio en el siglo XXI.
- La tecnología necesita de decisiones políticas. Las nuevas invenciones y su desarrollo, deben estar reguladas por ley.
- Toda la historia es relevante, pero la historia de la tecnología es la más importante. La Guerra Fría trajo consigo la construcción de las armas nucleares de destrucción masiva y eso llevó al desarrollo de un sistema de comunicación a prueba de guerra que fue Internet.
- La tecnología es una actividad muy humana. A pesar de su poder, el uso que hacemos de la tecnología depende enteramente de los seres humanos.

El progreso tecnológico siempre ha sido causa de controversia, puesto que si bien hay sectores que potencian el rendimiento, hay otros que se quejan de la pérdida de puestos de trabajo a causa del avance. Desde la revolución industrial, cada máquina suplanta a una buena cantidad de obreros. Hasta el año 2000 los bancos eran atendidos por muchos empleados, y al día de hoy subiste el 10% de aquella población, gracias a los cajeros automáticos y el home banking, que ya otorga los créditos a un solo clic. La atención al público en casi todas las grandes organizaciones está siendo atendidas por páginas web. La pregunta es cuáles serán los puestos de trabajo ocupados por personas que seguirán subsistiendo. Por ahora, la respuesta se vuelca en su mayoría a los servicios personalizados, los de educación, salud, seguridad, alimentos y otras actividades artesanales. De todas maneras, siempre será necesario un ser humano con la potestad de prender o apagar una máquina.

### **Las leyes del progreso tecnológico**

El crecimiento tecnológico se puede dar en dos modalidades. Mediante la evolución gradual, o por saltos estructurales. En la primera modalidad es necesario la acumulación de conocimientos y experiencia, por ejemplo, el desarrollo del automóvil, el cual, desde el famoso Ford T, al último modelo actual de la misma fábrica, sigue siendo en esencia lo mismo. Mientras que, en la segunda, implica una ruptura con el pasado, dando lugar a un nuevo tipo de tecnología, que no anula la anterior, pero la deja obsoleta. Por ejemplo, en el desarrollo de las comunicaciones

interpersonales, desde el telégrafo, que deja de lado al sistema de postas a caballo, pero que luego es reemplazado por el teléfono, que no necesita ningún codificador y decodificador (lenguaje morse), pero que con la aparición del celular ya es un producto en extinción. Este modelo de progreso exige el aporte de la ciencia, investigación, y recursos.

### **Estrategias en tecnología de producción**

Hay tres tipos de estrategia en tecnología: ser creadores, seguidores, o innovadores. La creación de estrategia demanda grandes recursos financieros en tiempo, investigación, y desarrollo, pero su logro asegura una competitividad sustentable y sostenible. Ser seguidores o imitadores, no necesita de demasiados recursos, pero tendrán que conformarse con las porciones de mercado que no puedan ser atendidos por los primeros. Por último, está la innovación, y que depende de la educación y formación tanto académica como el desarrollo de habilidades y capacidades frutos de la acción.

Del tipo de tecnología con que cuenta una organización dependerá su productividad, y de esta última, el costo de producción, y por lo tanto la competitividad y sustentabilidad en el mercado. Raúl Federico Prébisch Linares (1901 –1986), economista argentino, es reconocido por sus aportes a la teoría estructuralista del desarrollo económico. En 1947 ingresó a la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), siendo el secretario ejecutivo entre 1950 y 1963. Posteriormente fue el secretario general de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. En un artículo publicado en *El Trimestre Económico* en 1949, expuso la desigualdad creciente de las relaciones comerciales entre las potencias del centro y las regiones periféricas. Su hipótesis se basó en la tendencia secular al deterioro de los términos de intercambio entre materias primas y alimentos, por un lado, y bienes industrializados por el otro, y que significa que de mantenerse estables los volúmenes exportados de los países periféricos, su capacidad de compra de bienes y servicios a los países centrales, se vería disminuida con el correr del tiempo (Prebish, 1986). En palabras sencillas, cada vez serán necesarias mayores cantidades de trigo para poder adquirir un tractor. Es una realidad que los países periféricos compiten entre sí por la colocación de los commodities, y a mayor oferta habrá una disminución de precios internacionales. Por el contrario, el desarrollo de nueva tecnología necesita de financiamientos posibles solo por corporaciones de los países centrales, y por lo tanto su costo es elevado.

Como consecuencia, se produce una brecha tecnológica, siendo la única manera de acortarla la innovación, que es un proceso que introduce novedades que modifican elementos ya existentes con el fin de mejorarlos. Un ejemplo sería la colocación de un motor del año 1980 a un

automóvil fabricado en 1930. La innovación solo es posible con la investigación y la creatividad, atributos que deben ser trabajados y desarrollados en los denominados países periféricos con el fin de mejorar su competitividad y sustentabilidad.

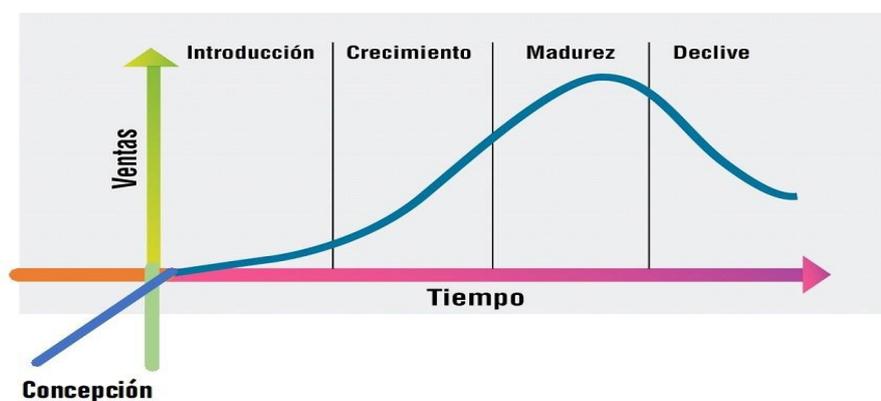
Cualquier emprendimiento deberá tener en cuenta estos conceptos, dado que los costos de producción están en función de cantidades producidas en un lapso de tiempo. Será fundamental la permanente mejora de tiempo y métodos, y aprovechar una variable fundamental, el de los salarios bajos en comparación con los países desarrollados.

## El producto

Un producto es aquello que se fabrica y se destina al mercado para satisfacer una demanda. Un concepto más resumido sería el de conjunto de satisfactores. La existencia del producto depende de que alguien lo necesite y que esté dispuesto a adquirirlo para satisfacer esa necesidad. Sin producto, no existe la organización. Una de las consecuencias de la globalización es la aparición de nuevos productos que terminan creando nuevas necesidades, pues estas últimas son infinitas. Es en este punto donde la creatividad y la innovación son requisitos indispensables en la creación y desarrollo de nuevos productos, o mejora de los existentes. De este proceso depende la supervivencia de las organizaciones, en un mercado complejo, con altos niveles de exigencia.

## Ciclo de vida del producto

El gráfico del ciclo de vida representa comúnmente cuatro etapas: la introducción, el crecimiento, la madurez, y el declive. Sin embargo, existe una etapa anterior a todas, y es en la cual se concibe el producto. Dentro de esta etapa, a su vez, existen varias fases que indefectiblemente deben cumplirse, sabiendo que en cualquiera de estas se puede, después del análisis correspondiente, descartar la idea o el producto que se piensa introducir al mercado.



*Figura 67: ciclo de vida del producto*

Las fases en la etapa de concepción son 10: idea del producto, investigaciones preliminares, factibilidad de producción, elaboración de la lista de materiales, presupuesto y costo de producción en base a un prototipo, presentación del prototipo o prueba de mercado, proyección de ventas, proyecto de inversión, determinación del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), decisión de producción. Al finalizar cada fase, se puede llegar a la conclusión de que lo ideado no tiene viabilidad, dando por terminado el proceso de concepción.

- **Idea del producto:** es cuando en determinado momento surge que un producto puede ser rentable. Muchas veces juega la imaginación y la creatividad, además de la intuición sustentada en los gustos, preferencias, o necesidades del mercado. Esta fase dura el tiempo necesario para afianzar o descartar la idea, siendo esta última producto de un pensamiento más acabado del producto que generó la idea.
- **Investigaciones preliminares:** se mantiene la idea, y lo que sigue son las investigaciones preliminares, las que con la tecnología actual es relativamente sencilla, puesto que implica poner el nombre del producto en un buscador y seguramente se tendrán miles de resultados, directos o asociados al producto ideado. Si eventualmente esto no ocurriera, se podría estar en presencia de un producto totalmente innovador, lo que significaría ser el único fabricante, y por lo tanto asegurar altas rentabilidades. Un ejemplo de esto último es el iPad de Steve Jobs.
- **Factibilidad de producción:** implica investigar desde el grado de tecnología, la maquinaria y equipos necesarios, hasta la disponibilidad de materiales, insumos o mano de obra, entre otros ítems.
- **Elaboración de la lista de materiales:** en grado de detalle, cantidad de cada materia prima, material, insumos, y demás recursos que serán utilizados. Para hacerlo, se aconseja el armado de un prototipo que además del listado, incluye un estudio de tiempo y métodos para cada etapa del proceso productivo. Concluido la elaboración, se determina el costo unitario, y se compara con los precios de mercado, tomando como referencia los de la competencia o de productos que satisfacen necesidades similares (sustitutos). Si el costo es menor, entonces se continúa con el proceso.
- **Presentación del prototipo o prueba de mercado:** significa medir el impacto del producto en el consumidor. Incluye desde la muestra en ferias o exposiciones, como degustaciones en eventos. Debe elaborarse un sistema de medición confiable que permita una toma de decisiones acertada, sea para la continuidad o abandono.
- **Proyección de ventas:** se realizará en base a un estudio del mercado y la competencia, siempre bajo el postulado de un mercado dominado por la demanda, que significa que hay más productos

que consumidores. La información recopilada puede contener distintas variables, según el sector industrial o segmento del mercado analizado, e incluye, por ejemplo, el historial y hábitos de compras, el comportamiento y gustos del consumidor, ámbito geográfico, movimientos en el entorno, entre otros. Estos datos, además de ser utilizados en la proyección de ventas, serán los que se tendrán en cuenta en las estrategias de marketing para brindar el mensaje adecuado. Los elementos de un estudio de mercado son las denominadas 4 P de McCarty: producto, precio, plaza, promoción y publicidad, a los que se agregarán las características de los clientes potenciales, y lo que ofrecen los actuales oferentes o competidores, sean directos o sustitutos.

- Proyecto de inversión: consiste en determinar el monto de inversión inicial para poder realizar la producción. En organizaciones existentes, en la mayoría de los casos, no se necesitan grandes montos puesto que ya existen maquinarias, instalaciones, y otros recursos, por lo que la inversión inicial será el stock inicial de materia prima, materiales, e insumos, a los que se agregarían eventualmente mano de obra y otros gastos menores. En este supuesto, el nuevo producto contribuirá a la productividad marginal, aumentando los beneficios, agregando porciones de mercado no atendidos, o simplemente reemplazando a otro producto en etapa de declive en el ciclo de vida.

Pero si es un nuevo emprendimiento, será necesario calcular en grado de detalle la inversión inicial, que puede incluir los gastos de constitución, compra de terrenos y construcción de edificios, o alquiler a largo plazo (no conveniente), la compra e instalación de máquinas y equipos para toda la línea de producción, la instalación y habilitación de los servicios de energía, comunicación, y agua potable, entre otros, la habilitación de la fábrica por los organismos correspondientes, la inscripción en los distintos organismos tributarios, la compra de materia prima, materiales, insumos, la contratación de mano de obra, más la constitución de un capital operativo que generalmente contempla los egresos de dos meses de operatividad. Esa inversión inicial, debe realizarse al momento “0”, es decir, cuando la fábrica no ha empezado a producir. Determinada la inversión inicial, se debe realizar la proyección de ingresos y egresos a fin de obtener los saldos netos al cierre de cada período, en un lapso de años a definir. Cada uno de los saldos, se deben traer, mediante una tasa de descuento definida, al momento “0”, y se hace una sumatoria. Si el resultado es positivo, significa que el Valor Actual Neto (VAN) permite la recuperación de la inversión inicial, a la tasa de descuento elegida.

$$VAN = -D_0 + \frac{FC_1}{(1+k)^1} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FC_j}{(1+k)^j} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n} > 0$$

$$VAN = -1.500 + \frac{500}{(1+0,15)^1} + \frac{1.000}{(1+0,15)^2} + \frac{500}{(1+0,15)^3} + \frac{1.000}{(1+0,15)^4}$$

$$VAN = -1.500 + 434,78 + 756,14 + 328,76 + 571,75 = 591,43$$

*Figura 68: cálculo del VAN*

El gráfico muestra: - D es la inversión inicial, el que en números será - 1.500, y los FC son los flujos netos de fondo al cierre de cada período, en el ejemplo, al cierre del período 1 es un neto positivo de 500, y así sucesivamente. Debajo de la fracción se encuentra k, o la tasa de descuento, que en el ejemplo es del 15% anual, o en tanto por uno 0,15. Cuando se realiza la operación matemática, la sumatoria da como resultado de 591,43. Este resultado indica que el proyecto, en un lapso de 4 años, será capaz de cancelar la inversión inicial, y además arrojará una rentabilidad de 591,43. La tasa en este ejemplo es del 15%, se conoce como la tasa de corte, y es definida por el inversor, es decir, es una tasa externa que determina un valor, que si es positivo significa que habrá recuperado a esa tasa, y al contrario, si el valor es negativo significa que no habrá recuperado de la inversión. La definición de la tasa dependerá del origen de los fondos destinados a la inversión. Ese 15% podría ser el costo financiero final de un préstamo bancario, o la expectativa mínima de rentabilidad esperada, entre otros motivos.

Posterior a la determinación del VAN, se procede a calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR), que es el rendimiento real del proyecto analizado. Esa tasa es la que permite que la sumatoria del VAN sea igual a cero (0). En el ejemplo anterior, al ser un valor positivo el VAN, se deduce que la TIR será superior al 15%. Se llega a la tasa final a través de aproximaciones sucesivas, con valores superiores a 1,15 (1 + i), siendo i la tasa en tanto por uno. El primer cálculo será con 1,25, el 25% anual. El resultado final sigue siendo positivo en 205,60. Al 30%, el resultado es de 54,04. La tasa final es del 32% anual, la tasa real de ese flujo de fondos.

- Decisión de la inversión: con el VAN y la TIR, se está en condiciones de decidir la inversión. De ser afirmativa, en un lapso prudencial, definido, el producto estará disponible en el mercado, a disposición de los clientes, consumidores, pacientes, etc., destinatarios finales de lo que produce la organización.

A partir de allí, comienzan las distintas etapas públicas del ciclo de vida del producto

**Fase de Introducción:** ha una campaña de promoción y publicidad para dar a conocer al mercado la existencia del producto y de esa manera atraer a los clientes o destinatarios finales. Todavía es tiempo de inversión, puesto que los costos son altos y las ventas bajas, lo que implica beneficios bajos, nulo, o negativos. Esta contingencia debe ser contemplada cuando se determina el monto final de capital de trabajo en la inversión inicial.

**Fase de Crecimiento:** el producto empieza a ganar popularidad y aumenta la cantidad de clientes o destinatarios. De la misma manera en que aumenta la demanda, aumenta la producción, lo que permite que el costo unitario comience a disminuir. Es en esta etapa donde los competidores toman cuenta de un nuevo actor en el mercado, por lo que habrá que potencia las ventajas competitivas del producto ofrecido, sea en costos, con precios bajos, o en diferenciación, donde el cliente percibe características distintivas que agregan valor, y por lo tanto generan mayor demanda. Todavía será alta la inversión en publicidad y promoción.

**Fase de Madurez:** es cuando el producto se estabiliza en el mercado, con ventas sostenidas y beneficios maximizados. Esta fase debe ser la que más se prolongue en el tiempo. La demanda es alta, y la producción es alta, los costos unitarios bajos, y una rentabilidad alta estabilizada. Es en esta etapa en que la organización elabora y ejecuta estrategias defensivas, puesto que aumenta la cantidad de competidores. Además, también será permanente acciones que retrasen la fase de declive.

**Fase de Declive:** es la última fase del ciclo de vida de un producto y se caracteriza por una disminución de las ventas, consecuencia de opciones más atractivas. Los beneficios disminuyen hasta que comienzan las pérdidas, consecuencia de un costo unitario creciente por la menor producción, lo que lleva a la decisión de retirar el producto del mercado.

Las estrategias en producción se centran generalmente en un proceso de mejora constante de los productos elaborados, donde se tiene en cuenta, con una mentalidad innovadora, la adecuación a los gustos o necesidades del mercado y la constante actualización tecnológica.

## **La producción de servicios**

Considerados como una prestación, los servicios para poder ser prestados también tienen un proceso en el que se utilizan materia prima, materiales, insumos, y recursos de diversa índole. Son considerados servicios, entre los más relevantes, los relacionados con la educación, el transporte, la salud, el turismo, las comunicaciones, los financieros, los de energía, etc. El sistema de producción de servicios concluye en intangibles, y cuya utilización depende de la intervención directa del destinatario o cliente. No obstante, esa producción depende de un paquete en el que confluyen cuatro componentes, dependientes entre sí.

- Servicios explícitos, que son los beneficios directamente relacionados con la esencia de la actividad, por ejemplo, la excelencia en una institución educativa, la puntualidad en un transporte de pasajeros, la rapidez en un servicio de emergencia médica, etc.
- Servicios implícitos, y que son los beneficios psicológicos percibidos por el consumidor, y que tienen una valoración distinta, por ejemplo, la excelencia educativa en Harvard o Cambridge, aún cuando una universidad local tenga el mismo grado de excelencia. Otro ejemplo es una cena en un restaurante de 5 tenedores o 3 estrellas Michelin, aun cuando la comida en el restaurante del barrio sea más deliciosa.
- Los bienes coadyuvantes, que son bienes materiales necesarios para que el servicio se concrete, por ejemplo, el autobús en el servicio de transporte, o los medicamentos en el servicio de salud.
- Las instalaciones de apoyo, recursos físicos o lugares donde serán prestados el servicio, siendo ejemplos el restaurante, un aeropuerto, las rutas donde circulan los autobuses, el hospital donde se internan los pacientes.

También se dividen a los servicios en principales o secundarios. Los primeros son los servicios en sí, como el transporte, la atención médica, los docentes, mientras que los secundarios son elementos sin los cuales es imposible la prestación, como ser el avión o autobús, el hospital, o el edificio de la institución educativa.

## **Factores a considerar en el diseño técnico del producto**

Desde el momento de la concepción del producto, es necesario tener en cuenta cuestiones esenciales, para que cuando el producto se presente en el mercado tenga el grado de aceptación y valoración adecuado, necesario para su permanencia en el mismo. Esta etapa de diseño técnico será posible en la medida en que exista investigación, creatividad, aprendizaje, habilidades y capacidades, y fundamentalmente la interacción de los miembros del equipo de diseño, entre sí

y el entorno, con relevancia en el consumidor y los competidores. Son factores a considerar, entre otros:

- La adecuación a la estrategia empresarial, lo que implica que haya una relación directa con los objetivos general y particulares de la organización.
- El factor funcional, que el producto cumpla con la función para la cual fue adquirido. Que un jabón limpie, que una heladera conserve, que una cocina prenda sus hornallas, etc.
- El valor, que haya una relación directa en las prestaciones del producto y lo que el consumidor espera del mismo, en función al esfuerzo realizado para la obtención del mismo.
- El factor de uso, que es el grado de facilidad o simpleza en que el producto pueda ser utilizado o consumido, siempre teniendo en cuenta las complejidades particulares en cada campo, por ejemplo, no es lo mismo el uso de un jabón que el uso de una computadora.
- La calidad, que tenga una relación directa con el precio y que cumpla con los requisitos mínimos que garanticen el consumo, o con agregados sustanciales que justifiquen un mayor esfuerzo para la obtención del mismo.
- La apariencia o factor estético, que provoque la atracción del destinatario.
- El tamaño, que sea el adecuado para el producto ofrecido. Por ejemplo, el perfume entre los pequeños, y una heladera entre los medianos / grandes.
- La confiabilidad, que asegure un correcto desempeño durante un período de tiempo determinado según el tipo de producto que se trate.
- La mantenibilidad, que implica un fácil mantenimiento del usuario, o recurrir a un servicio especializado en el supuesto de procedimientos complejos, siempre en grados de frecuencia aceptables.
- La durabilidad, expresado en tiempo de vida útil del producto adquirido, según de que se trate. De un automóvil se espera 20 años, el de un periódico diario 1 día, y el de un mensual 1 mes. Es importante recalcar que una estrategia de las empresas es establecer una durabilidad programada, que obligue al consumidor o destinatario al reemplazo por obsolescencia. Es una práctica común, por ejemplo, hoy día, en celulares y electrónica, en electrodomésticos, en software, entre otros.
- La estandarización, tanto del producto como en los procesos. Es una cualidad clave en el ahorro de tiempo en la producción, y por consiguiente en los costos.
- La tolerancia, que mantenga el producto en condiciones a pesar de exposiciones a temperaturas extremas, golpes, humedad, etc.
- La flexibilidad, necesaria para adaptarse a los cambios y que contribuye a prolongar el ciclo de vida del producto.

- La seguridad, en la manipulación y el consumo, siempre direccionadas a la protección, tanto en la fase de producción como en la protección del consumidor.
  - Las regulaciones gubernamentales, que establecen criterios de fabricación y comercialización.
  - El costo, que debe ser inferior al precio o sacrificio que el mercado está dispuesto a afrontar.
- Resumiendo, cuando se trabaja en el diseño técnico del producto, lo más acertado es la aplicación del sentido común en la toma de decisiones.

### Las especificaciones de diseño

Consiste en información y planos, en grado de detalle, de todos los elementos, directos o indirectos, necesarios para la fabricación de un producto. La información debe contener la lista de materiales, las fórmulas, los archivos y diagramas de despiece, todos ellos necesarios para definir el producto en sus distintas etapas de ensamble.

La lista de materiales debe contener, como mínimo, los siguientes campos o columnas.

Código Interno	Código de Barras	Descripción	Unidad de medida	Entradas	Salidas	En existencia	Stock de Seguridad
----------------	------------------	-------------	------------------	----------	---------	---------------	--------------------

*Figura 69: lista de materiales*

El código interno es elaborado para un reconocimiento rápido del tipo de material en depósito. Se puede construir haciendo divisiones y subdivisiones. Por ejemplo, el primer dígito puede responder a los tipos sólido, granulado, líquido, gaseoso, otros. Posterior a esa codificación, la siguiente codificación podría ser material, materia prima, insumo, producto semielaborado, producto terminado. Los dígitos siguientes responderá al artículo específico. Supongamos como ejemplos el ladrillo común y el ladrillo cerámico:

10100001 Ladrillo común medida 25x12,5x5,5 cms.

10100002 Ladrillo común a la vista medida 25x12,5x5,c cms.

10100003 Ladrillo común (otra característica)

10100010 Ladrillo cerámico solido a la vista 25x12,5x5,5

10100011 Ladrillo cerámico hueco 12x18x25

10100012 Ladrillo cerámico hueco 12x18x33

10100013 Ladrillo cerámico hueco 12x18x40

10100014 Ladrillo cerámico hueco 18x18x25

10100015 Ladrillo cerámico hueco 18x18x33

10100016 Ladrillo cerámico hueco 18x18x40

Solo esos dos materiales específicos generaron por lo menos 10 registros, codificados de la siguiente manera: el primer dígito (1) corresponde a sólidos, los dos siguientes (01) material, y los siguiente cinco campos (00001), para detalle del material. Con ese criterio, ya se sabe que el material cemento comenzará con el código 101. En este esquema, hay espacio para detallar 99999 materiales. De ser necesario, se puede agregar más dígitos. Para un supermercado, habrá otro tipo de subdivisiones a partir de la primera, con una subdivisión que contemple lácteos con cadena de frío, lácteos sin cadena de frío, verduras, carne vacuna, carne de cerdo, carne de pollo, panadería, limpieza, etc. Lo que importa es que la codificación sea entendible dentro de la organización.

Cuando existe distintos niveles de despiece, cada despiece es una pieza o subproducto en sí mismo, que depende de una pieza o producto anterior. Por ejemplo, la construcción de una vivienda tiene por lo menos 12 capítulos, a los que se consideran subproductos, que una vez unidos darán como producto final vivienda construida. Los capítulos son, y siempre a modo de ejemplo:

1. Movimiento de suelo
2. Bases y cimientos
3. Estructura y hormigón armado
4. Mampostería
5. Revoques
6. Cubierta de techo y cielorrasos
7. Carpintería y aberturas
8. Pisos y azulejos
9. Instalación sanitaria
10. Instalación eléctrica
11. Pintura
12. Limpieza general

Esta división resume que la construcción de una vivienda nueva depende de por lo menos 12 partes o capítulos, y que unidos o ensamblados, darán como resultado el producto final.

A su vez, cada capítulo contiene distintos ítems o procesos, también considerados subproductos. A modo de ejemplo, el capítulo de mampostería, incluye, siempre a modo de ejemplo, por lo menos los siguientes ítems:

4. Mampostería
  - a. Paredes exteriores de ladrillo común a la vista, de 30cms. de espesor
  - b. Paredes exteriores de ladrillo común

- c. Paredes exteriores de ladrillo cerámico de 18x18x25
- d. Paredes interiores de ladrillo común a la vista, de 15cms. de espesor
- e. Paredes interiores de ladrillo común
- f. Paredes interiores de ladrillo cerámico de 12x18x25

Ahora, el análisis final incluye la cantidad de metros cuadrados de paredes exteriores de ladrillo común a la vista, dado que esa medida permitirá conocer cuales son todos los materiales, materia prima, insumos, y recursos que se necesitarán para su construcción. A modo de ejemplo, para el ítem Paredes interiores de ladrillo cerámico de 12x18x25,

Para construir **120** metros cuadrados, se necesitarán:

<b>Código material</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad medida</b>	<b>Cant. Consumo por unidad de medida</b>	<b>Cantidad necesaria</b>
10100011	Ladrillo cerámico hueco 12x18x25	Nro.	20	2.400
10200001	Arena	M3	0,075	9
10300001	Cal hidráulica	Kg	5,8	116
10400001	Cemento	Kg	5,6	112
50100001	Albañil	Hora	0,8	96
05010002	Ayudante albañil	Hora	0,7	84

Fuente: (Chandías, 2006)

Este es el listado de materiales y mano de obra necesarios para la construcción de un total de 120 m2 de mampostería de ladrillo cerámico de 12x18x25. A este listado de materiales, se agregará el costo unitario de cada elemento, y que, multiplicado por la cantidad necesaria, indicará el costo de producción de este ítem, dentro del capítulo Mampostería. El mismo procedimiento se hará para cada uno de los procesos dentro de cada capítulo. A su vez, hay que tener en cuenta que cada proceso es la suma de tareas, y que cada tarea es la suma de operaciones. Esta herramienta es un diagrama de despiece conocido como GOZINTO, termino originado en el goes into (ir hacia adentro), y visualmente se tienen las relaciones entre los niveles de disgregación, siendo el último nivel la lista de materiales. Graficando:

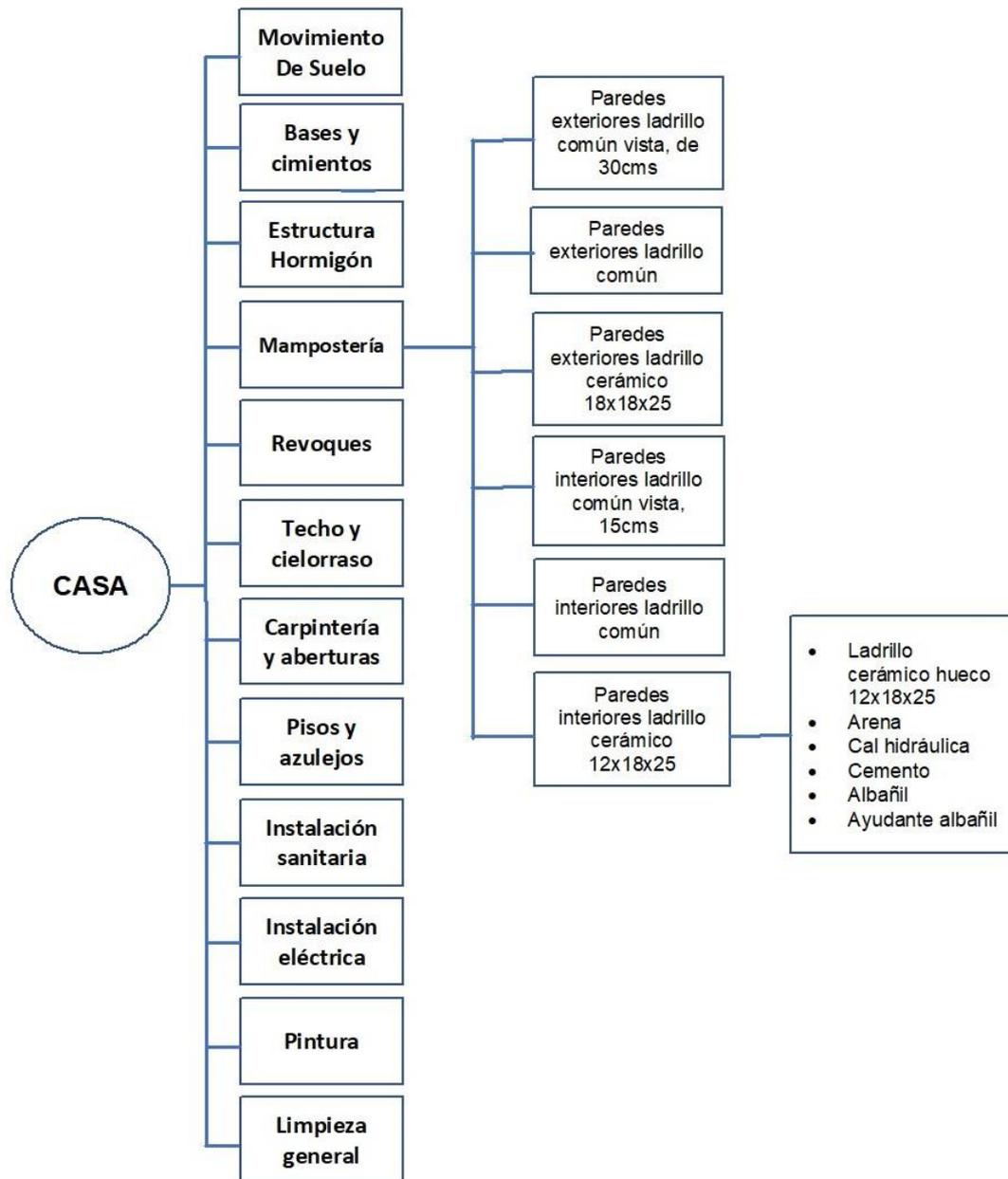


Figura 70: diagrama de GOZINTO

Cada uno de los capítulos tendrá su grado de disgregación, y para cada uno de ellos se deberá llegar hasta la lista de materiales. La sumatoria de las distintas listas de materiales, dará el total de lo necesario de cada materia prima, material, insumo, o recurso necesario para construir el producto final, en este ejemplo, casa. El otro resultado de este proceso es la obtención del costo unitario, lo que multiplicado por la cantidad de unidades a producir, dará el costo total directo de producción. Obsérvese que el ejemplo en la lista de materiales no incluye agua, lo que implica un error, puesto que sin agua no será posible hacer la mezcla de albañilería. Es por ello, que en el proceso de elaboración de materiales y recursos se debe contemplar hasta el último

recurso o insumo necesario. Como agregado, la falta de energía eléctrica no impide el proceso del ejemplo, puesto que la mezcla se podrá hacer manualmente, pero hay que considerar un aumento en la cantidad de mano de obra ayudante.

Resumiendo, la herramienta de gráfico de despiece es la adecuada para ir de lo general a lo particular, y en cada estadio determinar la cantidad de recursos necesarios para el proceso de producción. Además de ser la plantilla de costos unitario, sirve también para la programación de las compras, pudiendo asignar las mismas a procesos específicos, lo que transforma al Gozinto en una excelente herramienta de control de recursos.

### **El packaging**

Lo que diferencia visualmente un producto de otro similar fabricado por la competencia, es el empaque, el embalaje, o la presentación. Cada una de ellas es una traducción de la palabra inglesa packaging, y que forma parte de la estrategia de marketing que acompaña a un producto. Es el diseño de estrategias de diseño para diferenciarse de otras, y comprende lo que envuelve al producto, desde la etiqueta hasta los datos. En el diseño del packaging hay que tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

- Los aspectos comerciales, y que comprende cuestiones como la funcionalidad, la sencillez en el manejo, un tamaño y cantidad adecuados. Actúa como elemento atrayente para el consumidor y estimula para la compra, lo que implica desde la elección del tipo de letras, los colores principales, y el logo comercial entre otras cuestiones. Hay que tener en cuenta que es la imagen de la organización y de la marca, que además de ayudar a la venta de otros productos de la misma línea, debe brindar información para el comprador, además de las disposiciones legales exigidas por las normas vigentes.

- Los aspectos técnicos, que incluye la protección del producto durante el transporte y el almacenamiento, además de la dureza, resistencia, y forma, sin descuidar el costo del mismo.

Hay tres niveles de packaging: el envase que está en contacto directo con el producto, el empaque que protege al envase, y el embalaje que agrupa una cantidad de productos para su manipulación, traslado, y distribución.

Un nuevo desafío de la industria es la creación de packaging en el concepto de sostenibilidad y armonía con el medio ambiente, que disminuya el grado de contaminación ambiental, y que no constituya ningún tipo de peligro para la naturaleza. Se está avanzando a la utilización de bio degradables, y retornables de nulo riesgo, como el vidrio.

## Eliminación de productos

Definir cuando eliminar un producto es una decisión estratégica que genera impactos comercial, productivo, económico, y financiero. La decisión será más sencilla en el supuesto de fabricación de distintos productos, pero cuando es uno solo, entonces se debe realizar un análisis permanente de la posición del producto en el mercado. Para ello, se aconseja la utilización de una herramienta denominada matriz BCG, un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por el Boston Consulting Group en la década de 1970 pero con plena vigencia.

### COMPONENTES DE LA MATRIZ BCG

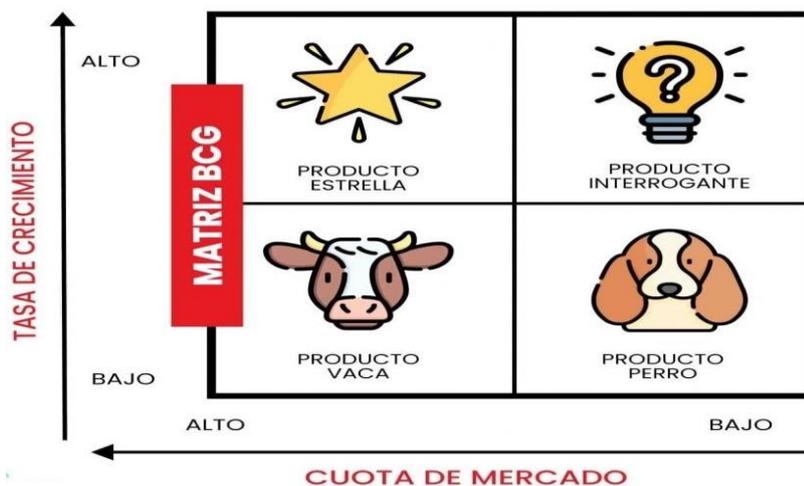


Figura 71: matriz BCG

La interpretación del gráfico es relativamente sencilla. En el eje vertical corresponde a la tasa de crecimiento del mercado, desde bajo a alto, dato que se puede conocer por estadísticas de mercado, mientras que el eje horizontal muestra la cuota o parte del mercado que le corresponde a la organización, de bajo a alto, y que también es información que se puede conocer con datos de la propia organización. De la interrelación de las mismas, se dan las siguientes opciones:

- Crecimiento de mercado alto, y cuota de mercado bajo: es un interrogante, puesto que, si bien existe una estrategia, el impacto de la misma puede ser positiva o negativa. Se corresponde con la etapa de introducción en el ciclo de vida del producto.
- Crecimiento de mercado alto, y cuota de mercado alto: es el producto estrella en proceso de alto crecimiento del mercado, alcanzando sus puntos máximos de adquisición y consumo. Se corresponde también con la etapa de crecimiento en el ciclo de vida del producto.
- Crecimiento de mercado bajo, y cuota de mercado alto: el mercado se ha estabilizado, y la organización mantiene una alta participación o dominio. Es el producto vaca lechera, el que

asegura el ingreso de recursos a la organización. Se corresponde con la etapa de madurez en el ciclo de vida del producto.

- Crecimiento de mercado bajo, y cuota de mercado bajo: el mercado se contrae, y la participación de la organización disminuye considerablemente. Es el producto perro, que genera solo pérdidas. Se corresponde con la etapa de declinación en el ciclo de vida del producto.

Cuando se decide la eliminación de un producto, sin duda es cuando comienza a detectar que el producto ha alcanzado la categoría de perro. Muchas organizaciones, intentan un relanzamiento final, que tiene por objeto minimizar los costos de salida que suelen ocasionar este tipo de decisiones.

### **El proceso**

Se entiende por proceso la mezcla adecuada de elementos de entrada para la fabricación de un producto. El producto es consecuente de la suma de procesos, el proceso la suma de tareas, y las tareas la suma de operaciones. Toda la secuencia es denominada flujo de producción y que comprende el paso a paso que permite entender cómo los componentes deben unirse para llegar a un resultado esperado. Del grado de continuidad del flujo depende la categorización de por lo menos dos sistemas de producción, la continua y la intermitente. Entre ambas categorías, el elemento relevante es el aprovechamiento del tiempo, siempre bajo el concepto de producir más unidades en un rango horario establecido.

El flujo continuo es la utilizada para la elaboración de productos estandarizados, y que generalmente se producen para acumular inventarios. Hay una elaboración repetitiva del mismo producto, en una línea de producción con flujo constante, además de otras cuestiones que permiten el ahorro de tiempo, como ser:

- La preparación de maquinaria para lapsos prolongados, con costos bajos, y la interrupción de funcionamiento es solo para mantenimientos programados o de emergencia, los que una vez efectuados permiten la continuidad de la producción. La maquinaria es especializada.
- Generalmente se produce para generar stock, con alta existencia de productos elaborados, que, al ser estandarizados, tienen una alta dependencia del mercado. El sistema de control es cuantitativo, a causa del volumen.
- Al ser tareas repetitivas, no es necesario contar con personal especializado.

El flujo intermitente es cuando hay un tipo de producción específico para cada pedido, y no responde a una política de inventarios, sino que se producen por lotes o partidas. Dedicarse a distintos tipos de producto lleva a una interrupción, programada, del flujo de producción, lo que

se verá reflejado en las cantidades producidas en un rango establecido. Son características de esta categoría de flujo:

- La preparación de maquinaria son de costos altos, para lapsos cortos, interrumpidos para la adecuación de la misma a otro tipo de operaciones. Se corta la continuidad de la producción. La maquinaria es versátil o universal.
- Generalmente se produce por órdenes de pedido. Al ser de producción variada, muy diversificados, hay una alta existencia de productos en proceso. Hay una menor dependencia del mercado. El sistema de control generalmente es cualitativo.
- Al ser las tareas de distinta tipología, el personal debe tener alta capacitación.

El flujo de producción determina los 4 tipos de producción: continua, intermitente, por montaje, y por proyectos. La continua y la intermitente tienen las características antes mencionadas, mientras que las otras dos es una mezcla de los dos tipos de flujos.

### **Diseño del proceso**

Implica tomar decisiones referentes a los distintos elementos de entrada, los procesos, las tareas dentro de cada proceso, y las operaciones dentro de cada tarea, además del flujo de producción junto a los tiempo y métodos de producción, en grado de especificación detallada. Esta actividad se realiza teniendo en cuenta distintas circunstancias, por si mismas, o en conjunción con otras. Son instancias obligadas para el diseño del proceso:

- El comienzo de la actividad productiva, o el desarrollo de un nuevo producto.
- Cambios en la demanda, que exigen cambios de estrategias en producción.
- Aparición o puesta en marcha de nuevas tecnologías, como así también exigencias de la competencia.

El diseño del proceso comprende distintas etapas.

### **Decisiones que involucra**

- La tecnología a utilizar, y comprende el mantenimiento y mejoramiento de la actual, producto de innovaciones, o adquisición de una tecnología superior. Grado de mecanización a fin de determinar si es de capital intensivo o mano de obra intensiva.
- Calidad de la mano de obra a utilizar, indicando grados de especialización. Incluye programas de capacitación para la producción. Condiciones de seguridad requeridas.
- División de cada proceso en tareas, y de cada tarea en operaciones, incluido el método de trabajo y la secuencia en cada una de ellas. Nivelación del sistema de producción, con diagrama de carga en cada estación de trabajo. Grados de flexibilidad aceptable.

- Materiales a emplear, métodos de manejo de los mismos, como así también la opción de comprar o fabricar, los inventarios medios a mantener.
  - Tiempo y métodos en grado de detalle, que involucre desde las operaciones hasta el producto final. Determinación de los tiempos estándares.
  - Puntos o nodos de control, cuantitativos y cualitativos.
- Superado estas cuestiones, la siguiente etapa es:

### Metodología para realizar el diseño

En esta etapa, las opciones son por métodos gráficos, o la enunciación taxativa de cada una de las tareas que involucra. En los métodos gráficos, también conocidos como diagrama de flujo o flujograma, que es una representación gráfica y secuencial de un proceso o flujo de trabajo con todas las tareas y actividades principales necesarias para lograr un objetivo común. Para que visualmente se pueda representar la sucesión de tareas y la relación entre ellas se utilizan símbolos como flechas, rombos, rectángulos o prismas.

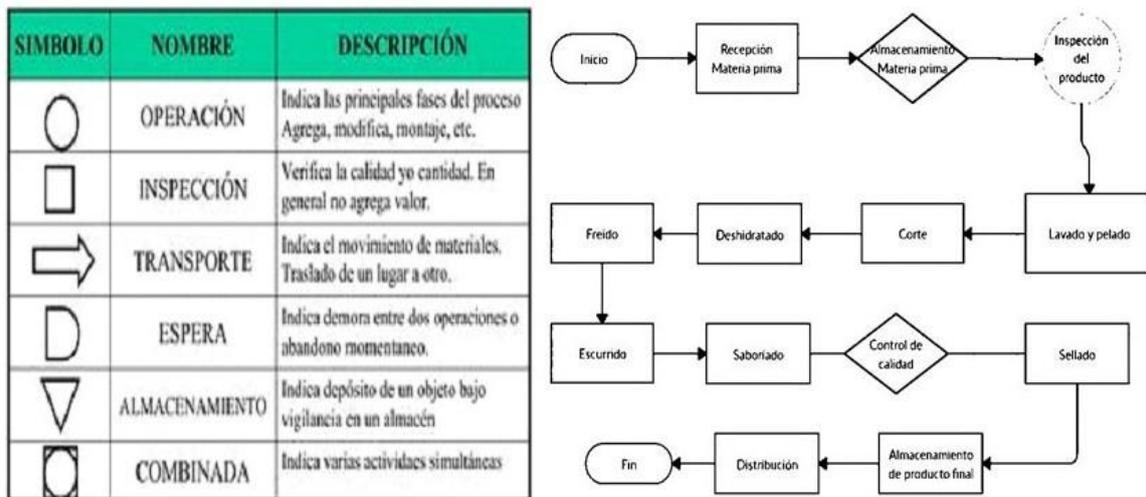


Figura 72: diagrama de flujo, simbología y ejemplo

El diagrama de flujos resume la sumatoria de distintos procesos, los cuales son explicados paso a paso, respetando la secuencia. A modo de ejemplo:

Proceso para fabricar un bizcochuelo de vainilla para 6 comensales

1. Colocar cada uno de los insumos y utensilios sobre una mesa de trabajo.
2. Tomar el bol para el preparado de la masa.
3. Volcar en el bol el azúcar, y volcar el contenido de 4 huevos rotos previamente.
4. Tomar la batidora y batir el azúcar con los huevos hasta que se integren completamente.

5. Tomar la tamizadora y tamizar la harina leudante antes de añadirla a la mezcla anterior.
  6. Agregar la mitad de la harina leudante y batir de forma envolvente.
  7. Incorporar la leche y cuando ya se haya integrado, añadir el resto de la harina.
  8. Añadir a la mezcla el aceite y la vainilla.
  9. Continuar batiendo unos minutos.
  10. Vaciar la mezcla en el molde descartable especial para horno de diámetro de 20 cm.
  11. Encender el horno, y esperar 2 minutos para precalentar.
  12. Hornear el bizcochuelo en el horno a 180 °C por 45 minutos o hasta que esté dorado. Revisar cada cierto tiempo insertando un cuchillo en el medio del bizcocho, si sale seco, está listo.
  13. Dejar reposar unos minutos y cuando haya tomado temperatura ambiente, desmoldar.
- En este ejemplo, en realidad, todavía no se contempla en grado de detalle cada paso, y que debería incluir, entre otras tareas, abrir la caja de leche antes de volcarla en la masa, abrir la puerta del horno, cerrar la puerta del horno, sacar la bandeja del horno, poner la bandeja en una mesa acondicionada para tal fin, y posteriormente recién dejar reposar, antes de desmoldar, etc.

### **Estudio de tiempo y métodos**

Es una herramienta que registra y analiza la cantidad de tiempo que se invierte en las actividades de un proceso para que se puedan optimizar y estandarizar, considerando los recursos que se emplean y las condiciones del entorno de trabajo. Combina el trabajo de Estudio de Tiempos de Frederick Winslow Taylor junto con el Estudio de Movimientos de Frank y Lillian Gilbreth. El primero busca establecer tiempos estándar, mientras que el segundo se aboca en técnicas de mejoras de los métodos de trabajo. El estudio de tiempos es una observación directa y continua de una tarea utilizando un dispositivo preciso para medir el tiempo. En su nivel más básico, desmenuza cada tarea en varias partes, coordinando cada una y reorganizando las mismas en el método más eficiente de trabajo, siempre con un criterio razonable. El estudio de movimientos consiste en analizar detalladamente los movimientos del cuerpo de quien realiza una actividad, con el objetivo de eliminar los movimientos inefectivos, agilizar la actividad y realizarla con seguridad e higiene; posteriormente, se establece una secuencia o sucesión de movimientos más apropiados para lograr una eficiencia máxima en tiempo, insumos y energía.

Para establecer un estándar aceptable, se tiene en cuenta la performance anterior, para lo cual siempre es conveniente, y con más relevancia en producción, el registro de los datos relevantes en cada proceso. a falta de esos datos, se tiene en cuenta las experiencias previas realizadas por expertos, con los cuales se puede iniciar un nuevo proceso de revisión de tiempo y métodos.

La fijación de estándares, además de servir para programar la producción, su capacidad, y la determinación de costos. También es un elemento que se tiene en cuenta para otorgar incentivos, desde el enfoque economicista de Taylor y Fayol. Se deberá tener en cuenta que siempre habrá revisión de los estándares fijados, enmarcados en procesos de mejora continua, o por avances en la tecnología.

### **Enfoque de los sistemas productivos**

El enfoque estratégico de un sistema de producción determina la metodología de generación de bienes o servicios, incidiendo en el flujo del proceso, cumpliendo con las necesidades a satisfacer y los parámetros de calidad establecidos. Existen cuatro enfoques estratégicos de procesos productivos: el enfoque en el proceso, el enfoque repetitivo, el enfoque en el producto, y la personalización masiva.

- Enfoque en el proceso: se aplica en organizaciones que manejan bajos volúmenes de producción y ofrecen una gran variedad de referencias o productos. Generalmente los productos son elaborados bajo pedido del cliente. La maquinaria existente suele ser universal o de uso general, y los trabajadores tienen que tener una alta calificación para la realización de los distintos y variados procesos de producción. En este tipo de producción, el lote debe recalar en distintas estaciones especializadas antes de ser completado, lo que indica que hay más operaciones de fabricación que de ensamble. Son ejemplo de este tipo de enfoque las carpinterías, restaurantes, talleres artesanales.
- Enfoque repetitivo: es utilizado en sistemas una flexibilidad de proceso y un nivel medio de volumen de producción, pero con alto ensamble de módulos, en un tipo de producción por montaje. Se busca un flujo continuo en la fabricación de módulos, y luego también es continuo en la línea de montaje. El diseño del producto debe contemplar todas las opciones de modulado posible. En este tipo de enfoque conviven la producción por órdenes de pedido y la continua, esta última orientada a aquellos bienes de alta rotación, lo que implica la formación de pequeños stocks. Un ejemplo serían el de los restaurantes donde conviven el menú del día con los platos a la carta, y también la fabricación de muebles modulares.
- Enfoque en el producto: es aplicado a las organizaciones con altos volúmenes de producción, pero de baja variedad de productos. Es la típica producción continua, con maquinaria especializada, y trabajo prácticamente las 24 horas, con cortos lapsos de parada por ajustes y mantenimiento. No requiere mano de obra especializada, y el modelo productivo da como resultado un costo unitario bajo. Las inversiones en tecnología y maquinarias especializadas son altas, pero es fácil la planeación y el control de la producción. Son ejemplo de este enfoque

las organizaciones dedicadas a la producción de combustible, cemento, bebidas, energía eléctrica, agua potable, etc.

- Enfoque en personalización masiva: se manejan altos niveles de producción y alta variedad de productos. Surge como respuesta a la necesidad de clientes o usuarios que exigen tener productos cada vez más personalizados, a un bajo costo. Este enfoque, combina el enfoque en el proceso para la variedad del producto, y el enfoque en el producto para la producción. La estrategia de mercadotecnia y ventas se enfoca en distintos nichos de mercado, y para cada uno de ellos ofrece un producto con características distintas según el gusto o deseo requerido. Son ejemplo de este tipo de enfoque las organizaciones dedicadas a la producción de smartphones, notebooks, y las de zapatillas deportivas de alta gama.

### **Muestreo en el trabajo y análisis de productividad**

Independientemente de los estudios de tiempo y métodos, las organizaciones realizan observaciones al azar para verificar a qué dedica el tiempo el personal. El muestreo, además sirve para corregir acciones, una mejor utilización del tiempo, y es base para posible modificación de métodos y mejora de estándares. Para el muestreo es necesario tener criterios de separación. El primer criterio es dividir en tareas productivas y tareas improductivas.

Las tareas productivas están directamente relacionadas con el proceso productivo, y es una parte fundamental del todo. Por ejemplo, en la forestación, para el proceso raleo de árboles, son consideradas tareas productivas: corte del árbol, desrame del árbol dejando solo el tronco, trozado del tronco en medidas establecidas, y apilado de los trozos en espacios asignados. Para la elaboración de mermeladas, las tareas productivas serán: mezcla de los trozos de frutas con los demás ingredientes, cocción de la mezcla, llenado de los envases, y sellado de los envases con esterilización de las tapas.

Las tareas improductivas son aquellas que están relacionadas o no directamente con el producto. Es necesario hacer una nueva separación, entre improductivas necesarias, e improductivas innecesarias. Las improductivas necesarias son aquellas por las que el cliente o destinatario no las considera al momento del consumo, pero que sin ellas es imposible el proceso de elaboración. Por ejemplo, en el raleo, una operación improductiva necesaria es trasladarse hacia un nuevo árbol luego de haber procesado el anterior, o cargar combustible a la motosierra, y en la fábrica de mermeladas, la recepción y limpieza de los frutos que se van a utilizar. Otra improductiva innecesaria, y que no está relacionada con el proceso productivo, es las tareas que se realizan en contabilidad, cuestión que no le interesa al cliente, pero que sin ellas habrá

problemas con los organismos impositivos, además de la falta de información para la toma de decisiones.

Por último, las improductivas innecesarias son las que hay que reducir el tiempo, o directamente eliminarlas. Por ejemplo, una acción es no encontrarse en el lugar de observación porque se fue a los sanitarios, lo cual sería normal siempre que sea en intervalos regulares largos, y por lapsos cortos. Habrá que eliminar o reducir la acción sentado sin hacer nada, pues en determinadas actividades es necesario un descanso. Una acción que ya están eliminando las organizaciones, es la de atender el celular, recibir o enviar mensajes, o navegar por la internet, siempre en cuestiones que no tienen nada que ver con las tareas a desarrollar. La otra acción común es el empieza tarde, o termina temprano.

El muestreo es necesario para establecer parámetros de productividad. Supongamos un ejemplo:

Jornada de 8 horas, equivalente a 480 minutos, que son pagados por la organización, y están dentro del costo.

Empieza tarde: 15 minutos, tiempo en que se traslada y prepara sus herramientas para el trabajo.

Termina temprano: 10 minutos, tiempo en el que comienza a guardar sus herramientas

Fuera del lugar de observación: 20 minutos, tiempo dedicado a ir a los sanitarios

Descansa, no hace nada: 20 minutos.

En el lugar de trabajo, haciendo actividades con el celular: 10 minutos

Tiempo utilizado en tareas improductivas necesarias: 110 minutos

Tiempo productivo en tareas necesarias: 295 minutos, el **62,75%** del tiempo total

Las acciones correctivas propuestas son:

Reducir el empieza tarde a 5 minutos

Reducir el termina temprano a 5 minutos

Reducir el tiempo en sanitarios a 10 minutos

Eliminar a 0 actividades con el celular

Reducir el tiempo de tareas improductivas necesarias a 80 minutos

El nuevo tiempo productivo en tareas necesaria será de: 360 minutos, el **75%** del tiempo total

Un 75% de piso para procesos continuos y del 60% para procesos intermitentes se considera aceptable. En este ejemplo, las acciones propuestas son totalmente lógicas y de fácil implementación. Obsérvese que se mantiene el tiempo para descanso, y hay un tiempo prudencial para preparar y guardar herramientas, e ir a los sanitarios. Habrá que diseñar tácticas que reduzcan el tiempo destinado a tareas productivas innecesarias. Una acción sugerida, por ejemplo, es la distribución de materiales o insumos en varios puntos de servicio o atención.

Suponiendo una producción de 2 unidades por minuto, en el primer análisis la producción promedio en el turno era de 590 unidades, y en el nuevo esquema será de 720 unidades, es decir un 22% más, y que tendrá incidencia en el costo unitario, pues serán más las unidades entre las que se distribuirán los costos fijos.

### **La productividad en la producción de servicios**

Si bien no hay bienes físicos medibles, y que eventualmente pueden quedar en stock, la producción de servicios también debe contar con elementos que indiquen la productividad, y en función a la misma, determinar el punto mínimo de utilización u ocupación. Un ómnibus de larga distancia con una capacidad de 40 asientos, debe realizar su recorrido, aunque los pasajeros sean solo 10, es decir, una utilización de solo el 25%. El 75% restante no se puede stockear, lo que implica pérdida de capacidad instalada. Pero el análisis que debe realizarse es semanal, mensual, y anual, donde se podrá determinar en promedio el porcentaje de utilización real. Los ómnibus de larga distancia tienen un alto grado de utilización los viernes y los lunes, donde venden todos los asientos, y luego en meses de temporada alta de vacaciones, en los que todos los días agotan los pasajes disponibles. Supongamos el ómnibus en cuestión, si estuviera en ruta todos los días del año, su capacidad total sería de 14.600 asientos ( $40 \times 365$ ), con un promedio mensual de 1.217 ( $14.600 / 12$ ) asientos, y uno semanal de 290 asientos ( $1.217 / 4,2$ ). Un estándar promedio de utilización deseable no debe ser inferior al 60%, lo que implica, para este ómnibus, un promedio de venta de 174 pasajes por semana.

El mismo razonamiento es para un hospital, donde la unidad de medida a considerar serán las camas disponibles, o en un restaurante la cantidad de mesas y sillas disponibles, o en una distribuidora de electricidad con la cantidad de energía consumida, etc. Cuento como experiencia en el Sanatorio, que manejaba el uso de capacidad instalada, y el promedio de ocupación para nivelar los costos era del 75% inicialmente, porcentaje que descendió al 65% después de algunas reestructuraciones, y que incluyeron incorporaciones de personal. Digo esto, para desmitificar que el ajuste de uso de capacidad implique despidos, sino que una opción viable es la agregación de servicios a los ya existentes. Por ejemplo, el uso de una cama en terapia intensiva factura el doble que el de una en internación común.

### **Disposición de instalaciones**

También conocida como layout, consiste en definir la ubicación y disposición de los sectores de las distintas áreas funcionales en general, pero las de las secciones en Producción en particular, incluyendo las instalaciones de servicios necesarios y la ubicación de los equipos

dentro del espacio asignado. Se trata de lograr una utilización y asignación óptima del espacio, en función de los recursos utilizados o a utilizarse. Así como el Proceso es una decisión estratégica, la asignación de espacios, y la ubicación de los recursos según su interacción, si bien es parte de la táctica, son de vital importancia para un proceso productivo de excelencia. El análisis considera aspectos tecnológicos, económicos, y los recursos humanos involucrados en el proceso, y comienza con el espacio necesario aceptable, comparado con el espacio existente. De esa comparación, surgirán readecuaciones edilicias, ampliaciones o refacciones, siendo el iniciador la secuencia o recorrido del proceso productivo. El análisis actual debe contemplar el desarrollo o proyecciones a futuro que podrían condicionar el espacio o ubicación de los servicios principales.

En el diseño confluyen los distintos procesos necesarios, el flujo o recorrido desde la recepción de la materia prima hasta la expedición del producto terminado. Para el análisis se individualiza cada etapa en Estaciones de Trabajo, en la que en cada una hay integración de tareas y recursos (flujograma) cuya salida será una parte del producto final. A su vez, cada tarea requerirá de la integración de operaciones (manual de procedimientos). El parámetro a tener en cuenta en el layout, además de la eficiencia y la eficacia, es la simpleza en el diseño. Un layout diseñado correctamente minimizará el costo en el manejo de materiales, la menor y mejor utilización de espacio, facilitando el proceso productivo en el menor tiempo posible, incluyendo la especialización y aprovechamiento de los recursos humanos, cumpliendo con las normas de seguridad, salubridad, y control interno. La ubicación y disposición de la maquinaria dependerá del tipo de producción.

- En la producción continua se utiliza el layout en línea o por producto, que consiste en ordenar secuencialmente en una línea de producción todo el equipo necesario y los recursos intervinientes para fabricar una pieza o un producto. Una utilización eficiente dependerá de que los productos sean estandarizados, volúmenes grandes de producción, que las distintas estaciones de trabajo se encuentren balanceadas en su carga, y que se asegure la continuidad del proceso. para este tipo de producción, se recuerda que se debe contar con equipamiento específico.

- En la producción intermitente es el layout funcional o por procesos, que implica reunir en un mismo departamento o sector toda la maquinaria afín, o aquella que realiza un determinado proceso o actividad. El producto pasará de un lugar a otro, según las operaciones a las que tenga que ser sometido. Es utilizado cuando hay una gran variedad de productos, tanto en las formas como en los materiales, y eso le quita la estandarización y volumen de producción. El

equipamiento es universal, para propósitos generales, pero su separación en distintas estaciones permite que la producción no se paralice cuando uno de los equipos sufre una parada.

- En la producción por montaje es el layout en células o en U, y se aplica para la elaboración de familias de productos o piezas, pero definidas estas familias en términos de producción y no de mercado. Es utilizado en las terminales automotrices, o en las cadenas de fast food, y hay células donde intervienen diversos recursos y todo se halle al "alcance de la mano del operario". Si el proceso lo amerita, las máquinas están situadas una junto a otra, y cada célula alimenta la línea de montaje, que tiene una relación con el tipo de producción continua. En este tipo de producción es fundamental la aplicación de la filosofía del Justo a Tiempo (JIT), técnica desarrollada por la industria automotriz japonesa.

- En la producción por proyectos es el layout de posición fija, se realiza una distribución de las instalaciones tal que los recursos necesarios para la producción (mano de obra, materiales, equipos, herramientas, etc.) confluyen hacia el bien producido o el servicio prestado. Se configura en círculos concéntricos alrededor del producto o de la obra, y es utilizado en la producción de un bien único o proyecto (buques), obras de magnitud o importancia (edificio o barrio de viviendas), donde los recursos intervienen en el momento que se los necesita en el proceso y los equipamientos son de propósitos generales.

Es importante recalcar que el layout debe ser flexible, pues debería ser modificado cuando existan decisiones de incremento en la capacidad productiva, además de tener en cuenta los espacios de circulación entre las estaciones y todo el recorrido.

### **Manejo de materiales**

Consiste en un sistema, que combina métodos, instalaciones, recursos humanos, herramientas y equipos de transporte para trasladar, almacenar, o embalar los bienes, de propia producción, o de terceros que intervienen en el proceso productivo. El movimiento tiene que contemplar la manipulación, y la ubicación en los espacios asignados, en el tiempo que corresponda, asumiendo las probables contingencias fuera de lo programado, contando con un plan para solucionar las mismas. Para ello, se necesita una logística, conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la tarea, consistente en instrumentos, herramental, y maquinarias. Todo el proceso tiene que tener garantizado y garantizar la seguridad, sean el equipamiento como a las personas que intervienen, lo que exige la planeación y diseño de sistemas preventivos en este tema.

Las decisiones en el manejo de materiales consisten en considerar definir qué material transportar, en qué momento, desde qué lugar y hacia dónde, y cómo se hará la tarea, lo que

implica la asignación de los recursos para hacerlo. Los objetivos que se persiguen son la rapidez en el proceso, flexibilidad en los métodos, eliminación o disminución de daños, deterioro, o desperdicios de materiales, siempre contemplando la seguridad adecuada y la optimización en el costo. Son cuestiones a considerar, la identificación de los movimientos con sus métodos y secuencia, tipos de empaque según tamaño o forma, los lugares y la frecuencia, el tratamiento de materiales de alto riesgo, por su costo o peligrosidad, las excepciones, y las alternativas para un flujo diferente. El diseño del proceso de manejo, debe contemplar el formulario que resuma todos estos aspectos.

Los equipamientos normalmente utilizados que contiene a los materiales son el contenedor, el pallet, las plataformas de metal, la caja apilable, el tambor o barril, el unificador o envoltorio, mientras que para su traslado se utilizan los transportadores, de rodillos o cintas, impulsados por energía, clasificadores, carretillas elevadoras o montacargas, grúas torre, grúas de puente, carretillas y carros de mano, tractor con remolque o tanque, entre otros. Para el lugar donde se almacenará, o descargará, se debe contemplar distintos tipos de estanterías, cajas, alturas de apilado, sistemas de contención para algunos productos (por ej. arena), y si la descarga será manual, de máquina, o la combinación de ambas, y el tamaño de los pasillos o espacio libre para los movimientos, y herramental básico para el control y manejo de stock, generalmente por lector de barras, tarjetas inteligentes, entre otros.

En el manejo de materiales hay cuestiones que deben tenerse en cuenta para una operatoria eficiente y eficaz. El equipamiento y el layout deberían planificarse de manera conjunta. En el supuesto de un layout existente, de ser necesario, podría ser más conveniente mudar una estación que adecuarse al recorrido. Hay que encontrar la manera de utilización máxima de la capacidad del elemento trasladable, aun cuando mezclen los artículos, minimizando los movimientos de carga y descarga, evitar que los equipos se muevan sin carga, y, para ahorrar energía, planear movimientos en los cuales se pueda utilizar la gravedad.

### **Dimensión**

La dimensión o tamaño, indica la capacidad productiva, entendida esta como la cantidad máxima que se puede producir en un determinado periodo de tiempo. La decisión debería estar condicionada por la demanda prevista. El problema es que el actual entorno de las organizaciones es el de Campos Turbulentos, donde predomina la alta dinámica, la complejidad y lo impredecible, con una masa incalculable de actores, que no son similares entre sí y están en un proceso de cambio continuo, muy acelerado, con aumento constante de la incertidumbre. La demanda puede variar en el corto plazo, mientras que la dimensión va a permanecer fija por

mucho tiempo. Un ejemplo simple es la compra de un horno pizzero con capacidad para 8 pizzas cada 15 minutos, 32 pizzas por hora, pero en determinado horario convergen una media de 80 pedidos por hora. La falta de capacidad de producción provocará una pérdida de clientes, lo que implica nuevas inversiones, probablemente no solo en un nuevo horno, sino además en modificaciones edilicias y de instalaciones. De manera inversa, con solo 15 pedidos por hora, habrá un exceso de capacidad, lo que implica los mismos gastos fijos pero que se reparten en menos cantidad de unidades, lo que implicaría la compra de un horno más chico, con el condicionante de reformular el proyecto de inversión. En resumen, un tamaño muy grande implica grandes inversiones sin recuperarse en el tiempo deseable, y un tamaño muy pequeño puede provocar la pérdida de clientes, potenciando a los competidores actuales o futuros que pueden tomar nota del éxito del negocio. En nuevas construcciones, o en las existentes, ver la posibilidad de modular el espacio de manera que contemple una expansión futura, de nuevas construcciones e instalaciones, que se acoplen a las existentes sin un gran sobre costo.

Determinar la capacidad instalada es sencillo, con una fórmula cuyo resultado indica lo producido / vendido, en relación a lo que se puede producir / vender. En un autobús, será la cantidad promedio de pasajeros transportados en relación a la cantidad de pasajeros que puede transportar. En un hotel, cantidad de habitaciones o camas vendidas en relación a la cantidad de habitaciones o camas disponibles. En una fábrica, cantidad de unidades producidas en relación a la cantidad de unidades que puede producir. Lo que varía es el tiempo para el cálculo: para el autobús, será el tiempo promedio de viaje, en el hotel la jornada de 24 horas, y en la fábrica, unidades que se puede producir en cada turno de trabajo, entre 6 u 8 horas por turno, depende el sector industrial, pero esta alternativa requerirá de un espacio mayor para almacenar lo producido.

La falta de capacidad puede generar sobre inversiones posteriores, que harán variar la tasa interna de retorno (TIR) esperada, además de la gestión para la obtención de recursos financieros adicionales, pero es una de las formas de ampliar producción, siempre que sea una alternativa sustentable un crecimiento de la demanda en un lapso prolongado. Otra opción, consiste en nuevos métodos de trabajo que permitan acortar los tiempos de operaciones, y por lo tanto del tiempo total de elaboración, por ejemplo, acortar la cocción de las pizzas de 15 a 10 minutos, lo que implica aumentar de 32 a 48 pizzas por hora. Otra opción consiste en aliarse con buenos competidores y afrontar los picos de demanda en conjunto. Esta alternativa, implica estandarizar productos y procesos para que el negocio convenga a ambas partes. La otra alternativa es tercerizar partes del producto en modelos de alianzas estratégicas, e integrarlos a la propia cadena de producción. Una última alternativa, es producir productos exclusivos de

alta calidad que permitan cobrar precios altos, con rentabilidad, como por ejemplo los automóviles Pagani.

Para el exceso de capacidad, existen también varias alternativas, siendo una de ellas el camino a la economía de alcance, que propone la reducción de costos ajustando la producción a las necesidades del mercado, con el concepto de fábrica flexible. Se trata de producir varios productos de la misma línea. En el supuesto de la pizzería, con un estudio de mercado previo, agregará nuevos productos que necesitan del horno. La otra opción es incentivar la demanda en temporada baja (por ej. Hoteles, medios de transporte, heladerías, etc.), buscando un recupero con precios diferenciales en temporada alta. La baja de precios debe realizarse como formas de promoción, sin modificar el precio original, pero apelando a descuentos especiales por distintos motivos.

Siempre hay que tener en cuenta que la capacidad de manual no constituye la capacidad real de producción. Una fábrica que tiene una capacidad de 100 unidades por hora, en principio es capaz de producir 800 unidades en un turno de 8 horas, 20.000 unidades en 25 días de trabajo en el mes, lo que da un total de 240.000 unidades al año. Sin embargo, habrá que prever contingencias que inevitablemente pueden ocurrir, como ser cortes de energía, malas condiciones climáticas, falta de materia prima, falta de personal, etc. Todas ellas impactarán en el cálculo de la producción real, que es la que se tiene en cuenta en la elaboración del cuadro de egresos. Una producción sobredimensionada generará incumplimientos y pérdida de imagen. Por eso, habrá que determinar el porcentaje de capacidad adecuado, tomando las características del tipo de producción, que es del 80% promedio en la continua, y del 60% promedio en la intermitente. Igual criterio es con la producción de servicios.

Existe una relación directa entre capacidad de producción y tiempo de entrega, quedando en el medio de ambas situaciones el tiempo de espera. Si se busca adquirir un bien por el cual el tiempo de espera es excesivo, la posibilidad de perder la venta es alta, creciendo la opción de que el cliente no retorne en otra ocasión.

### **La incidencia del tiempo**

Este tiempo considerado como perdido para el cliente o consumidor, no depende tanto de la cantidad, medido en minutos, horas, o días, sino el simple hecho de que son otros los que disponen de su tiempo personal. Si bien las personas asumen que deberán hacer fila para ser atendidos en el supermercado o banco, o esperar a aún con un sistema de turnos el médico se retrasará en la consulta, existe un grado de insatisfacción interior reprimido. En función a ello,

la psicología brinda apreciaciones a tener en cuenta en el tiempo de espera y el grado de percepción del mismo.

- El tiempo de espera sin hacer nada es percibido como más largo que el tiempo ocupado. Esa es la respuesta de televisores en las paredes, o revistas en la sala de espera.
- La espera antes del proceso es percibida como más larga que durante el proceso. Por ejemplo, la espera antes de realizar el check in.
- la ansiedad hace a la espera más larga. Por ejemplo, cuando esperamos el resultado de una cirugía, o de que hayan encontrado en el depósito el producto que necesitamos.
- Las esperas inciertas son más largas que aquellas pautadas. Por ejemplo, ir sin cita al odontólogo.
- Las esperas sin explicación alguna son además de largas, generadoras de conflicto. Un ejemplo, un paro sorpresivo sin aviso previo sin que nadie explique el motivo, o conocer no saber las razones que retrasan la entrega de un automóvil nuevo.
- Las esperas injustas son más largas que las equitativas. Generan determinado rechazo los check in y abordaje preferenciales en las líneas aéreas.
- Las esperas en soledad son más largas que las que se hacen en grupo.

Para disminuir el grado de insatisfacción que producen las esperas, las sugerencias son: ser equitativos, con el lema todos los clientes son preferenciales; que se ejecuten acciones que despierten el interés de las personas en la fila de espera (los televisores son un medio); tener en cuenta el nivel de presión del consumidor, donde, por ejemplo, un medicamento tiene una urgencia inmediata, o dar prioridad a personas de con condiciones especiales (capacidades diferentes, embarazadas, ancianos, etc.); y cuál es el valor percibido por el cliente o consumidor que amerita o no un tiempo de espera. Un sistema muy utilizado para filas de espera, es el de la fila única con varias bocas de atención, donde la espera promedio depende del tiempo de atención de todos los que atienden. Para tiempos de atención prolongados, la espera deberá hacerse en asientos acondicionados y alineados para tal fin. Las nuevas tecnologías permiten la obtención de turnos online, lo que limita la cantidad de personas que es posible atender, asignando turnos para la jornada siguiente. Esto evita la aglomeración de personas que quieren conseguir un turno, o ticket. Prácticamente el total de la venta de entradas a espectáculos y recitales se hace online, con pago de la misma manera, y el sistema de venta genera un tiempo de espera virtual.

Una consideración adicional es la percepción visual del que espera, común en los organismos públicos o del estado, donde hay empleados sentados en el escritorio sin atender al público, a quienes no le interesa si es o no parte de la función del puesto de trabajo. En este tipo de

situaciones, se aconseja que todos acudan a prestar apoyo, o de lo contrario, poner separadores que impidan la visión de este personal.

### **Localización**

La decisión estratégica de la localización implica el análisis de las diferentes alternativas de la ubicación espacial de la planta productiva, el emplazamiento al que se deben dirigir todos los factores de producción y dónde se obtendrán los productos. Busca establecer un lugar que ofrece los máximos beneficios al menor costo. La decisión se simplifica para las actividades primarias y la mayoría de los servicios, donde las primeras se ubican en función a la materia prima, y los segundos de acuerdo a la cantidad de clientes potenciales. En la producción de bienes, la decisión de localización depende de una serie de factores, y considerando también la globalización, que permite producir a costos bajos según cualidades de países con bajo costo de vida, y por lo tanto de salarios y servicios en general. Esto último explica el fenómeno de por ejemplo China en la producción de bienes en distintos en distintos sectores industriales, consumidos en el resto del mundo, pero exceptuando estas cuestiones, hay que saber que la decisión de la localización de la planta de producción implica una inmovilización de recursos financieros a largo plazo, puesto que, una vez construidas las plantas, no será sencillo dejar sin efecto el proyecto sin soportar graves perjuicios económicos. Inicialmente se debe definir el tipo de planta a construir:

- Plantas orientadas al producto: implica un alto nivel de especialización y la fabricación de volúmenes en economías de escala. Generan alto costo de transporte.
- Plantas orientadas al mercado: se producen la mayoría de los productos que la empresa vende a una determinada área geográfica. El costo de producción es mayor, pero se reducen los costos de transporte.
- Plantas orientadas al proceso: donde se construyen partes del proceso total, con máquinas especializadas, donde utilizan una tecnología específica, que exige elevados niveles de eficiencia y economías de escala. Hay incremento en las interrelaciones entre las distintas plantas y el producto final por lo cual aumenta el costo del transporte.
- Plantas a propósito general: se dedican a distintas funciones (productos, procesos, mercados) y son flexibles de acuerdo a las necesidades temporales.

La decisión de localización puede ser emergente de un proyecto nuevo, o la construcción de una nueva planta por insuficiencia en la capacidad de producción, cambios en los materiales de producción, u otros factores que afecten a la existente. De todas maneras, hay que tener en

cuenta los factores condicionantes de la localización, y que inciden directamente en la estructura de costos. Son factores condicionantes:

- La disponibilidad de materia prima. Si la misma es preponderante, cuanto más lejos se encuentra, mayor será la incidencia del transporte en el costo final.
- La disponibilidad de energía y servicios en general.
- Recursos humanos adecuados según las características del proceso productivo.
- La cercanía del mercado consumidor.
- Infraestructura adecuada, en términos de rutas y caminos, puertos, líneas de ferrocarriles, o aeropuertos.
- Leyes de promoción industrial y legislación local.
- Clima social, laboral, y sindical.
- Disponibilidad de viviendas y servicios para el personal, como ser escuelas y centros de salud.
- Ambiente natural, clima, inundaciones, sequías, terremotos, etc.
- Por último, tal vez lo más importante, seguridad jurídica, ambiente político, social, y económico, tipo de cambio, y posibilidad de un comercio exterior transparente, sin barreras aduaneras o comerciales que no sean debidamente justificadas.

Generalmente los asentamientos industriales se localizan en espacios destinados a tal fin, o por acumulación de fábricas, se constituyen en un cordón que rodea a los centros urbanos. La intervención del estado es fundamental en el desarrollo desde el inicio, previendo el crecimiento del ejido urbano de modo que el polo industrial no termine rodeado de viviendas urbanas. Para ello, es común que los municipios prevean, desarrollen, y acondicionen espacios exclusivos, dotados de la infraestructura y servicios necesarios que garanticen la operatividad de las fábricas. Estos parques industriales, comúnmente también ofrecen leyes de promoción, con exenciones impositivas de distinto tipo con el objeto de alentar la contratación de mano de obra local. Son lugares aconsejados para la instalación de parques industriales, las grandes extensiones no tan cercanas a los centros urbanos, pero con cercanía a líneas férreas o ríos navegables. Para ello es necesario la extensión de servicios energía, agua, y comunicaciones, además de caminos de acceso en excelentes condiciones de tránsito.

### **La táctica de producción**

Consiste en la implementación de las estrategias, que se concreta a través de los procesos de planeamiento, programación y lanzamiento de las cantidades a producir, los inventarios a mantener y los insumos requeridos. El planeamiento define las cantidades de productos a elaborar y los recursos a insumir, en un período de tiempo, generalmente un año, dividido en

meses, contemplando la estacionalidad. La programación, abarca períodos más cortos, normalmente el mes, detallado en semanas, centrándose en la asignación de recursos y la sincronización de operaciones, y comprende el orden o secuencia, y el tiempo asignado a cada operación, tarea (suma de operaciones), y proceso (suma de tareas), para lograr el producto final. El lanzamiento es la orden de ejecución, da lugar a la acción. La estrategia es el plan de acción para lograr un objetivo final, mientras que la táctica consiste en los pasos y acciones individuales específicas o concretas que se deberán hacer para lograr el objetivo trazado. La táctica obedece a la planeación estratégica diseñada, y cada estrategia puede dar lugar a numerosas tácticas, que se desarrollan en los niveles operativos.

### **Decisiones de inventarios**

Implica lograr el equilibrio entre actividades que operan a ritmos diferentes, como ser las ventas y la producción, la producción y las compras, y las distintas etapas del proceso productivo, respetando la secuencia compras – producción – distribución, y donde cada una de estas etapas pueda funcionar de manera independiente. Existen distintos tipos de inventarios: el de materia prima, materiales e insumos; el de producción en proceso; y el de productos terminados.

Son decisiones habituales en gestión de inventarios, y cada una de ellas debe estar justificada:

- Qué artículos mantener en stock.
- Conveniencia entre comprar o fabricar, y cuál es el momento oportuno.
- Tamaño del lote de compra o producción, y nivel de existencias mínimas o inventario de seguridad.
- Sistemas de control de inventarios en sus distintas etapas y modalidades.

Un sistema de inventario con demanda continua, responde a la siguiente gráfica. Para el ejemplo, esta fábrica consume 100 unidades por día de un material cuya capacidad máxima de almacenamiento es de 400 unidades, y el margen de seguridad es de 100 unidades. El tiempo que insume el proceso interno de pedido es de  $\frac{1}{2}$  día, el tiempo del proceso interno del proveedor es también de  $\frac{1}{2}$  día, y que el tiempo de transporte, desde el proveedor hasta el depósito insume 1 día. Graficando:

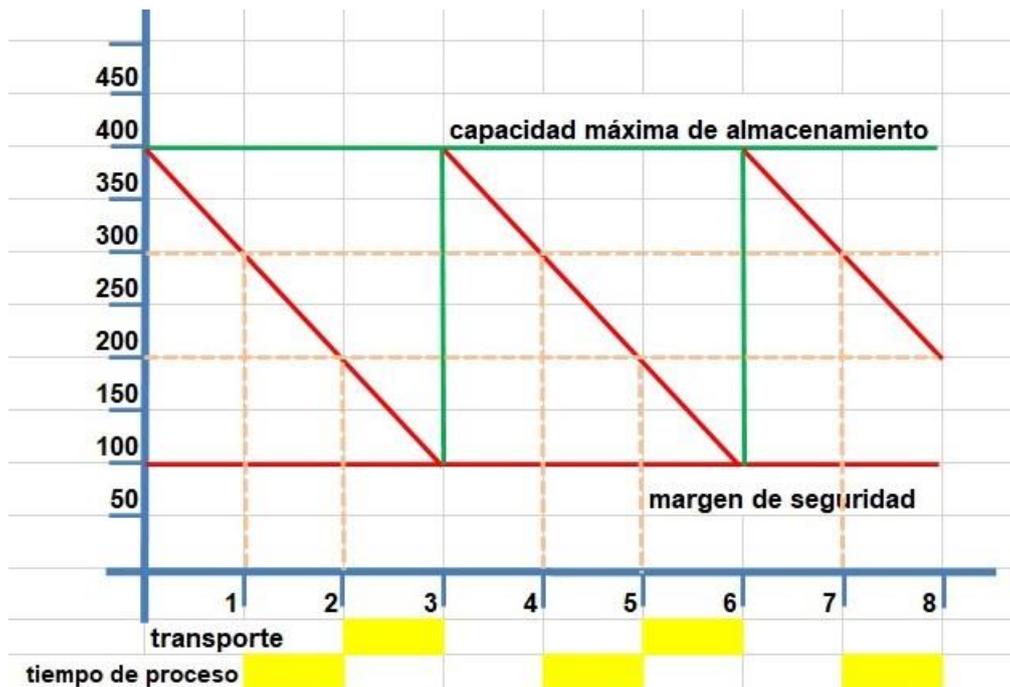


Figura 73: manejo de inventario de demanda continua

Al final del día 1, se consumieron las 100 unidades y el stock disminuyó a 300 unidades, en el día 2 el stock es de 200 unidades, y al final del día 3 es de 100 unidades, coincidiendo con el margen de seguridad establecido. En ese momento, al final del día, o al inicio de la siguiente, debe ingresar a stock la compra de 300 unidades, para de esa manera volver a completar la capacidad máxima de almacenamiento. En un análisis en reversa, el día 3 se utilizó para el transporte, y el día 2 es dedicado a la burocracia necesaria en el proceso de compra. La ecuación da como resultado que el pedido debe efectuarse al final del día 1, repitiéndose la secuencia, salvo que una de las variables sufra un ajuste.

Este sistema es utilizado para inventarios de anticipación, pero existen otros tipos de inventarios como el inventario de partida, donde se acumula todo lo necesario para una producción única o previendo futuros problemas de abastecimiento. También están los inventarios en tránsito, que se mantienen en distintos depósitos hasta llegar a la utilización. No importa cuál es el tipo de inventario, el objetivo es trabajar con sistemas cercanos a cero, y para ello se utiliza la herramienta del JIT (Just in time), donde a lo largo de la cadena se depende de la exactitud en la entrega, pero con el riesgo de paralizar la producción por falta de insumos. Un sistema JIT implica la responsabilidad de todos los actores intervinientes a lo largo de la cadena, siempre con margen de influencias de factores externos a la misma. La acumulación de en inventarios, en cualquier etapa de la producción, es simplemente inmovilizar activos financieros, con la

carga financiera que ello significa, sumado a la posible falta de dinero circulante para otras actividades dentro de la organización.

### **El control en la producción**

El control es la evaluación de desempeño, donde se verifica lo ejecutado con lo planeado, y si hubiera desvíos, analizar las causas de los desvíos para eventualmente realizar planes de mejoras o ajustes, de parámetros, métodos, o tiempo. Si bien se aplica en toda la organización, es en el área de producción donde adquiere una gran relevancia, puesto que en ella se ejecuta entre el 60 y el 80% de los recursos económicos y financieros, desde la compra de materiales, materia prima, insumos, sueldos y jornales, grandes inversiones en maquinarias, y costo de mantenimiento de inventarios, entre los principales. Cualquier desvío o sobre costo, falla de producto, o de calidad, tienen un impacto directo en el estado de resultados. Ello exige establecer sistemas de controles individuales pero integrados, en un proceso dinámico que permita el ajuste en el momento preciso. En esta área funcional, se aplican los dos tipos de controles, los cuantitativos y los cualitativos. Los primeros se ocupan de seguimiento, cantidades, inventarios, y costos, mientras que los segundos se ocupan de la calidad, tanto del producto como de los procesos involucrados.

- El control de seguimiento es la vigilancia permanente de la cada operación en el proceso. Es un control directo, concurrente, donde se supervisan las actividades durante el proceso de transformación, con el objeto de asegurar que las operaciones se desarrollen de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- El control cuantitativo comprende la evaluación de las cantidades producidas y los recursos involucrados. Este tipo de control puede ser preventivo, directo, o de auditoría. Siempre necesitará de cifras calculadas previamente. En el preventivo, será asegurar que las cantidades proyectadas se encuentren en el lugar previsto, al momento previsto. En el control directo, se establecerán procedimientos correctivos que permitan ajustar lo planeado, incluido aquellos ajustes de emergencia. La auditoría, compara lo planeado con lo ejecutado, siendo la base para la toma de decisiones para el reajuste, si fuere necesario. Para simplificar las tareas, es necesario la creación de nodos de control, al cual confluyen flujos de datos, en un esquema de disgregación, de varias operaciones, tareas, o procesos, y que permite una detección rápida de la operación que puede estar complicando la tarea, y con ello el proceso.
- El control de inventarios exige un sistema de mantenimiento actualizado, y que gracias a las nuevas tecnologías es posible con sistemas de escaneos en los movimientos de materiales, materia prima, insumos, producción en proceso, y productos terminados. Recordar que cada

uno de estos elementos constituyen un recurso financiero inmovilizado, o la falta de alguno paraliza la producción, por lo que las cantidades en stock deben ser las necesarias para garantizar el proceso en su totalidad. A falta de tecnología (situación común en las pequeñas empresas), el control se puede hacer manualmente, con fichas por producto. La cantidad de ítems a controlar pueden ser miles, desde tornillos de distinto tipo y arandelas, hasta neumáticos y motores. Los beneficios de un control de inventario abarcan desde la reducción de costos de mantenimiento de inventario, además del uso del capital de trabajo, los recursos financieros que se necesita para llevar a cabo las operaciones.

En promedio, en un método de inventario ABC, método de clasificación de inventarios que permite asociar a cada ítem en un grado de importancia. Identifica los productos críticos para el éxito y rentabilidad del proceso. Siguiendo el Principio de Pareto, el inventario ABC se basa en que el 20% de los productos llamados clase A generan aproximadamente el 80% de los costos, el siguiente 30% de los productos Clase B el 10% de los costos, y el 50% restante de los productos Clase C generan el 10% de los costos. Con este razonamiento, en un control de inventario según su valor monetario, hay que reforzar el sistema en el 20% de la Clase A. De todas maneras, el mismo criterio se aplica para aquellos inventarios de factores críticos de éxito, y que no necesariamente son de alto costo, como por ejemplo la arena en la industria de la construcción. Eso implica una negociación permanente de mejores condiciones con proveedores para conseguir descuentos, plazos de pago, mejores niveles de servicio, plazos de entrega, entre otros.

Si bien el método ABC de inventario es sencillo, se depende de contar con información completa y fidedigna, ya que su falta puede provocar la toma de decisiones erróneas, sumado a que debe contemplarse situaciones especiales como el lanzamiento de nuevos productos, la estacionalidad de los productos, las variaciones en la demanda, las interdependencias entre los productos. Entre otras cuestiones.

- El área funcional de Producción es la más sensible al control de costos, puesto que en la misma se concentra entre el 60% y el 80% de los recursos financieros, dependiendo de si son servicios o bienes. Un esfuerzo en reducción de costos del 10% repercute en el costo final entre un 6 a un 8 % del costo total. La gestión general de una organización es evaluada a partir de la eficiencia y eficacia en la elaboración, puesto que de ello depende el grado de competitividad sustentable y sostenible, en precios y en calidad. Un buen sistema de control de costos utiliza la base de datos que pueda proporcionar los sistemas de gestión integral, y a partir del procesamiento de los mismos realizar proyecciones o modelos que mejoren la productividad, y que se resume en incrementar la cantidad de unidades producidas manteniendo o disminuyendo

los costos fijos, y que se traduce en la baja del costo unitario. Pero, además del costo del producto o costo de la línea de productos, forman parte del costo total de producción otras variables controlables como ser la incidencia de las horas extras, el costo de mantenimiento de inventarios, el costo de gestión administrativa de la producción, el de productividad de mano de obra indirecta, el costo de mantenimiento de maquinarias e instalaciones, el de herramental de rápida amortización.

Otro aspecto es la determinación de los costos marginales en la producción de unidades adicionales, el costo de oportunidad por dejar de producir otro producto, los costos hundidos que se resolverían con inversiones, y fundamentalmente el costo por ineficiencia en el uso de capacidad instalada, indisponibilidad de equipamiento, reparaciones de urgencias o emergencias que detienen el proceso, devoluciones, costos de garantía, etc.

- El control cualitativo o de calidad garantiza que todas las actividades y acciones desarrolladas en el proceso de producción, dentro de los estándares previstos, satisfagan las necesidades del consumidor o destinatario final. Para ser efectivo, el control de calidad se efectúa en cada etapa del proceso productivo para detectar en línea posibles fallas en el producto, aplicando las soluciones correctivas que permitan cumplir con los requisitos esperados. El control debe ser constante y actualizable, basándose en lo que el destinatario final necesita, puesto que este último decidirá si el producto cumple con las expectativas, dentro de los parámetros que exige el mercado, normas o regulaciones no opcionales como por ejemplo licencias, permisos y certificados de calidad, dependiendo del sector industrial. El de elaboración de alimentos exige el cumplimiento de normas de seguridad e higiene, el estado de los ingredientes al momento de la producción, el sellado de envases o empaques, la temperatura adecuada de almacenamiento, y la proporción apropiada de ingredientes o nutrientes. En la industria automotriz, se testean los frenos, cinturones de seguridad o bolsas de aire, rodamiento, tapizado, pintura, motor y transmisión, etc.

### **La táctica en la producción continua**

Las características esenciales de la producción continua son: producir grandes volúmenes, con el mismo método de proceso, en equipos dispuestos en línea, de capital intensivo, con maquinaria específica, con grado de automatización alto, de elevada utilización de capacidad instalada, con alta existencia de materia prima y productos elaborados. Son ejemplo la producción y empaquetado de azúcar, yerba, combustibles, etc. Se subdivide en ultra continua y continua por lotes. En el primer caso, se determina la cantidad a producir en períodos prolongados, por ejemplo, el petróleo, que luego de un primer proceso de división, y que va al

proceso siguiente donde solo se produce nafta, de manera independiente del proceso donde solo se produce diésel. En la producción por lotes, el proceso es interrumpido para cambiar el tamaño, o varios productos de la misma característica, por ejemplo, de un lote de paquetes de 1 kg se pasa a producir lotes de paquetes de ½ kg. Es clave el control cuantitativo para mantener niveles de productividad competitivos.

Para lograr niveles aceptables de productos terminados en depósito, utilizan métodos de ajustes de oferta y demanda, según la estacionalidad. Por ejemplo, en tiempo de alta demanda, rechazan o difieren pedidos, y en baja, hay disminución de turnos de trabajo. Es en este tipo de producción donde se utiliza el sistema de inventario de demanda continua, utilizando el método de JIT (justo a tiempo), minimizando la tenencia de materia prima en depósitos propios, además de ajustar la entrega de productos terminados para no generar sobre stocks.

### **La táctica en la producción por montaje**

La producción por montaje trata de una serie de procesos independientes que luego son encadenado secuencialmente en una línea continua donde se transforman en productos finales. Es el proceso mediante el cual se emplazan piezas en sus posiciones definitivas dentro de una estructura mayor. Los procesos independientes pueden ser modelos de producción intermitentes, o continuos de subproductos, elaborados dentro de la misma fábrica o contratada a terceros proveedores donde se utiliza el método JIT. El ejemplo más típico es la fabricación de automóviles, ya que el modelo fue puesto en práctica por Henry Ford en el año 1913, pero también es aplicable a la elaboración de productos en los negocios de comidas rápidas, o en el armado de determinados equipos y electrodomésticos. En resumen, es una mezcla de producción intermitente en la preparación, y producción continua en la línea donde se van acoplando las distintas partes para culminar como un producto elaborado.

### **La táctica en la producción intermitente**

La producción intermitente se destaca por muchas órdenes de producción de distintos clientes, una gran diversidad de productos y bajo volúmenes de producción, con una demanda que no se puede anticipar, y el trabajo de programación de la producción es intenso y flexible, además de la necesidad de mano de obra calificada, maquinaria universal. Aún con estas características, es necesario crear procesos y subproductos estándares, que puedan servir para una amplia variedad de productos, lo que permitirá recuperar parte del tiempo que insume las diversas multitareas. Una herramienta muy utilizada especialmente en este tipo de producción es el diagrama de Gantt.

El diagrama de Gantt, o diagrama de barras, es una herramienta gráfica que expone el tiempo que se dedica a tareas o actividades a lo largo de un tiempo definido. Es un método sencillo y útil para establecer una relación entre el tiempo y la carga del trabajo. Su elaboración consiste, en primer lugar, a la división del producto en procesos, los procesos en tareas, y las tareas en operaciones. Según la complejidad, se establecerán unidades mínimas de trabajo, y grupo de tareas, las que serán mostradas en una línea de tiempo para cada una de las diferentes tareas definidas. El diagrama es elaborado utilizando un eje vertical y otro horizontal. En el primero se establecen las actividades que se van a ejecutar, y en el segundo un calendario homogéneo (días, o semanas, o meses). A cada tarea se le asigna el tiempo necesario para su ejecución, y cuál es el grado de dependencia de otra u otras tareas, si las tuviera. A modo de ejemplo, presentaré un diagrama de barras donde estará asignado el costo distribuido de cada tarea, lo que permitirá, además, prever el flujo financiero para el proyecto.

<b>Nombre de la tarea o proceso</b>	<b>Duración estimada</b>	<b>Su ejecución depende de</b>	<b>Presupuesto total</b>	<b>Modo de erogación</b>
Tarea A	2 semanas	Nada	500.000	Al inicio
Tarea B	3 semanas	Tarea A	300.000	Proporcional
Tarea C	1 semana	Nada	100.000	Al inicio
Tarea D	4 semanas	Tareas A y C	100.000	Al final
Tarea E	2 semanas	Tarea B	200.000	Al final
Tarea F	1 semana	Tareas D y E	200.000	Proporcional

Si se tuviera en cuenta solo las semanas estimadas, el total de semanas alcanza a 13, sin embargo, cuando se toma el grado de dependencia y se grafica con las barras, se observa que el total de tiempo necesario es de 8 semanas. La última columna establece el modo de erogación, y que se indicará en el mismo gráfico. El proyecto total insume la suma de 1.400.000.



Method Path) o camino crítico, o también el PERT (Program Evaluation and Review Technique) o técnica de revisión y evaluación de programas, ambos similares. El PERT generalmente es utilizado cuando debe determinarse el tiempo necesario para finalizar un proyecto el camino aconsejable para la concreción de un proyecto distinto, con todas las alternativas de ahorro o sobrecosto por alargar o acortar tiempos. El CPM se usa con proyectos predecibles que ocurren con frecuencia. En la elaboración se utilizan distintos tipos de tiempo: optimista (el mínimo posible), el tiempo más probable (tiempo normal), y el tiempo pesimista (condiciones desfavorables). La construcción es relativamente sencilla, utilizándose para ello nodos (que representa la tarea), y conectores que unen los distintos nodos. Sobre el conector, al medio, se coloca la duración de la tarea, hasta que comienza la otra. Al final del conector, se coloca la fecha más temprana, que va acumulando sumas desde los nodos anteriores, llegando así al último nodo o producto final. Cuando a un nodo arriba más de una tarea, se sumará la de mayor duración. El proceso continúa a la inversa, es decir desde el producto final hacia atrás, colocándose en el extremo libre del conector la fecha más tardía, hasta llegar a la tarea de inicio. Cuando coincidan la fecha temprana y tardía del conector, se está en presencia de una actividad crítica. La suma de conectores críticos es el camino que debe concretarse para obtener el resultado esperado. La duración de la ruta crítica determina la duración del proyecto entero. Cualquier retraso en un elemento de la ruta crítica afecta a la fecha de término planeada del proyecto. Un proyecto puede tener varias rutas críticas paralelas. Utilizando el mismo programa de actividades del Gantt, el CPM será el siguiente:

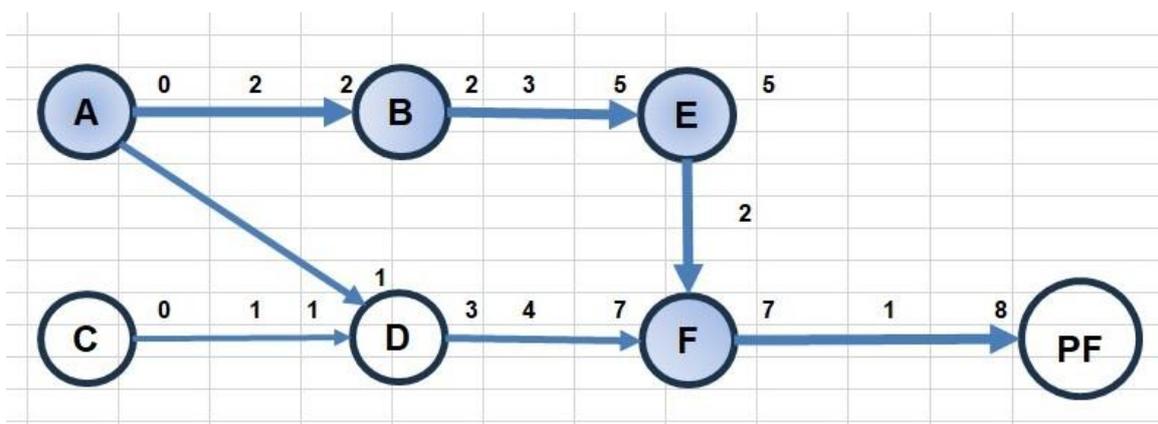


Figura 75: método del camino crítico

De la figura se deduce que las actividades críticas en este proceso serán la A (inicio), la B, la E, y la F. en cada uno de los nodos coinciden la fecha más temprana y la fecha más tardía. Este ha sido nada más que una explicación sencilla de elaboración. Naturalmente que ya existen

programas especialmente diseñados a los cuales simplemente se cargan los datos y se obtendrán el Gantt, el CPM, el PERT, y el PERT costo entre otras herramientas necesarias para la toma de decisiones.

### **Actividades productivas primarias**

A diferencia de los sectores secundarios (industrial), terciarios (servicios), cuaternarios (servicios y TIC donde se denomina producción de bienes y servicios, en el sector primario la palabra que resume la actividad es la explotación, y se relacionan con la recolección o extracción y la transformación de los recursos naturales con poca o ninguna manipulación. Son referentes en este sector la agricultura, la ganadería, la explotación forestal (silvicultura), cría de aves (avicultura), la cría de especies acuáticas (acuicultura), la cría de abejas (apicultura), la minería, la pesca, y la caza. La mayoría de los productos primarios son materia prima para la producción industrial. La incorporación de tecnología en todos esos ámbitos ha permitido mejores rindes en la explotación intensiva con menos intervención de mano de obra, una de las causas del éxodo rural. Aún con altos rindes, y con precios commodities, los países con preponderancia en este sector están dentro de la franja de países con una renta per cápita baja, desigualdad de las rentas, mala sanidad y esperanza de vida reducida, escasos niveles de productividad, mano de obra no calificada y escasa tecnología. En general, los países desarrollados tienen una baja participación del sector primario (entre el 2 y el 10%), un sector secundario o industrial entre el 20 y el 40%, y un sector terciario / cuaternario entre un 50 y un 80%.

Aún con porcentajes bajos, y contando con tecnología avanzada en la mayoría de los casos, el sector primario de producción tiene características propias que deben ser contempladas al momento de emprender alguna de las explotaciones, siendo la más relevante el alto grado de incertidumbre en varios aspectos, desde el clima hasta la variación de los precios internacionales. Es en este escenario en el que se debe planear y programar. Para las actividades de cultivo intensivo, se aplica la modalidad de producción por proyectos, y en cultivos variados en pequeñas extensiones será el de producción intermitente, mientras que en minería será el modo de producción continua.

En cada tipo de explotación, se cuenta los recursos provistos por la naturaleza, a los que se agregará la mano de obra, el capital, el gerenciamiento, y la preservación, mantenimiento, o renovación del medio ambiente afectado. Son elementos a tener en cuenta la superficie disponible, el clima, el tipo de suelo, los rendimientos zonales, el precio de los insumos, los precios internacionales, procesos de siembra, control de plagas y malezas, cosecha, destino final

del producto, y forma de cobro de los mismos. En cultivos intensivos, también se prevé lugares de alojamiento para el personal que estará involucrado en las distintas etapas de producción, calidad de la mano de obra, y la tecnología disponible, además de la rotación de los suelos utilizados. Lo mismo debe ser considerado en la pequeña agricultura, pero en escalas menores, y en el concepto de multi producción en espacios reducidos.

### **La producción de servicios**

El sector terciario de la economía engloba los servicios, que son actividades que no transforman bienes materiales, pero que utiliza directa o indirectamente las actividades de los sectores primario y secundario para concretar el proceso productivo. Los servicios son generadores de acciones que satisfacen necesidades. Abarca a distintos subsectores como el turismo, hotelería, comercio, gastronomía, espectáculos, transporte, comunicaciones, salud, educación, seguridad, otros servicios de la administración pública, entre otros. La incidencia de este sector económico es determinante en el grado de desarrollo de los países. A mayor incidencia mayor desarrollo, y a menor incidencia mayor estancamiento. Teniendo en cuenta estos aspectos, se infiere que el servicio resulta esencial en la movilidad de una economía, puesto que están orientados a la distribución y al consumo. La diferencia entre un bien y un servicio, es que el primero puede experimentar varios usos y seguir existiendo en el tiempo, mientras que el servicio se consume y se desgasta completamente en cada uso.

Existe una clasificación según el tipo de servicio que se ejecuta:

- Servicios personalizados, donde cada ejecución es exclusiva para un consumidor, por ejemplo, el que ofrece el médico, el peluquero o estilista, el plomero, el taxista, etc. Servicios estandarizados, direccionados a múltiples destinatarios que lo usufructúan, por ejemplo, el transporte de pasajeros, el servicio eléctrico, el de agua potable, el cine, etc.
- Servicios de contacto directo con el cliente, necesario para el proceso, como ser la atención de la salud, el servicio de hotelería y de restaurantes, etc.
- Servicios de contacto indirecto con el cliente, como los supermercados, o nulo, como el servicio eléctrico.
- Servicios de mano de obra intensiva, como el de un salón de belleza, o de capital intensivo, como el de una aerolínea.
- Servicios de producción continua, como el de comunicaciones, o intermitentes, como el alquiler de un taxi.
- Servicios de relaciones formales, que necesitan la suscripción de un contrato (video cable), o informales, donde el acceso es irrestricto (televisión abierta).

- Servicios públicos, que son prestaciones reservadas y ejecutadas por el Estado en sus distintos niveles, por ejemplo, el de educación, salud, y seguridad, que son públicos de ejecución pública, y que también pueden públicos de ejecución privada, pero dentro de estrictos parámetros fijados por el Estado. Los privados eventualmente ejercer el derecho a opinión para la mejora de los mismos.

- Servicios privados: prestado por organizaciones privadas, con o sin finalidad de lucro, y que sirven para satisfacer intereses o necesidades particulares de las personas.

Esta clasificación es una muestra de la multiplicidad en la prestación de servicios, y que encierran aspectos o cuestiones a tener en cuenta al momento de planear y ejecutar la producción. Las características de los servicios son la intangibilidad, lo que significa que no se pueden inventariar, guardar en depósito para una utilización posterior. Lo que no se ha utilizado, implica una pérdida de productividad. Es por eso que la clave es la utilización de la capacidad instalada. Por ejemplo, un hotel de 50 habitaciones disponibles, la no utilizada no genera ingresos, pero si soporta los costos fijos y de funcionamiento. Ya se explicaba allí, que la tasa de ocupación de capacidad instalada óptima no debería ser inferior al 60%. Para lograr tasas aceptables, se realizan ajustes tanto a la demanda como a la oferta, como por ejemplo incentivos a los precios o reservas anticipadas.

### **Abastecimiento**

El abastecimiento comprende tres funciones claves para la organización: compras, recepción, y almacenaje. Es la que se encarga de adquirir o conseguir todo lo necesario para el desarrollo de las actividades, sean bienes o servicios, en todas las áreas funcionales, y fundamentalmente en el área Producción, donde se concentra prácticamente la totalidad de materia prima, materiales, e insumos que se utilizan en el proceso productivo.

La gestión de compras tiene por objeto la adquisición de lo necesario, cumpliendo con la cantidad solicitada, la calidad especificada, el costo más conveniente, y la recepción en el momento pautado. Los tipos de compras pueden ser puntuales, programadas, o por asociaciones con los proveedores. Es conveniente evitar las compras de emergencia o urgencia, pues las de este tipo siempre conllevan un sobre costo producto del imprevisto que generó la situación. También es usual evaluar en cuales oportunidades conviene comprar o producir lo que se necesita, decisiones que dependerán del costo, de la disponibilidad, o de cuestiones estratégicas. Para las compras es necesario establecer un plan operacional, y que responde a cinco interrogantes:

- Qué comprar, que define la calidad, los sustitutos, y los precios teniendo en cuenta la calidad.

- Qué cantidad comprar, según las necesidades, la erogación de fondos, y los descuentos o recargos por volumen.
- Cómo comprar, definido en manual de procedimientos, con las pautas necesarias referentes a compras, licitaciones, y formas de pago, con un grado de burocracia que no entorpezca o lentifique el proceso.
- Cuándo comprar, según las necesidades de los consumidores, de la producción, y las estacionalidades.
- A quién comprar, y que implica un programa de fidelización de proveedores, o integración hacia atrás.

Es importante priorizar los suministros considerados críticos, y el desarrollo de un plan de contingencia por si llegará a haber escasez del suministro. Hay distintos tipos de abastecimiento. Uno de ellos es el de bienes de consumo menores o rutinaria, que exige un procedimiento donde se establece periodicidad, y en lo posible la unificación de la compra total o del día de compra, como por ejemplo la compra de elementos de limpieza, y el azúcar y café. Otro tipo de abastecimiento es el de bienes menores, de oficina, electrodomésticos, o electrónicos, que surgen según necesidades puntuales o por reemplazo, y que deben ser sometidas a una compulsión de precios y condiciones, como por ejemplo una heladera, una PC, o una impresora. Pero el más importante es el abastecimiento de materia prima, insumos, y materiales necesarios para el proceso productivo, donde hay que tener planeado y establecida la burocracia necesaria para una gestión operativa correcta, y que establece el armado de proveedores estables y confiables, puesto que de ellos dependerá la fabricación. Se aconseja una subdivisión de proveedores, diferenciándolos entre los generales o habituales, los específicos, y los extraordinarios. Una de las acciones relevantes es generar alianzas estratégicas con los proveedores, de manera de conformar una integración hacia atrás, lo que garantiza la normalidad operativa.

### **Abastecimiento y compras**

El proceso comienza en el sector Compras en el área funcional de Producción. Es allí donde se define lo necesario a comprar para completar el proceso de producción. Cualquier producto es consecuencia de una adecuada mezcla de otros subproductos o elementos que son procesados para lograr un bien o servicio. Esa mezcla inicial, es diseñada y elaborada por los responsables de los distintos procesos en producción, sea para un subproducto, o para el producto final, y el resultado será la plantilla de producción, que indica cada insumo, material, o materia prima, en grado de detalle. Esa lista es sometida a un proceso de revisión con el sector Inventario y manejo

de stocks, donde se contrasta con la existencia de aquello disponible en stock, estableciéndose el listado final de compras a realizar. Este último proceso lo hará el sector Compras en el área funcional de Administración, quien negociará con los proveedores condiciones de pago y financiación, respetando los plazos de entrega requeridos en Producción. Las características de lo que hay que comprar responden a las especificaciones técnicas de lo que se necesita para fabricar el producto tal como fue concebido. La mayoría de los requerimientos son materias primas, materiales e insumos genéricos, pero se puede sugerir alguna marca o fabricante determinado, siempre que el costo sea conveniente, o sea imprescindible para mantener la calidad de producción. Finalmente, el proceso debe contemplar planes alternativos ante la falta de suministros debido a la escasez de materia prima, problemas logísticos, interrupciones en la cadena de suministro, o demanda excesiva. Por eso es necesario que el plan de abastecimiento contemple por lo menos los siguientes ítems: mantener el inventario actualizado, contar con la previsión de la demanda, lista actualizada de proveedores y contratos vigentes, procedimientos y políticas actualizadas de compras, requisitos de almacenamiento y distribución, indicadores clave de rendimiento, y procesos de gestión de riesgos y contingencias.

### **Abastecimiento y recepción**

Es el proceso en el cual todo lo adquirido llega al lugar asignado, generalmente el depósito, y se someten a una clasificación, control, y almacenaje. Cada una de estas etapas, realizadas correctamente, minimiza el riesgo de pérdidas por roturas, robos, accidentes, o recepción de artículos de calidad o condición distinta a la que realmente debe proveerse al sistema productivo. El sistema de recepción debe ser ágil, eficaz, y eficiente, realizado por personal altamente capacitado y confiable. Son tareas específicas:

- Control documental, donde la primera acción es que la recepción responda a un pedido realmente realizado a un proveedor identificado, pendiente de entrega, y dentro del plazo previsto en el pedido de compra. Cualquier situación anormal, deberá ser comunicada inmediatamente al nivel superior, quien definirá los pasos a seguir, y que están contenidos en un manual de procedimientos. Un ejemplo típico es cuando hay entregas parciales no consensuadas entre las partes, o la entrega de productos de diferente marca al adquirido o solicitado.
- Descarga de la mercancía, combinando métodos, instalaciones, recursos humanos, herramientas y equipos de transporte para trasladar, almacenar, o embalar los bienes, de propia producción, o de terceros que intervienen en el proceso productivo. Se debe contemplar la manipulación, y la ubicación en los espacios asignados, en el tiempo que corresponda,

asumiendo las probables contingencias fuera de lo programado, contando con un plan para solucionar las mismas. Para ello, se necesita instrumentos, herramental, y maquinarias. Todo el proceso debe garantizar la seguridad, sean el equipamiento como a las personas que intervienen.

- El control cuantitativo, directo, que compara unidades recibidas en relación a las adquiridas, y el control cualitativo o de calidad, que garantiza que lo recibido esté dentro de estándares previstos.

- La actualización del inventario.

Tal lo explicado anteriormente, un adecuado sistema de recepción y almacenaje, especialmente de grandes cantidades, utiliza el sistema JIT (Just in time), donde a lo largo de la cadena se depende de la exactitud en la entrega, pero con el riesgo de paralizar la producción por falta de insumos. Un sistema JIT implica la responsabilidad de todos los actores intervinientes a lo largo de la cadena, siempre con margen de influencias de factores externos a la misma. La acumulación de inventarios, en cualquier etapa de la producción, es simplemente inmovilizar activos financieros, con la carga financiera que ello significa, sumado a la posible falta de dinero circulante para otras actividades dentro de la organización.

### **Abastecimiento y almacenaje**

Consiste en colocar lo adquirido en el lugar asignado a tal fin, y que puede ser al pie de obra o máquina, o en un espacio dentro de un depósito. Previamente hay que adjudicar un lugar a cada producto, según las características del mismo, y que facilite la manipulación, el control y el recuento del stock. Siempre hay que conseguir la utilización óptima del espacio disponible para almacenamiento, contemplando la disposición y tamaño de los pasillos que permitan una maniobra fluida de los equipos que mueven lo almacenado. Otra de las cuestiones a considerar es la seguridad y cuidado de lo guardado. Hay que graduar a los artículos con niveles de seguridad requeridos, en una escala que contemple alta seguridad, seguridad media, y baja seguridad. Los de alta seguridad por lo general se almacenan en habitáculos acondicionados y con acceso restringido, además de otras medidas complementarias. Los de seguridad media ameritan cierto cuidado, no tan estricto, y los de baja seguridad son los que generalmente están más cerca del portón del depósito. La tecnología actual permite la instalación de alarmas y cámaras de seguridad, elementos que permiten disminuir las posibilidades de robo. Otra de las cuestiones a considerar son la fecha de vencimiento, la fragilidad, la exposición a condiciones climáticas especiales, la toxicidad, el peligro en el manejo, y la estiba o capacidad de apilado, que es la colocación de los materiales en sentido vertical unos encima de otros.

## **La logística de salida**

Conocido también como expedición y distribución física, es la que se encarga de entregar el producto al destinatario final. Si bien el sector está asociado al área de Mercadotecnia y Ventas, parte del proceso es responsabilidad exclusiva del área Producción. La logística de salida engloba procesos como la preparación y consolidación de pedidos, el empaquetado o embalaje, el despacho de mercaderías y el transporte de productos con destino al destinatario final o a otro centro de distribución o almacenaje. Debe garantizar que los productos se entreguen en las cantidades y en el tiempo acordado al destino final.

- **Preparación de pedidos:** comprende el acondicionamiento de los productos demandados para que sean despachados. Uno de los principales objetivos de la logística de salida es poder entregar el mayor número de pedidos a un mínimo costo y en el menor tiempo.
- **Consolidación de pedidos:** organiza y clasifica los pedidos antes de despacharlos, agrupándolos por destino final. Los productos se agrupan en el área de consolidación, cuyo propósito es disminuir los costos de transporte y entrega de cada pedido, a la vez que reducir desplazamientos innecesarios dentro del depósito.
- **Empaquetado y etiquetado:** se selecciona el tipo de embalaje y empaquetado en función del tamaño, el número de productos y sus características específicas. En el exterior de cada caja se pega la etiqueta de envío, que contiene el número de referencia del pedido, la dirección de destino y, en ocasiones, también el código de seguimiento. El código de barras en la etiqueta, una vez escaneado, permite acceder a la información vinculada al envío y así asegurar la trazabilidad de la mercadería.
- **Carga del camión:** es importante ubicar los pedidos según la ruta de transporte y distribuir la mercadería en función de su peso y volumen. Una correcta planificación de la carga del camión es crucial en la logística de salida, porque una vez la mercadería se encuentra en el vehículo es muy difícil deshacer cualquier error.
- **Transporte y entrega del pedido,** en el lugar y tiempo adecuado según la planificación previa. El proceso puede implicar la participación de múltiples proveedores y transportistas diferentes, según la distancia que debe recorrer. Un camión retira y lo lleva al puerto, o a la estación de trenes, lo que significa procesos de descarga, almacenaje, nuevo proceso de carga y posterior descarga en el nuevo medio de transporte. En resumen, puede incluir varias etapas de manipulación, lo que acrecienta el riesgo de robos, pérdidas, o roturas, entre otras cuestiones. En resumen, el proceso o rueda operativa, se completa con la entrega satisfactoria del producto al destinatario final o cliente. Si esto no ocurriera, la carga volverá al depósito de origen, con todos los inconvenientes y sobre costos que ello implica.

## **Mantenimiento**

Tiene por objeto la conservación de los bienes, y su correcto funcionamiento. Un correcto sistema de mantenimiento disminuye la posibilidad de fallas o desperfectos durante el proceso productivo, y que se traduce en pérdidas por el paro de producción. Es una cuestión a la que no siempre se le otorga una importancia adecuada.

Existen dos tipos de mantenimiento: el general, y el de equipos y maquinarias en producción. El primero, involucra los arreglos menores, desde la plomería, albañilería, e instalaciones o reparaciones eléctricas menores, y mantenimiento de aire acondicionado, entre otros. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones los trabajos son tercerizados, salvo en instituciones donde se necesitan resoluciones inmediatas a las pequeñas reparaciones, como por ejemplo los hoteles. También ocasionalmente se deben ejecutar reparaciones mayores, como ser el de pintura de todo el edificio, o la construcción de una habitación, que exigen un gasto importante, y que también debe ser tercerizado. Otras reparaciones o mantenimientos menores son las que involucran a equipamientos informáticos, para lo cual se aconseja la tercerización a través de un abono fijo mensual, al igual que la asesoría contable o legal. La responsabilidad por el manejo de estas actividades, serán responsabilidad del área funcional de Administración.

En el área producción el panorama es idéntico al anterior, pero es de fundamental importancia el destinado al de maquinarias y equipos, puesto que son los que están involucrados directamente en el proceso productivo, y que sin funcionamiento provoca la paralización de la fábrica. Hay dos tipos de mantenimiento, el preventivo que respeta ciclos, y el correctivo que actúa de manera directa ante la falla detectada. Cada maquinaria o equipo trabaja dentro de límites que garantizan su adecuado funcionamiento, y estos límites pueden ser de velocidad, revoluciones, temperatura, humedad, horas de funcionamiento, etc. y que, si bien tienen un margen de seguridad para la superación, a veces son llevados más allá de lo permitido de manera constante con el objetivo de alcanzar niveles de producción pautados.

Hay sistemas críticos que suelen tener respaldo, como por ejemplo un grupo electrógeno en caso de interrupción de energía eléctrica red, pero no se puede aplicar el mismo concepto a toda la línea pues se terminaría transformando en un sistema paralelo, con la consecuente sobre inversión. Al tipo de mantenimiento preventivo, además de anticipar el mismo según un plan, se le debe agregar el predictivo, que se pone en marcha cuando alguno de los indicadores de rendimiento arroje resultados que ameriten adelantar la revisión y reparación. De igual manera, no siempre el correctivo exige una paralización inmediata, salvo cuando ocurra una emergencia, que no admite ningún tipo de dilación.

## **Bibliografía**

- Alvarez, H. (1997). Principios de Administración. Buenos Aires: Eudecor
- Alzate Sáez de Heredia, R. (1998). Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica. Barcelona: Universidad del país Vasco.
- Arnau, J. (2014). Manual de Filosofía Portátil. Girona: Editorial Atlanta
- Baron, R. & Byrne, D. (2005). Psicología social. México: Pearson – Prentice Hall
- Carnap, R. (1988). La construcción lógica del mundo. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Cicerón (2010). Tusculanas. Madrid: Alianza Editorial
- Cornford, F. (2007). La teoría Platónica del Conocimiento. Buenos Aires. Paidós
- Chandías, M. (2006). Cómputos y presupuestos. Buenos Aires. Alsina.
- Dale, E. (1969). Management, theory and practice. Nueva York: M.C. Thomson & Co.
- De Guevara, C. D. (2001). Teoría organizacionales y administración – enfoque crítico. Bogotá: Mc Graw Hill
- Deming, W. E. (2007). Calidad, productividad, y competitividad. México: Diaz de Santos
- Descartes, R. (2010). Discurso del Método / Meditaciones metafísicas. Madrid: S.L.U. Espasa Libros
- Dewey, J. (2019). Teoría de la Valoración. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva
- Diamond, J. (2016). Armas, gérmenes y acero. Buenos Aires: Debolsillo
- Dilthey, W. (1951). Historia de la Filosofía. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica
- Dominguez Rodrigo, M. (1994). El origen del comportamiento humano. Madrid: Librería Tipo
- Drucker, P. (2003). El management del futuro. Buenos Aires: Sudamericana
- Drucker, P. (2016). Las 5 claves de Peter Drucker. Madrid: Profit
- Drucker, P. (2013). La sociedad post capitalista. Buenos Aires: Editorial Sudamericana
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI. Buenos Aires: Editorial Sudamericana
- Fayol, H., & Taylor, F. (1994). Administración industrial y general. Buenos Aires: El Ateneo
- Feito Grande, L. (2005). Investigación, desarrollo e innovación. Madrid: Universidad Pontificia Comillas
- Franke, H. & Trauzettel, R. (1973). El Imperio Chino. Madrid: Siglo XXI
- García Pérez, J. (2004). Lo que nos intriga de las conductas animal y humana. Madrid: Trillas
- Gonzalez Gonzalez, L. (2011). Todo lo que debe saber sobre el Antiguo Egipto

- Harnecker, M. (2007) – Los conceptos elementales del materialismo histórico. Buenos Aires: Siglo XXI
- Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (1992). Administración y Estrategia. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Hersey, P. & Otros (1998). Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional. México: Prentice Hall
- Hood, C., & Jackson, M. (1999) – La argumentación administrativa. Madrid: S.L. Fondo de Cultura
- Hume, D. (2010). Investigación sobre el entendimiento humanos. Buenos Aires: Editorial Losada
- Kant, I. (2019). Crítica de la razón pura. Roma: Greenbooks Editores – Versión Digital
- Koontz, H; & Weihrich, H. (2012). Administración: una perspectiva global. México: Mc Graw-Hill
- Kotler, P. (1999). El marketing según Kotler. Barcelona: Paidós
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. Mexico: Pearsons Educación
- Khun, T. (2013). La estructura de las revoluciones científicas. Madrid: Fondo de Cultura Económica
- Maslow, A. (1995). Motivación y personalidad. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Mayo, E. (1977) Problemas humanos en una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva Visión
- Massie, J. (1973). Managing: a contemporary introduction. Nueva York: Prentice Hall
- McGregor, D. (2001). El lado humano de las organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill
- Mintzberg, H. (2001). El diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo
- Montesquieu (2021). La separación de poderes. Barcelona: Página indómita.
- Núñez, Georgina (2003). La Responsabilidad Social Corporativa en un marco de Desarrollo Sostenible. Santiago de Chile: Naciones Unidas
- Ouchi, W. (1982). La teoría Z. México: Fondo educativo interamericano.
- Peters, T. & Waterman, R. (2019). En busca de la excelencia. Madrid: Harper Collins
- Popper, K. (2008). La lógica de la investigación científica. Madrid: Editorial Tecnos
- Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva: Madrid: Ediciones Pirámide
- Prebish, R. (1986). Notas sobre el intercambio desde el punto de vista periférico. Revista de la Cepal, 195-206
- Riva Amella, J. L. (2003). Cómo estimular el aprendizaje. Barcelona: Océano

- Solana, R. (1994). Producción: Su organización y administración en el umbral del tercer milenio. Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas
- Stoner, J. (1996). Administración. Madrid: Prentice Hall
- Taylor, F. (1987). La Administración Científica. Madrid: Editorial Orbis
- Taylor, F. (1970). Management Científico. Barcelona: Oikos – Tau S.A.
- Rohbeck, J. (2015). Filosofía de la Historia-Historicismo-Posthistoria. Granada: Editorial Universidad de Granada
- Sartre, J.P. (2016). El existencialismo es un humanismo. Barcelona: Editorial Edhasa.
- Schein, E. (1992). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- Schein, E. (1994). La psicología de la organización. México: Prentice Hall
- Stoner, J. (1996). Administración. Madrid: Pearsons Prentice Hall
- Vera Tornell, R. (1964). Historia de la Civilización. Barcelona: Ramón Sopena S.A
- Viana, R.J. (2018). El modelo cultural del pequeño agricultor de la provincia de Misiones. Inter Faces Científica e Sociais, 37-46
- Viana, R.J. (2021). La Administración y perspectivas en minifundios de la provincia de Misiones – Argentina. Revista Gesto, 55-73
- Viana, R.J. (2016). La cadena de valor hortícola en la provincia de Misiones. Ciencias desde el Occidente, 89-97
- Viana, R.J. (2002). Los enfoques de Michael Porter y Peter Drucker en la conformación de alianzas estratégicas para el desarrollo rural sustentable de productores de hortalizas. FCE – Unam. Tesis de Maestría
- Viana, R.J. (2016). Competitividad hortícola en Misiones, Argentina. Saeta Digital, 25-34
- Viana, R.J. (2012). Alianzas Estratégicas y Desarrollo Hortícola. Saarbrücken: Editorial Académica Española
- Viana, R.J. (2021). La importancia de la enseñanza de la Administración en el Nivel Secundario de las Escuelas Rurales de Misiones – Argentina. Tesis de Doctorado
- Von Bertalanffy, L. (1976). Teoría general de los sistemas. Madrid: S.L. Fondo de cultura de España
- Weber, M. (1977). Qué es la burocracia. Madrid: La Pléyade.