

GRACIELA DI LONARDO

ADMINISTRACION

DE

EMPRESAS

4<sup>o</sup>



EL ATENEO

20-8-99

13-9-99

15-11-00

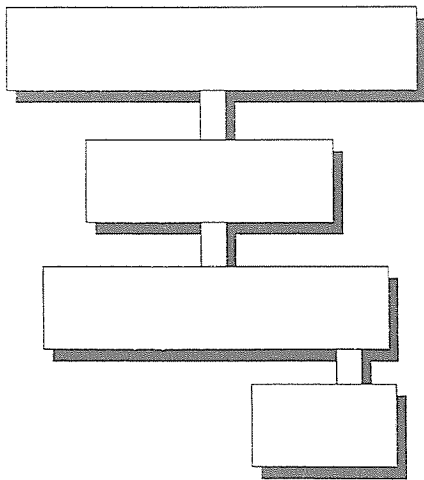
Biblioteca Leonardo Da Vinci  
ingreso: 23/ABRIL/09  
Nº Inv.: 4182  
Procedencia: COMPRA

658  
LON

# ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Instituto Cultural  
BIBLIOTECA  
"Dante Alighieri"

Biblioteca Leonardo Da Vinci



*Responde al plan de estudios  
del Ciclo Superior del Nivel Medio,  
modalidad Comercial Diurno (4º año)*



GRACIELA DI LONARDO

Con la colaboración de la  
PROF. JUANA ECHAVARRÍA

# ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tercera edición



LIBRERIA "EL ATENEO" EDITORIAL  
BUENOS AIRES - LIMA - MEXICO - BARCELONA



*A mi esposo y a mis padres,  
por todo el apoyo brindado*

658            Di Lonardo, Graciela  
DIL            Administración de empresas - 3ª ed. - Buenos Aires:  
                 El Ateneo, 1997.  
                 VII, 135 p.: 26 x 18 cm

ISBN 950-02-7346-2

I. Título - 1. Administración de Empresas

## Departamento de Ciencias de la Educación

Director: Prof. Carlos R. Miguel

Publicado en marzo de 1994

Tercera edición: febrero de 1997

### Advertencia importante:

El derecho de propiedad de esta obra comprende para su autor la facultad de disponer de ella, publicarla, traducirla, adaptarla o autorizar su traducción y reproducirla en cualquier forma, total o parcialmente, por medios electrónicos o mecánicos incluyendo fotocopias, grabación magnetofónica y cualquier sistema de almacenamiento de información.

Por consiguiente, nadie tiene facultad de ejercitar los derechos precitados sin permiso del autor y del editor, por escrito.

Los infractores serán reprimidos con las penas del artículo 172 y concordantes del Código Penal (arts. 2, 9, 10, 71, 72, ley 11.723).

Queda hecho el depósito que establece la ley N° 11.723.

© 1997, "EL ATENEO" Pedro García S.A. Librería, Editorial e Inmobiliaria.  
Fundada en 1912 por don Pedro García.

Librería: Casa matriz: Florida 340 - (1005) Buenos Aires, República Argentina.  
Tel.: 325-6801/06 - Libro/Fax: 325-6807  
Editorial: Patagones 2463 - (1282) Buenos Aires, República Argentina.  
Tel.: 942-9002/9052/9102/9152 - Fax: 942-9162  
Internet: <http://www.ateneo.com>

Se terminó de imprimir el 22 de febrero de 1997  
en Impresiones Avellaneda, Manuel Ocantos 253,  
Avellaneda, Provincia de Buenos Aires.  
Tirada: 1.000 ejemplares.

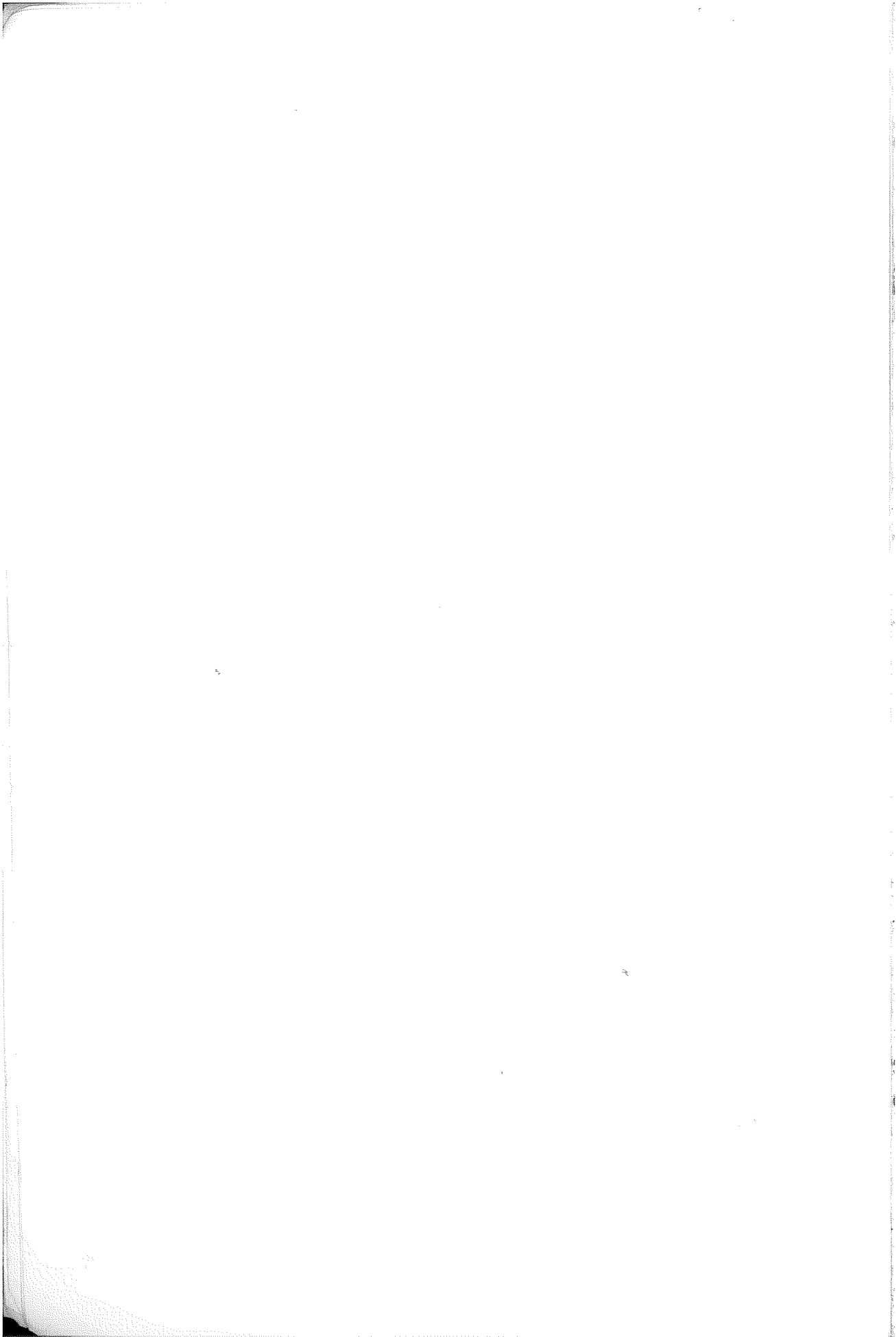
IMPRESO EN LA ARGENTINA

# INDICE

<i>Unidad 1. ORGANIZACIONES Y ADMINISTRACION</i>	
<b>Organizaciones</b> .....	3
Definición. Características. Tipos .....	3
<b>Administración</b> .....	4
Definición. Funciones .....	4
Los papeles administrativos según Henry Mintzberg .....	9
<b>Empresa</b> .....	10
Definición. Clasificación .....	10
<b>Actividades</b> .....	12
 <i>Unidad 2. ADMINISTRACION TRADICIONAL Y MODERNA</i>	
<b>Las escuelas clásicas</b> .....	17
Administración científica .....	17
Teoría de la administración industrial y general .....	18
<b>Otros enfoques</b> .....	22
El enfoque basado en las relaciones humanas .....	22
El enfoque de la sociología industrial. El enfoque psicológico. La escuela estructuralista o teoría de la burocracia .....	23
El enfoque de la teoría de la organización .....	25
El enfoque de sistemas .....	26
<b>Actividades</b> .....	29
 <i>Unidad 3. ESTRUCTURA INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES</i>	
<b>Definición</b> .....	35
<b>Partes básicas de la organización</b> .....	36
Cabeza estratégica. Tecnoestructura. Asistencia de apoyo .....	37
Gerencia Intermedia. Zona de Supervisión. Zona de acción subordinada ...	38
<b>La división del trabajo</b> .....	38
Centralización y descentralización. Tipos de organización .....	39
Departamentalización .....	41
<b>Herramientas de diseño administrativo</b> .....	42
Los organigramas .....	43
Manuales de organización. Manuales de normas y procedimientos. Ma- nual de cuentas .....	46
<b>Actividades</b> .....	46
 <i>Unidad 4. EL SISTEMA HUMANO EN LA EMPRESA</i>	
<b>Concepto</b> .....	51
Elementos. Características .....	51
<b>El individuo en la empresa</b> .....	52
Incentivos materiales .....	52
Incentivos sociales. Motivación .....	53
Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow .....	54
<b>El grupo social</b> .....	55
Liderazgo .....	56
<b>Tipos de administración</b> .....	57
La teoría "X" .....	58
La teoría "Y" .....	59

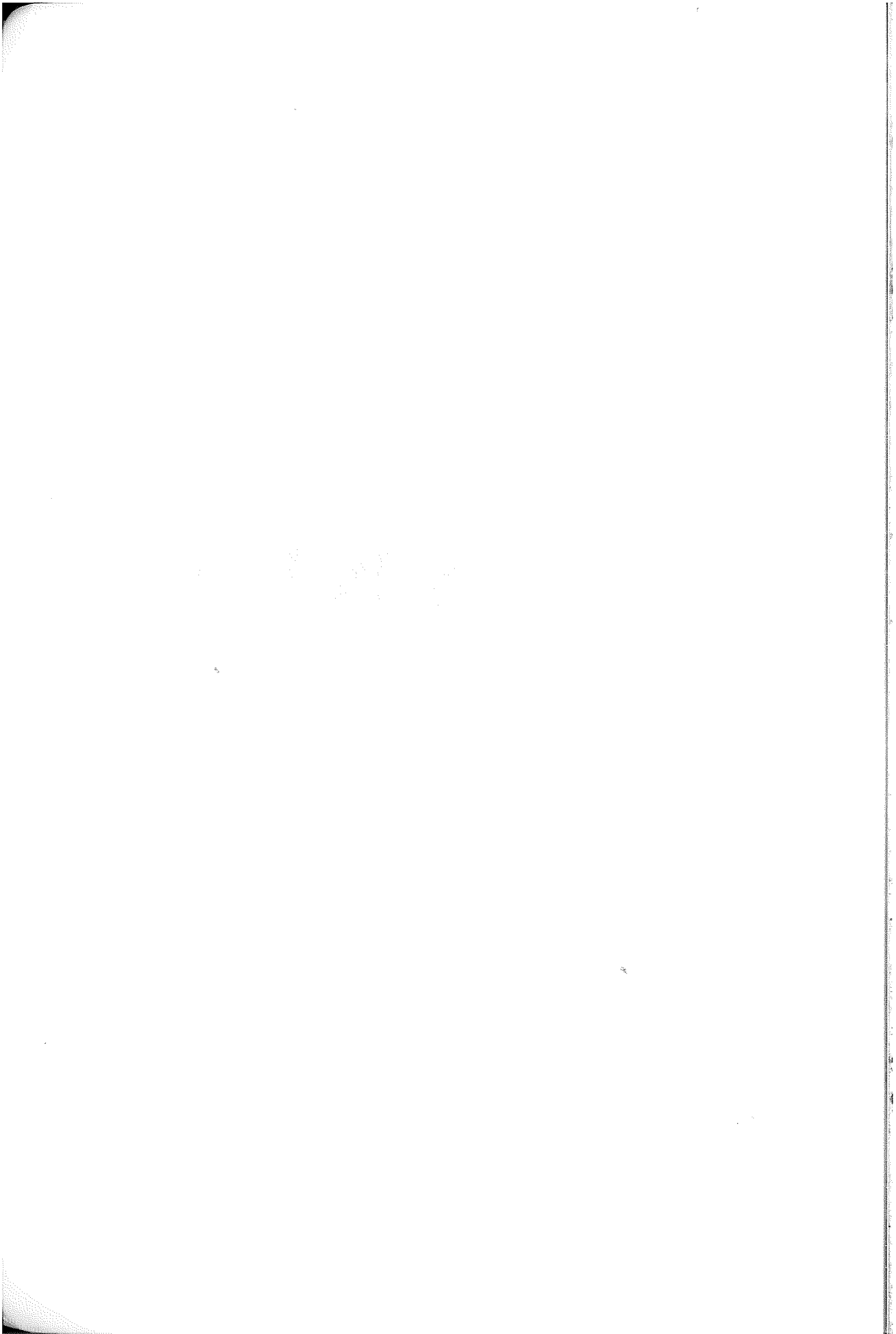
<b>Creatividad e innovación</b> .....	59
El cambio en las organizaciones .....	60
Conflicto .....	63
<b>Actividades</b> .....	64
 <i>Unidad 5. SISTEMAS DE INFORMACION</i>	
<b>Introducción</b> .....	71
<b>Definición</b> .....	71
Elementos de la definición .....	71
<b>Requisitos esenciales de un sistema de información</b> .....	72
<b>Proceso básico de información</b> .....	72
<b>La toma de decisiones</b> .....	73
Tipos .....	73
Proceso básico de la toma de decisiones .....	74
Métodos empleados. Clasificación de los sistemas de información según los niveles de decisión .....	75
<b>Difusión de la información</b> .....	77
Flujo de comunicación en la organización .....	77
Ejemplos de situaciones en las que hechos, símbolos y palabras entran en contradicción .....	79
Tipos de comunicación .....	79
<b>Informática</b> .....	80
La herramienta fundamental: la computadora .....	80
Telemática .....	81
<b>Actividades</b> .....	82
 <i>Unidad 6. CARACTERISTICAS Y FUNCIONAMIENTO DE LAS PRINCIPALES AREAS DE LAS ORGANIZACIONES</i>	
<b>1. Gerencia de comercialización</b> .....	87
Funciones. Mercadotecnia. Producto .....	87
Precio .....	88
Plaza o mercado .....	89
Promoción .....	91
Publicidad .....	92
Canales de distribución .....	96
La cobranza de las ventas. Principales comprobantes que circulan en el área de la comercialización .....	99
Actividades .....	99
<b>2. Gerencia de recursos humanos</b> .....	101
Introducción. Funciones .....	101
Políticas de personal. Política de remuneraciones .....	102
Selección e incorporación de recursos humanos .....	103
La capacitación del personal. Asistencia al personal. Evaluación del desempeño .....	106
Relaciones industriales .....	108
Actividades .....	108
<b>3. Gerencia de producción</b> .....	110
Elaboración de planes y programas .....	110
Departamento de Compras .....	111
El proceso de fabricación .....	113
Documentos que circulan en el área de Producción .....	116
Actividades .....	116
<b>4. Gerencia de administración</b> .....	117
Funciones .....	117
<b>Actividades de integración</b> .....	118
Guía de búsqueda de informaciones sobre el funcionamiento de las principales áreas de las organizaciones .....	119

<i>Unidad 7. SISTEMA DE CONTROL</i>	
<b>Introducción</b> .....	123
<b>Definición</b> .....	123
Elementos .....	123
<b>Etapas en la aplicación de los sistemas de control</b> .....	124
<b>Tipos de control</b> .....	125
Controles anticipantes; simultáneos y posteriores .....	125
Controles excepcionales .....	126
<b>El control por presupuestos</b> .....	126
Presupuesto de comercialización, de producción, financiero .....	127
<b>Actividades</b> .....	128
 <i>Unidad 8. LA ETICA EN LA EMPRESA</i>	
<b>Introducción</b> .....	131
<b>Los principios éticos según el medio social</b> .....	131
<b>Las sanciones</b> .....	132
<b>La ética en la empresa</b> .....	132
<b>Actividades</b> .....	133
Resolución de los crucigramas .....	134
 <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	 135





# Unidad 1



# ORGANIZACIONES Y ADMINISTRACION

## ORGANIZACIONES

Las organizaciones son sistemas sociales compuestos por individuos o por grupos de individuos que desempeñan papeles y cuyas actividades están interrelacionadas y coordinadas para el logro de objetivos comunes.

### Características que se desprenden de esta definición

- La organización es un *sistema social*, porque está constituida por un conjunto de personas cuyas actividades se relacionan entre sí para lograr objetivos.
- Cada individuo desempeña un *rol*, muchas veces diseñado en forma precisa (ej., un gerente de compras), y otras veces en forma inconsciente (líder de un grupo de amigos), pero en ambos casos el desempeño de esos papeles es indispensable para la subsistencia del sistema.
- La organización siempre tiene un *propósito*, que a veces puede ser claro (la gerencia de compras perseguirá la obtención de los mejores precios), y en otras oportunidades no lo es tanto (el grupo de amigos que se reúne para satisfacer su necesidad de sociabilidad).

### Tipos de organización

*Organizaciones formales*: Son aquellas cuyas actividades se distribuyen de acuerdo con áreas de responsabilidad, sobre las cuales se ejerce autoridad claramente definida, y están coordinadas hacia el logro de objetivos precisos. Ej., empresas comerciales y de servicios.

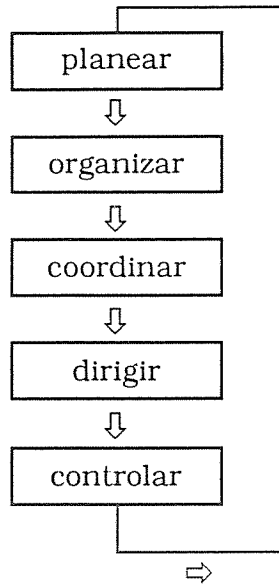
*Organizaciones informales*: No tienen fines explícitos, y sus propósitos por lo general son los de la sociabilidad, perpetuar la cultura de un grupo, transmitir tradiciones y valores, etc. Ej.: clubes de barrio, sociedades de fomento, etc.

## ADMINISTRACION

La administración es la disciplina que estudia a las organizaciones y que tiene como objetivo lograr el máximo aprovechamiento de los recursos para lograr beneficios.

### Funciones de la administración

Son funciones fundamentales de los administradores:



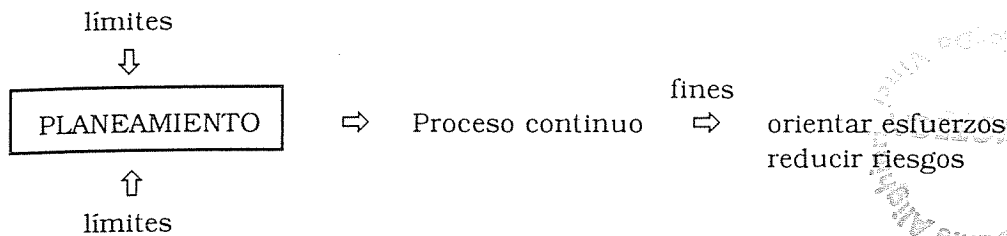
### La planeación

El planeamiento implica una toma actual de decisiones para lograr estados deseados en el futuro.

Es un proceso continuo, ya que con la obtención de resultados vuelven a generarse nuevos proyectos y metas de trabajo.

Para que los planes resulten eficaces deben partir de un diagnóstico certero, es decir, de un reconocimiento previo de la situación sobre la cual se va a implementar y de los medios con los que se cuenta.

Una de sus finalidades es orientar el esfuerzo del grupo, ya que por su intermedio cada uno de los integrantes conoce qué es lo que se espera de él. Otra función es la de reducir al máximo los riesgos inherentes a la puesta en marcha de la nueva intención. Al planear, se tienen en cuenta los distintos factores que pueden facilitar o impedir el trabajo.



En cada sector de la organización se planea, pero sus programas de trabajo son diferentes. Así, corresponderá a los niveles más altos el diseño de los objetivos organizacionales y de los pasos generales necesarios para lograrlos, mientras que a los intermedios la elaboración de programas a mediano y corto plazo, con indicación precisa del procedimiento a seguir en la consecución de las metas de cada sector.

La planificación no siempre garantiza el éxito de las acciones, ya que en su elaboración se tropieza muchas veces con las siguientes limitaciones:

— *La incertidumbre al prever:*

No siempre es posible predecir el comportamiento de todas las variables que inciden en el plan. A veces hay acontecimientos sociales, económicos o políticos que afectan a la marcha de la organización y que no se pueden predeterminar.

También pueden ocurrir cambios inesperados en los mercados, como la aparición de un nuevo competidor, o la de un nuevo producto sustituto.

— *Aunque las situaciones sean similares nunca serán idénticas:*

Como consecuencia del cambio constante al que están sujetas las organizaciones, puede suceder que para el análisis de un nuevo plan, no se tengan referencias pasadas del comportamiento de algunas variables que pudieran afectarlo. El administrador no puede recurrir a su experiencia, y es entonces cuando debe confiar en su intuición y espíritu de riesgo.

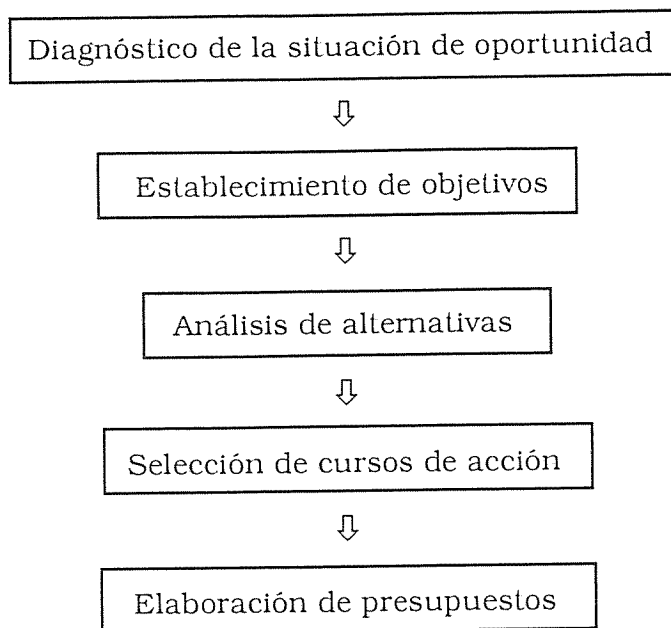
— *Tendencia a la inflexibilidad:*

La implementación de un nuevo plan de trabajo trae aparejada en los integrantes de la organización, una gran resistencia al cambio, que permanece durante un mayor o menor período de tiempo, según su envergadura.

— *Relación costo-beneficio:*

La elaboración de planes exige tiempo, obtención de información, personal capacitado y otros recursos que implican un costo que puede resultar elevado a medida que se exige mayor precisión. Sólo si el beneficio esperado con la aplicación del plan supera ampliamente los costos incurridos en su obtención el proceso de planeamiento estará justificado.

Los pasos de la planeación son:



### 1) Diagnóstico de la situación de oportunidad

Como dijimos antes, implica un conocimiento claro del campo en el que se quiere actuar, de los medios con los que se cuenta para ello, de los que se carece, y de las posibilidades de éxito que se tienen.

### 2) Establecimiento de objetivos

Los objetivos son fines que se quieren lograr. En la medida en que sean claros, realistas y posibles de controlar, facilitarán la tarea de los demás pasos de la planeación y de su ejecución. Cada sector de la organización elabora sus metas, que a su vez se relacionan con las de los otros, formando una secuencia que persigue el logro de los propósitos o misiones de la organización.

Para que el logro de los objetivos se pueda verificar es importante que puedan medirse cuantitativamente, aunque ello no es siempre posible en los propuestos por los niveles más altos y que requieren de mayor tiempo para ser alcanzados.



*Características:*

*Ejemplos:*

Objetivos cuantitativos

medibles

Producir 150 unidades diarias.  
Vender 100.000 unidades por mes.  
Renovar por lo menos el 70% de los envases cada seis meses.

Objetivos cualitativos

difíciles de medir

Mejorar la calificación del personal.  
Lograr canales de comunicación más fluidos.

### 3) Análisis de alternativas

Una vez que se han determinado los objetivos, y contando con información sobre el campo en el que se quiere actuar, se procede al análisis minucioso de todos los factores que tienen incidencia como el ambiente externo en general, el particular y a las condiciones internas de la organización.

Alternativas que tienen que ver con:

condiciones externas en general	— situación política — situación económica — situación fiscal
condiciones externas en particular	— competencia — demanda — características del mercado
condiciones internas de la organización	— capacidad de su equipo de producción — estado patrimonial y financiero — canales de distribución — capacitación del personal

### 4) Selección de cursos de acción

Este punto implica una precisa toma de decisiones ya que será necesario adecuar los recursos disponibles a los objetivos a alcanzar. A su vez, dichos medios se ordenan de acuerdo con las estrategias, políticas, programas y procedimientos de la organización.

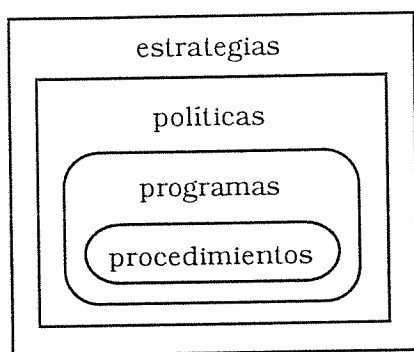
Las estrategias indican los objetivos generales a largo plazo de la organización y señalan su dirección. Ej.: Abarcar a un mayor segmento del mercado.

Una política es el marco que encauza la acción hacia el logro de los objetivos. Ej., una empresa puede tener como política lanzar campañas agresivas

de competencia hacia las otras del ramo. Otros ejemplos son: la política de no vender a precios inferiores a los de la competencia, la de otorgar descuentos diferenciales, etc.

Un programa es un detalle ordenado de los pasos a seguir para la realización de un proyecto durante un tiempo determinado. Ej., se quiere lanzar un producto al mercado destinado al público adolescente; el programa incluirá entre otras cosas, una investigación de los gustos de los futuros consumidores, de las características de la competencia, etc.

Un procedimiento es la forma o técnica que se emplea para llevar a cabo un programa determinado: en el ejemplo anterior, le corresponderá a ventas facturar y realizar estadísticas, a contaduría registrar las operaciones, a tesorería el pago a sus proveedores, etc.



Las herramientas de procedimiento son:

- a) Manual de procedimientos: es el detalle escrito de los principales procedimientos que se llevan a cabo en cada sector de la organización.
- b) Formularios: comprobantes que circulan dentro de la empresa.
- c) Cursogramas: son representaciones gráficas de los distintos procedimientos. Se conoce también como diagrama de procedimientos o fluxograma.

#### 5) Elaboración de presupuestos

Es la formulación numérica del plan. Dicho con otras palabras, la determinación de cuánto costará el plan en funcionamiento.

Hay muchos tipos de presupuestos, entre otros mencionamos:

- 1) Presupuestos de ingresos y egresos. Ej., pronóstico de ventas y cálculo estimado de gastos de un sector determinado.
- 2) Presupuestos de costos de producción. Ej., cálculo de horas hombre que llevará la producción de un artículo determinado, cantidad de materiales, de materias primas, etc.
- 3) Presupuestos de efectivo: pronóstico de entradas y salidas de efectivo.

## *La organización*

La organización consiste en agrupar las tareas planificadas en roles que las personas desempeñarán en la empresa y en asignar los recursos necesarios. La estructura deberá diseñarse de forma tal que permita que cada uno conozca con claridad cuál es su puesto, responsabilidades y obligaciones.

## *La coordinación*

Es una función esencial del gerente, ya que para que un proyecto prospere es indispensable armonizar los esfuerzos individuales de las personas que trabajan en la organización hacia el logro de las metas del grupo.

## *La dirección*

La tarea del administrador será la de persuadir a los subalternos formando conciencia de equipo de trabajo, para que contribuyan al logro de las metas de la organización. Los gerentes eficientes conocen diversas teorías y experiencias que ponen en marcha para lograr que los intereses particulares de las personas se encaucen al interés general.

## *El control*

El control garantiza que los planes tengan éxito ya que permiten detectar desviaciones; en ese caso, el administrador podrá poner en marcha acciones destinadas a encauzarlos. No es conveniente realizarlo sólo al finalizar la puesta en marcha de un plan, sino que se lleva a cabo en forma permanente, y de forma tal de prevenir grandes inconvenientes.

Del proceso de control surgen muchas veces diferencias entre lo previsto y lo acontecido. Esos desvíos pueden ser significativos o no. En el primer caso, pueden ocurrir como consecuencia de situaciones imprevisibles o aleatorias. En el segundo puede deberse a fallas estructurales del plan, por lo que deberá ser revisado y los defectos en su formulación corregidos.

## **Los papeles administrativos según Henry Mintzberg**

Para este autor, los roles administrativos no se limitan a las funciones previamente descritas, sino que luego de haber observado las actividades de gerentes de diferentes organizaciones, sostuvo que ejercen también otros papeles:

- El papel de representante de la organización.
- El papel de líder.
- El papel de intermediador.
- El papel de receptor de la información que circula en la organización.
- El papel de transmisor de información a los subordinados y a terceros ajenos a la organización.

- El papel de emprendedor.
- El papel de distribuidor de recursos.
- El papel de negociador.

## EMPRESA

Empresa es toda organización que a través de sus actividades económicas persigue la finalidad de lucro. Algunos autores utilizan ambos conceptos en forma indistinta; sin embargo, el término organización excede al de empresa, ya que se refiere también a aquellos entes que persiguen otros fines como el de la sociabilidad (un club de barrio), de ayuda a otras personas (entidades benéficas), etc.

### Clasificación de empresas

Las empresas se pueden clasificar atendiendo:

- a) a sus actividades económicas;
- b) al volumen de sus transacciones;
- c) al origen de los capitales;
- d) a la propiedad del capital.

#### Según sus actividades económicas

Se agrupan en:

Extractivas, ganaderas, pesqueras, agrícolas, etc.	Industriales	Comerciales	De servicios
Centran sus actividades económicas en la obtención de frutos de la naturaleza	Son las transformadoras de insumos (materia prima, tecnología humana, etc.)	Se ocupan de la compra-venta de bienes económicos	Realizan prestaciones económicas: bancos, transportes, seguros, etc.

Por el volumen de sus transacciones

Pueden ser:

Pequeñas

Poco capital, escasa tecnificación, personal reducido. Generalmente de tipo familiar.

Medianas

Mayor volumen de operaciones, y mayor tecnificación, generalmente asumen la forma jurídica de sociedades de personas (Ley 19.550 de Sociedades Comerciales).

Grandes

Multinacionales, uso de tecnología sofisticada, gran cantidad de personal, generalmente asumen la forma jurídica de sociedades de capital (Ley 19.550).

Según el origen de los capitales

Se agrupan en:

Extranjeras

Nacionales

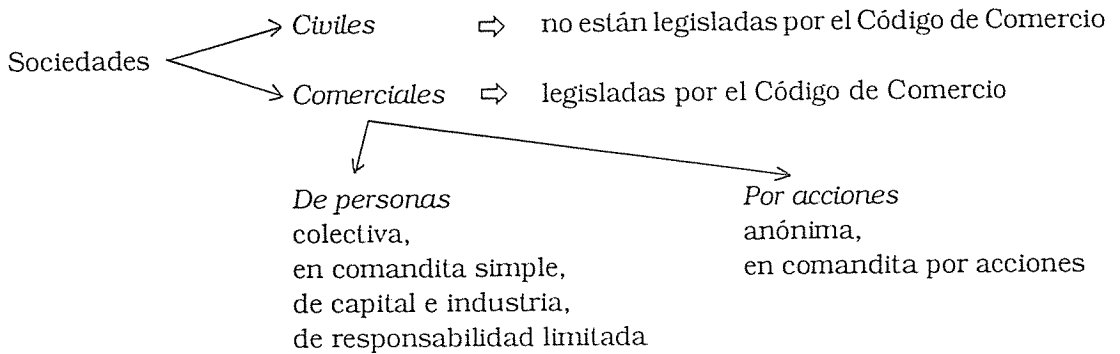
Si por lo menos tienen una de estas características:

- El centro de decisión está en el exterior.
- Gira dividendos al exterior.
- El 51% del capital está en manos de extranjeros.

Son las que no reúnen las características descriptas en el cuadro anterior.

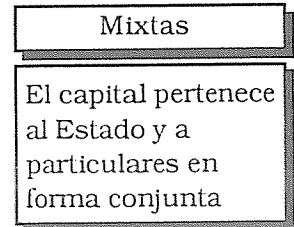
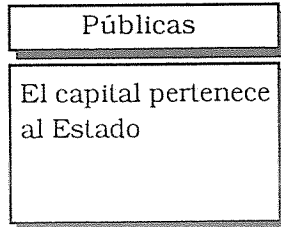
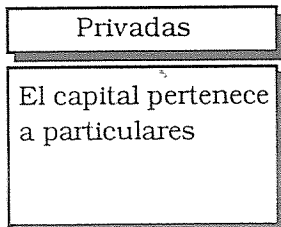
## Según la naturaleza jurídica

Unipersonales ⇨ el dueño es una sola persona



## De acuerdo con la propiedad del capital

Se las considera:



## ACTIVIDADES

1.

- Inventa un producto, describe sus características y funciones. Asígnale una marca.
- Determina estrategias para introducirlo en el mercado.
- Define políticas a tener en cuenta para la elaboración de planes de promoción y publicidad.
- Describe los procedimientos necesarios para llevar a cabo las estrategias planteadas.

2. Algunas personas objetan que se definan metas a largo plazo porque creen que es imposible conocer lo que sucederá. ¿Crees que ésta es una posición acertada? ¿Por qué?



3. Analiza qué características debe tener un plan de trabajo para que garantice el éxito en su aplicación.

4.

- a) Responde: ¿Cuáles son tus cinco objetivos más importantes? ¿Son a largo o a corto plazo? ¿Son verificables?
- b) Toma uno de ellos, y planifica los pasos a seguir para alcanzarlos.

5. Señala la respuesta adecuada:

Una dirección eficaz implica:

- a) Perseguir el beneficio exclusivo de los trabajadores.
- b) Delegar la menor cantidad posible de tareas para evitar que los empleados cometan errores.
- c) Orientar las tareas de los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

6. Lee detenidamente los siguientes casos:

Caso a). "Enbrender" es una empresa familiar que se dedica a la producción de zapatos. En ella trabajan padre, madre y dos hijos ocupando distintos cargos junto con otros empleados. Para cada sector de la organización se han determinado objetivos y elaborado planes para su logro. Todas las personas que trabajan en la empresa tienen una visión clara de su rol dentro de ella y participan activamente para el logro de sus misiones.

Caso b). "El Sol" es un círculo de amigos (sin fines de lucro) que se formó con la idea de que los vecinos del lugar tengan un lugar de encuentro y participen de actividades sociales. En él se puede intercambiar información, organizar eventos deportivos, etc. La administración está a cargo de un consejo de doce miembros que indistintamente se ocupan de las cuestiones que vayan surgiendo, y al que acceden por su voluntad.

Tarea:

6.1. Determinar la naturaleza de ambas organizaciones como formales e informales.

6.2. Señalar los aspectos que las diferencian en cuanto a :

Objetivos	Autoridad	Definición de roles	Tipos de actividades a realizar

7. Lee el siguiente artículo:

— Coca vs. Pepsi —

## LA NUEVA GUERRA DE LAS COLAS

Europa es el campo de batalla donde

los dos gigantes se disputarán

la supremacía de las bebidas gaseosas.

Cientos de miles de alemanes orientales que por primera vez ingresaron en la República Federal a fines de 1989 fueron recibidos en los puestos fronterizos con latas de gaseosas, en lo que constituyó un gesto de bienvenida a Occidente por parte de la compañía Coca Cola y un brillante recurso publicitario.

La caída del muro de Berlín representó, en rigor, el comienzo de lo que hoy es ya una declarada guerra por el mercado europeo entre los dos grandes productores mundiales de bebidas cola. Y no se trata sólo del codiciado y virgen territorio oriental del continente; la batalla promete extenderse desde el Atlántico hasta los Urales.

En la Unión Soviética, Pepsi disfruta aún de la ventaja de haber sido el primero en desembarcar con su producto, y supera a Coca Cola por dos a uno en las ventas. Sin embargo, ninguno de los dos gigantes ha logrado absorber más de 4% del mercado potencial.

Coca Cola, por su parte, parece haberse asegurado el control de la ex Alemania oriental, donde planea invertir US\$ 450 millones en plantas embotelladoras.

Ambas empresas también exhiben ambiciosos planes para el mercado de la Comunidad Europea, donde Coca Cola ha gozado hasta ahora de una holgada supremacía.

Pepsi Cola se propone empezar a revertir esta situación, elevando sus ventas europeas en 150% durante el próximo quinquenio, y ha decidido invertir cerca de US\$ 1.000 millones en esta campaña. Coca Cola no puede permitirse el lujo de dormir sobre los laureles y promete redoblar sus esfuerzos en el continente.

Las dos compañías norteamericanas se encuentran ahora empeñadas en la tarea de abrir nuevas plantas, negociar alianzas locales y convencer a los conservadores socios y distribuidores europeos de adoptar las agresivas tácticas de ventas estadounidenses.

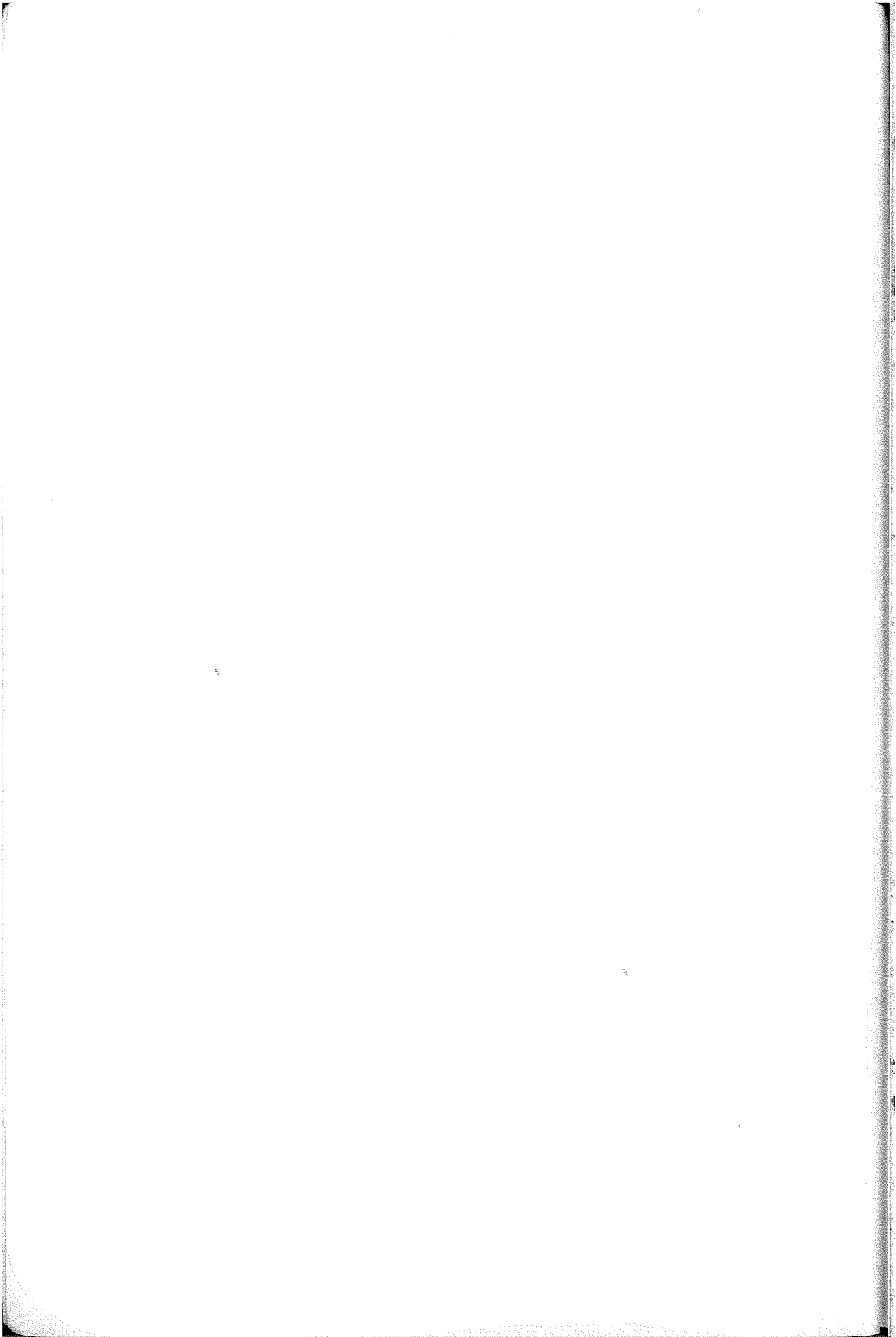
*Fuente: Revista Mercado, julio 1991.*

7.1. Teniendo en cuenta al artículo anterior, completa el siguiente cuadro:

Misiones proyectadas por ambas empresas	Objetivos cuali y cuantificables	Estrategias

8. Busca artículos periodísticos referentes a planes, proyectos, estrategias de organizaciones conocidas y relaciónalos con los aprendizajes alcanzados (toma como ejemplo el ejercicio anterior).

# Unidad 2



# ADMINISTRACION TRADICIONAL Y MODERNA

## LAS ESCUELAS CLASICAS

### Administración científica

Frederick Taylor comenzó como aprendiz de modelador y maquinista en el año 1875. Inventó herramientas de alta velocidad para cortar acero, y durante la mayor parte de su vida fue ingeniero consultor. Es reconocido como “el padre de la administración científica”.

Habiéndose desempeñado en los distintos puestos de las distintas jerarquías, su conocimiento le permitió tomar contacto con la realidad de los trabajadores y ver las posibilidades de una mejor calidad en la administración.

### Aportes principales

- Inicia el método científico (conocimiento organizado) en la administración de la empresa.
- Introdujo el estudio de métodos y tiempos, que consiste en adoptar la mejor forma de realizar un trabajo determinado, reduciendo al mínimo la cantidad de movimientos necesarios para cada etapa de la producción y aprovechando al máximo el tiempo disponible. Para ello se realiza un esquema detallado del trabajo a realizar, y se lleva cuenta del tiempo empleado en cada fase. Su teoría al respecto fue profundizada por su seguidor Frank Gilbreth, y algunas de sus ideas son las siguientes:
  - los movimientos suaves de las manos son preferibles a los bruscos y en línea recta;
  - las dos manos deben permanecer en movimiento de trabajo durante todo el tiempo, salvo el período de descanso;
  - es conveniente que el método de trabajo siga un ritmo suave y natural;
  - las herramientas deben guardarse siempre en un mismo sitio;
  - los elementos de trabajo deben colocarse de modo que faciliten el ahorro de movimientos.
- Taylor sostuvo además que la cantidad total a producir durante el día debería ser fijada por la dirección, luego de realizar un exhaustivo análisis de los movimientos y tiempo empleados en la tarea diaria.
- Fomentó la teoría de la motivación económica según la cual el hombre se mueve sólo por miedo al hambre y por su ambición de aumentar las ganancias. Se declara en contra del sistema de pagos mensual y

considera más adecuado el pago por pieza. Consideraba importante otorgar incentivos a la producción superior a la determinada para el día según el estudio de métodos y tiempos.

- También señaló que al existir métodos de trabajo debidamente elaborados, cada empleado tiene una clara visión de lo que se espera de él, por lo que no existirían motivos de disconformidad, eliminando, entonces, toda posibilidad de oposición.
- Pensaba que había que seleccionar y entrenar cuidadosamente a los individuos y asignarles el trabajo que pudieran realizar mejor, beneficiando así tanto al empleado como a la empresa.
- Destacó la importancia de perseguir la cooperación entre los seres humanos.

### **Teoría de la administración industrial y general**

Henri Fayol (1841-1925), industrial francés, en su obra *Administración industrial y general* desarrolla esta teoría que tiene las siguientes características:

a) Dirige su atención al plano de toda la empresa, con énfasis especial en la dirección y administración;

b) Su enfoque tiende a una búsqueda de eficiencia integral pensada desde la cima de la estructura, basada en la planeación de todas las actividades y en una coordinación de todas las áreas.

c) Agrupar a las actividades de una empresa de la siguiente forma:

- 1) técnicas (producción);
- 2) comerciales (compras, ventas);
- 3) financieras (obtención y colocación de fondos);
- 4) de seguridad (protección de la propiedad y de las personas);
- 5) contables (inventarios, balances, costos);
- 6) administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control).

### ***Aspectos comunes y diferencias entre el enfoque de Taylor y el de Fayol***

Si bien ambos participaron de lo que se ha dado en llamar "el enfoque clásico de la Administración", existen notables diferencias entre los pensamientos de uno y otro. Ambos basaron sus conocimientos en experiencias distintas: Fayol fue la mayor parte de su vida un hombre de negocios y Taylor se inició como aprendiz industrial, pasando por los distintos cuadros de trabajo.

Tanto Taylor como Fayol persiguieron la eficiencia en la producción, evitando el derroche de energías para el logro de la máxima productividad.



Pero sus campos de actuación fueron diferentes, y sus aspectos distintivos son los siguientes:

	ADMINISTRACION CIENTIFICA	ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL
objetivos propuestos	lograr la eficiencia fabril	búsqueda de eficiencia en todos los sectores de la organización
focos de atención	casi todos sus estudios se refirieron al ámbito industrial, fundamentalmente al trabajo obrero	especialmente orientados a la dirección y administración de cualquier tipo de organización

### *Principios generales de la administración*

Fayol señala 14 principios que deben respetarse en la administración de las organizaciones. No deben considerarse absolutos, sino que son flexibles a las condiciones especiales de cada organización.

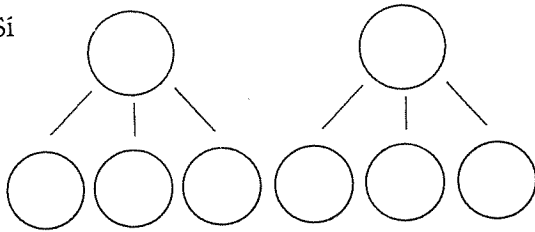
1) División del trabajo. Se refiere a que el trabajo debe distribuirse entre los empleados respetando su especialización de forma tal de lograr la mayor eficiencia, es decir, de alcanzar los mejores resultados con el mínimo de costo.

2) Autoridad y responsabilidad. Para Fayol, la autoridad es un derecho a mandar, y el poder de hacerse obedecer. Para que ello sea así es necesario que se ejerza con responsabilidad y que el administrador cuente con cualidades que le permitan ejercerla, como su posición, experiencia, inteligencia, etc.

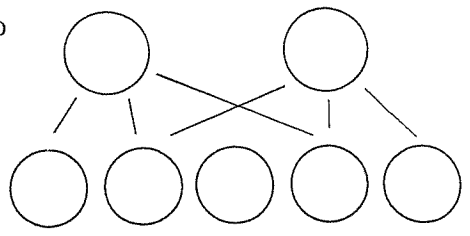
3) Disciplina. La considera como "el respeto por acuerdos que tienen por objeto la obediencia, la aplicación, la actividad y las muestras exteriores de respeto". Los instrumentos más adecuados para mantenerla son, según su opinión: 1) los buenos jefes en todos los niveles; 2) acuerdos lo más claros y equitativos que sea posible; 3) las sanciones justamente aplicadas.

4) Unidad de mando. Es importante que cada subordinado reciba instrucciones de un solo superior, ya que de lo contrario se contrae el riesgo de desórdenes dentro de la organización. Cuando las áreas de autoridad no están bien delimitadas, los subordinados reciben instrucciones de distintos superiores, muchas veces contradictorias y carentes de coordinación. Todo ello provoca un clima de descontento y de desorientación que trae enormes perjuicios al ente en cuestión.

Si



No

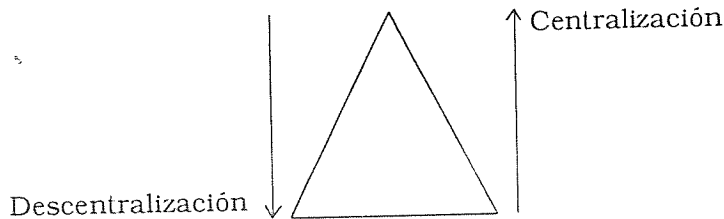


5) Unidad de dirección. Se refiere a la necesidad de un solo jefe y un plan para un conjunto de actividades con el mismo objetivo. De esta forma se facilita la coordinación y se evita el deslinde de responsabilidades.

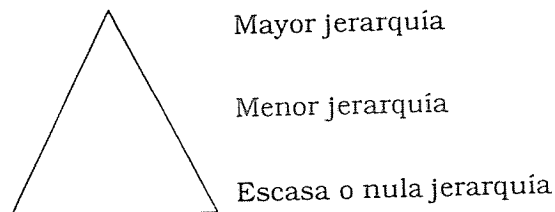
6) Subordinación del interés particular al general. El interés de la empresa debe prevalecer sobre el interés de uno o de un grupo de integrantes de la empresa; en el caso de conflicto, será tarea de la gerencia conciliarlos.

7) Remuneración del personal. Tanto la retribución como los métodos de pago deberán ser equitativos, que fomenten la dedicación y el esfuerzo útil.

8) Centralización. Alude al grado en que la autoridad está concentrada. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización, en la medida en que disminuye su participación es centralización.



9) Jerarquía. Es la serie de superiores que va desde los niveles más altos a los más bajos. En la resolución de conflictos Fayol recomienda seguir la vía jerárquica a menos que el hecho de seguirla estrictamente sea perjudicial. Como ejemplo podemos citar el caso de diferencias entre dos subordinados, en cuya mediación intervendrá el supervisor del que dependan. Pero si el conflicto se suscita entre distintos niveles de la organización, podrá solicitarse la intervención de una autoridad ajena a los mismos, aunque ello implique dejar de lado la vía jerárquica.



10) Orden. Este principio se refiere a dos sistemas distintos. Por un lado un orden material: "Un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar". Por el otro se refiere a un orden social: "Es preciso que haya un lugar reservado a cada subordinado, y que cada subordinado esté en el lugar que le ha sido asignado" y sobre todo que el lugar convenga a cada agente y que cada agente convenga al lugar.

11) Equidad. La lealtad del personal deberá obtenerse en virtud del trato amable y justo por parte de los superiores.

12) Estabilidad del personal. Cuando la administración no es la adecuada, el personal no se mantiene estable en sus puestos y ello trae perjuicios y costos a la organización.

13) Iniciativa. Consiste en fomentar espacios para que los subordinados puedan ser creativos y realicen aportes a la elaboración y ejecución de un plan. De esta forma se sienten partícipes del proyecto y colaboran al logro de los objetivos con mayor entusiasmo.

14) Espíritu de equipo. Sostiene que del trabajo conjunto se obtienen los mejores resultados, desechando la idea de que si en el grupo se fomenta la discordia, se verá favorecido el superior. También se refiere a la obtención de una buena calidad de comunicación entre los miembros, dejando de lado el abuso de las comunicaciones escritas.

En síntesis, podemos agrupar a los principios de la siguiente forma:

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION que tienen que ver con:			
LA EJECUCION DE TAREAS	LAS RELACIONES ENTRE DIRIGENTE Y DIRIGIDO	LOS ESTIMULOS A PROMOVER POR EL ADMINISTRADOR	LA DISTRIBUCION DE AREAS DE RESPONSABILIDADES
División del trabajo	Autoridad y responsabilidad	Subordinación del interés particular al general	Centralización
Orden	Disciplina	La estabilidad del personal	Jerarquía
Espíritu de equipo	Equidad	La iniciativa	Unidad de mando
		La remuneración justa	Unidad de dirección

## OTROS ENFOQUES

### El enfoque basado en las relaciones humanas en la administración

Este enfoque considera que las conductas individuales de las personas son producto de la conducta del grupo en el que actúan.

Además:

a) Sostiene que el hombre está motivado por un conjunto de factores de los cuales uno es el económico, pero no el único, también inciden los psicológicos y sociológicos;

b) que necesita formar parte de un grupo;

c) que el grupo está dirigido por un LIDER.

### Los estudios de Hawthorne No

De 1924 a 1927 el National Research Council hizo un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y de otras condiciones laborales sobre los trabajadores y su productividad. Pensaban que una iluminación mejor llevaría a una mayor producción. Se eligió un grupo de prueba de la sección de ensamble y se los cambió de sector. Cuando se aumentó la iluminación, la producción aumentó, pero luego, al disminuirla para observar el efecto contrario, la producción volvió a aumentar. Los investigadores se dieron cuenta entonces de que existían otros factores distintos al grado de iluminación, que influían en la productividad.

Uno de ellos, Elton Mayo, junto con otros decidieron continuar la investigación y realizaron otras pruebas: modificaron períodos de descanso, acortaron jornadas de trabajo, cambiaron los sistemas de incentivos, pero ello no parecía explicar los aumentos o disminuciones en la productividad.

Luego de un análisis minucioso se dedujo que el mejoramiento de la productividad se debía a cuestiones grupales, el grado de satisfacción entre sus relaciones, el sentido de pertenencia, y a la administración eficaz, que comprenda a la conducta de grupo. Este fenómeno, que surge de que se preste atención a la gente, se conoce como efecto Hawthorne.

Además de este experimento, se realizaron otros, y las conclusiones generales fueron:

- ✖ La motivación no sólo depende de factores económicos, sino también de cuestiones que tienen que ver con la conducta humana y social.
- ✖ Cuando se fomenta la participación de los integrantes de un grupo social, el conflicto tiende a disuadirse.
- ✖ Cada grupo tiene sus propias normas, establece sanciones y es dirigido por un líder.
- ✖ El grupo ejerce notoria influencia sobre cada uno de sus integrantes.

## **El enfoque de la sociología industrial (1939-1950)**

Los sostenedores de esta teoría continuaron el aporte de Elton Mayo y sus análisis tuvieron en cuenta especialmente:

- a) La influencia de la estructura grupal en la conducta individual;
- b) el grado de participación según las características de los grupos;
- c) tipos de liderazgo en las organizaciones.

El grupo social del que participa un individuo condiciona sus conductas, de tal forma que los cambios sólo se logran si se actúa sobre todo el grupo en conjunto.

Cada grupo tiene sus propias características, y distinta será la forma de dirigirlos teniendo en cuenta sus diferencias. Así este enfoque los clasifica en:

Tipos de grupos	Características
apáticos erráticos conservadores estratégicos	divididos, no encaran acciones comunes cambiantes, poca iniciativa conjunta unidos pero ejercen gran resistencia al cambio unidos, progresistas, no temen a los cambios

Sobre grupos de estas características se realizaron investigaciones, dándoles a algunos la posibilidad de participar opinando sobre los proyectos a implementar, y a otros no. La conclusión a la que se arribó es que la participación predispone al grupo en forma positiva, y se logran buenos resultados.

## **El enfoque psicológico (1939-1960)**

Tanto los psicólogos sociales como los especialistas en psicología organizacional basaron su análisis en la problemática del individuo dentro de la empresa teniendo en cuenta:

- a) Cómo perciben el entorno;
- b) qué es lo que los motiva y por qué;
- c) qué niveles de frustración y conflicto se desencadenan y cuáles son sus causas, etc.

## **La escuela estructuralista o teoría de la burocracia (1939-1950)**

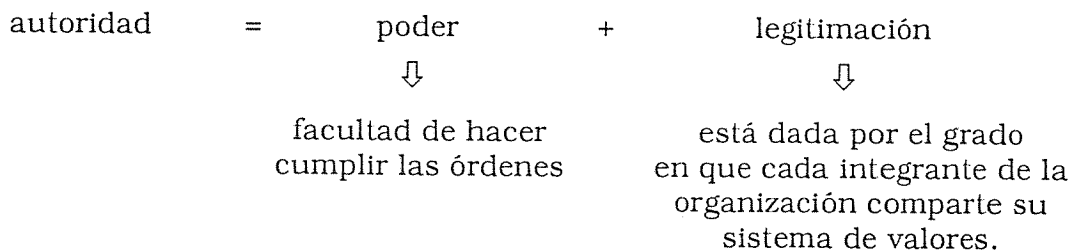
Esta escuela fue influenciada por los aportes provenientes del enfoque sociológico. En la formulación de sus teorías parte de la base de la existencia del conflicto organizacional, teniendo como objetivos analizarlo y disminuirlo.

Si bien inicialmente esta escuela realizó un estudio de las organizaciones desde un punto de vista meramente formal, esto es, sin considerar la conducta humana (modelo de Weber), posteriormente fue complementado por otros integrantes de formación sociológica.

### El modelo de Weber

Max Weber fue el iniciador de esta teoría que parte de la idea de que toda organización necesita de la burocracia y de su nivel de disciplina para el logro de eficiencia.

La burocracia está definida por reglas y normas que posibilitan el orden organizacional, y la autoridad es el resultado de la suma del poder y la legitimación.



Los aspectos distintivos de esta teoría son los siguientes:

Autoridad:

- Existe una autoridad legal principal que delega atribuciones a toda la estructura.
- Las leyes y reglamentos describen sus poderes.
- Sus niveles se concentran en cargos delimitados en forma precisa y dispuestos en orden jerárquico.

Clasifica al liderazgo en tres tipos:

tradicional	Las órdenes se aceptan por tradición, por la costumbre de que siempre se ha hecho de ese modo.
carismático	A través de su influencia, logra que las órdenes sean aceptadas.
burocrático	Se acepta el sistema de poder porque proviene de un reglamento.

El estilo burocrático es el que Weber elige para el desarrollo de su teoría, pero considera que el estilo más conveniente depende del tipo de organización y sus circunstancias.

Con respecto al ejercicio de funciones

Está totalmente reglamentado, no deja espacio al criterio propio.

Los puestos deben estar a cargo de personas con capacitación acorde, dejando de lado amistades o simpatías personales.

Separa al ejercicio de las funciones de la propiedad del capital, de tal forma que los empleados de la organización no pueden ser sus dueños o accionistas.

Llama funcionarios a las personas que acceden a los cargos más altos, y agentes a quienes desempeñan los operativos.

Cuando un funcionario o agente no esté de acuerdo con alguna norma no puede cambiarla sino que existirá un departamento especialmente creado para analizar estas cuestiones.

Funcionamiento del modelo

Existe un sistema mayor cuyo conjunto de reglas define a la autoridad legal, que a su vez, diseña a la estructura de la organización agrupando funciones, delegando autoridad y responsabilidad y estableciendo procedimientos para su ejecución.

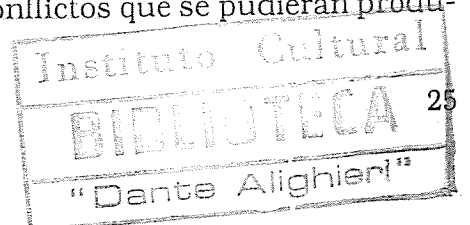
Los puestos se agrupan por niveles de responsabilidad, y cada uno depende estrictamente del superior.

Si bien este modelo fue el primero en integrar las funciones de control ha recibido críticas por considerársele rígido y teórico ya que presenta algunos inconvenientes desde su punto de vista funcional.

**El enfoque de la teoría de la organización: 1940-1960**

Los fundamentos de esta teoría pueden extraerse de las obras *El comportamiento administrativo* de H. Simon, *Teoría de la organización* de March y Simon y *Teoría de las decisiones económicas de empresa* de Cyert y March. Sus principales aportes en el campo de la administración fueron:

- Análisis del comportamiento y de los conflictos que se pudieran producir;



- desarrollo del proceso de formación de objetivos;
- desarrollo del proceso de toma de decisiones;
- desarrollo de la teoría del equilibrio.

Conflicto	Objetivos	Decisiones	Teoría del equilibrio
Puede darse a nivel individual o grupal, en este último caso puede tratarse de un conflicto dentro de la organización o entre organizaciones. Surge como consecuencia de insatisfacción o choque de intereses.	Los objetivos organizacionales señalan la dirección a seguir. Surgen como sumatoria de todos los objetivos individuales. Si estos últimos fuesen contradictorios, sobreviene la negociación que implica la obtención de algo a cambio de lo cedido.	Esta teoría hace hincapié en el proceso de toma de decisiones dada su importancia en la tarea gerencial. Para hacerlo en forma correcta es imperioso conocer todas las alternativas y luego seguir paso a paso cada instancia del proceso.	Cada miembro de la organización realiza aportes siempre y cuando considere que los alicientes sean tan importantes o más que sus aportes. Si esto no fuese así, la organización perdería su posibilidad de crecimiento.

### *Aportes de esta escuela al concepto de autoridad*

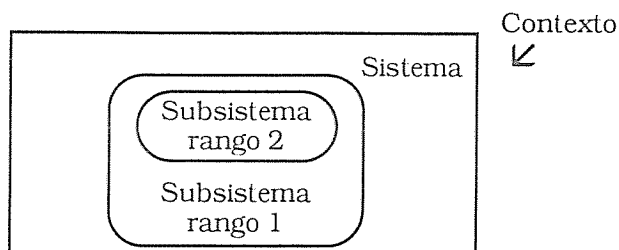
Para este enfoque lo importante no es mandar (considerado como derecho divino en la escuela de Fayol, o legal en la estructuralista), sino ejercer influencia en los subordinados, de tal forma que no obedezcan porque sí, sino porque están absolutamente convencidos de ello.

### **El enfoque de sistemas**

#### **Sistema**

Es un conjunto de elementos que gozan de cierta independencia y que se interrelacionan formando una unidad completa.

En Administración hay sistemas de planificación, de organización, de control, etc. Ellos se dividen en partes llamadas subsistemas. Estos subsistemas pueden agruparse según jerarquías o rangos.





## Funcionamiento del sistema




Todos los sistemas operan dentro de un contexto, del que reciben su influencia.

El sistema recibe insumos, tales como materias primas, tecnología humana, materiales y equipos entre otros, que van a ser transformados a través de procesos que modifican la energía inicial para la obtención de resultados (bienes y servicios).

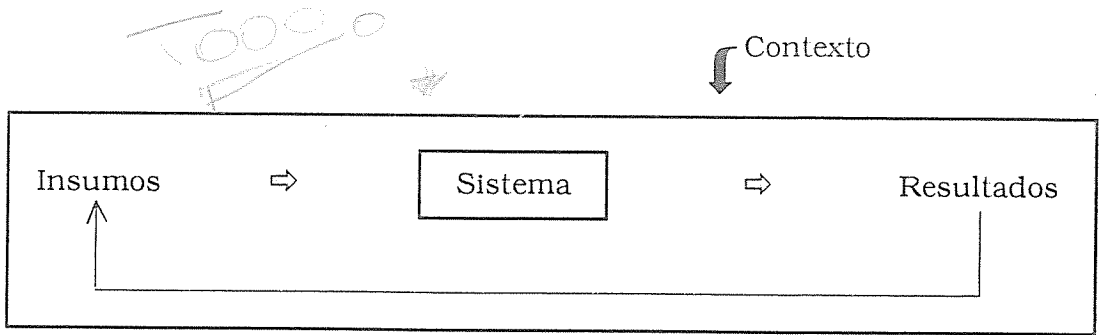
De la relación producto-insumos se puede determinar el nivel de productividad del sistema. Así, se considera altamente productivo cuando se obtiene la mayor calidad y cantidad de producción invirtiendo la menor cantidad de insumos.

Cuando la acción transformadora desemboca en el resultado, éste genera una nueva corriente de entrada en respuesta a la influencia recibida del sistema (por ej. si se obtienen utilidades, las mismas pueden volver al sistema bajo la forma de capital para producir nuevos resultados).

Dicha transformación requiere de un conjunto de comportamientos humanos en donde la acción de cada individuo provoca una reacción por parte de los demás integrantes del sistema. La medición de estos comportamientos de reacción sirve para evaluar si la acción del dirigente ha sido la adecuada. Ejemplo:

 Acción	 Reacción	 Resultados de la evaluación de la reacción
Se ejecuta un plan de incentivos para el fomento de la asistencia del personal.	El nivel de inasistencias no se reduce.	El plan debe revisarse ya que no resultó incentivador. Es conveniente volver a realizar un diagnóstico de la situación.
Se contrata a una empresa especializada para la elaboración de una campaña publicitaria.	Con el lanzamiento de la campaña, las ventas aumentan superando ampliamente los costos invertidos.	La decisión fue acertada. Se elaborarán y pondrán en práctica programas de trabajo que tengan en cuenta la mayor demanda.

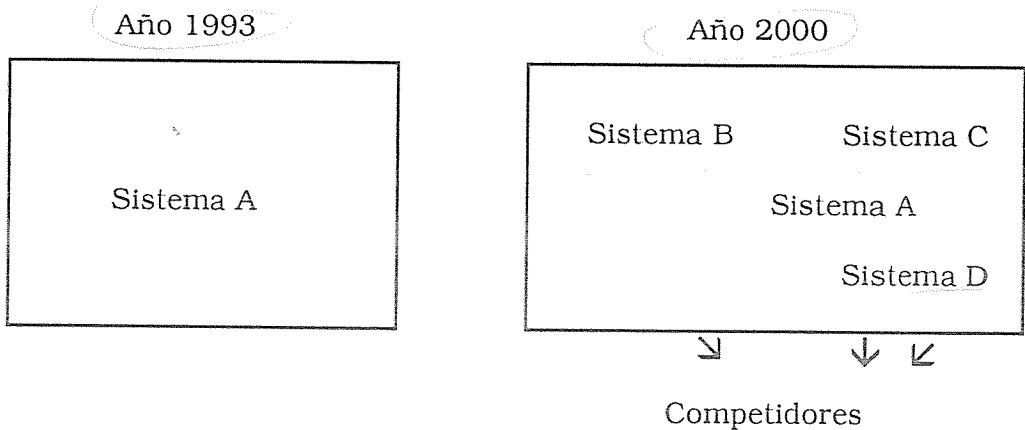
Los gerentes tienen a su cargo la tarea de asegurar los insumos y de transformarlos a través de las funciones de la administración de modo de lograr la obtención de resultados de forma eficaz y eficiente. (Eficacia: alcanzar las metas propuestas. Eficiencia: alcanzar las metas propuestas con el mínimo de costos.)



### Relaciones entre el sistema y el contexto

Puede suceder que el sistema, ante una transformación del contexto en el que actúa, se transforme de igual forma pudiendo adaptarse en busca de su supervivencia, dicho proceso se denomina *homeostasis*. Si por el contrario, no se ajusta a los cambios externos y se deforma por el transcurso del tiempo, el proceso se denomina *entropía*. En este último caso, los sistemas deberán tener rigurosos sistemas de control para impedir su desaparición por el nivel de desgaste y disfuncionamiento.

Ejemplo:



El grado de relación del sistema con el contexto determina su *permeabilidad*, y la energía que los mantiene en actividad señala el nivel de *tensión*.

### Clasificación de los sistemas

Los sistemas se pueden clasificar según:

- su grado de relación con el contexto;
- su grado de independencia;
- y el grado de delegación del poder de decisión.

### Clasificación según su grado de relación con el contexto

Se los agrupa en:

- sistemas abiertos;
- sistemas cerrados.

Los sistemas abiertos son aquellos que se relacionan estrechamente con el medio externo recibiendo su influencia.

Los sistemas cerrados, en cambio, realizan escasas o nulas acciones de intercambio con el contexto.

### Clasificación según su grado de independencia

Pueden ser:

- sistemas integrados: cuando cualquier variación en una de sus partes repercute en el resto;
- sistemas independientes: sus modificaciones no influyen en el todo.

### Clasificación según la delegación del poder de decisión

Se distinguen:

- Sistemas centralizados.
- Sistemas descentralizados.

Los primeros dependen de un centro único de poder, del que emanan las decisiones que dirigen al resto.

Los segundos derivan a varios subsistemas la autoridad de decidir sobre funciones específicas a cada uno de ellos.

## ACTIVIDADES

1) Busca información sobre el contexto histórico en el que se desarrollaron las ideas de la administración tradicional. Señala cuáles fueron los acontecimientos sociales, económicos y políticos que influyeron en estas teorías.

2) Elabora un cuadro sinóptico que contenga los principales aportes a la administración de F. Taylor.

3) Indica qué principio o principios de la administración no son tenidos en cuenta en los siguientes casos:

- a) José Pérez es empleado de la sección contable y recibe órdenes del gerente general y el gerente de sección.

- b) Juan López, que trabaja en la sección empaque, discutió con su compañero alterando el normal funcionamiento del sector y por ello presentó una queja a la autoridad máxima de la organización.
- c) El gerente general de una empresa pequeña considera que es importante que sus empleados se ocupen de todas las tareas indistintamente incluyendo las de administración y producción.

4) Une con flechas:

<b>TAYLOR</b>	Estudio de métodos y tiempos. Unidad de mando.
<b>SOCIOLOGIA INDUSTRIAL</b>	División del trabajo. Se descubre al grupo como fuente de motivación.
<b>TEORIA DE LA ORGANIZACION</b>	Las actividades de las empresas se agrupan en seis funciones. El rendimiento del trabajador debe ser fijado por la dirección.
<b>ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS</b>	Las personas deben orientar sus intereses hacia los objetivos de la organización. Las reglas y normas posibilitan el orden organizacional.
<b>TEORIA DE SISTEMAS</b>	La conducta de los individuos depende de la estructura del grupo en el que actúan. Cada miembro de la organización realiza aportes en función a los incentivos que le otorga.
<b>FAYOL</b>	Las modificaciones en una parte de la organización desencadenan reacciones en otras.
<b>TEORIA ESTRUCTURALISTA</b>	

5) Robert Owen, industrial francés de la época de las ideas tradicionales en administración, escribió lo siguiente:

“La mayoría de ustedes ha experimentado durante mucho tiempo en sus operaciones de manufactura las ventajas de poseer una maquinaria fuerte, bien diseñada y fabricada. Si un cuidado adecuado del estado de sus máquinas puede producir resultados tan benéficos, qué podría esperarse si dedicaran igual atención a sus máquinas con vida, las cuales han sido construidas con la mayor perfección.”

Sería interesante que expusieras tu opinión al respecto.

6) Señala las diferencias del concepto de autoridad según las siguientes teorías:

Administración industrial y general	Teoría estructuralista	Teoría de la organización

7) Elabora tu propio concepto de autoridad.

8) Elabora una lista describiendo aspectos de estas teorías con los que coincidas, y otra con los que no, y fundamenta tu elección.



# Unidad 3





# ESTRUCTURA INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES

## DEFINICION

Habiendo definido anteriormente el concepto de organizaciones nos referimos ahora al de estructura:

Es la forma en que se relacionan las distintas partes de una unidad y que le otorgan un sentido distinto al de sus componentes.

Con respecto a las organizaciones:

Es la forma en que se relacionan los distintos subsistemas que integran el sistema "organización".

Algunos de esos subsistemas son:

- El humano.
- El de información.
- El de relaciones formales.
- El de relaciones informales.
- El de procesos operativos.
- El de control.

El subsistema *humano* está compuesto por todos los individuos que forman parte de la organización.

El de *información*, se refiere a la corriente de datos que circula por la empresa y que adquieren relevancia en la toma de decisiones. En capítulos posteriores nos extenderemos al respecto.

El subsistema de *relaciones formales* es el que ha sido especialmente diseñado por la organización; de acuerdo con él, cada integrante de la organización depende de otros en la ejecución de sus tareas. Ello se desprende del ejercicio de la autoridad, entendiéndose por tal la facultad de trazar planes de acción y hacer que se cumplan.

El diseño de este subsistema consta en los manuales de organización y en el organigrama. Los manuales de organización incluyen información sobre las tareas, responsabilidades, y nivel de autoridad de cada puesto. En ellos además consta el organigrama o representación gráfica de puestos que también se llama diagrama de estructura o de organización.

El subsistema de *relaciones informales* se refiere a todas aquellas no previstas por la organización y que se dan como consecuencia del contacto diario o de rutina. Así por ejemplo puede ocurrir que un subordinado reciba órdenes de otro superior distinto al de su área, ya sea porque éste descuida su puesto, o por cualquier otra distorsión. También, a veces, dentro de la organización pueden promoverse "alianzas" entre distintas personas o sectores para imponer su criterio en desmedro del ejercicio de autoridad de otros.

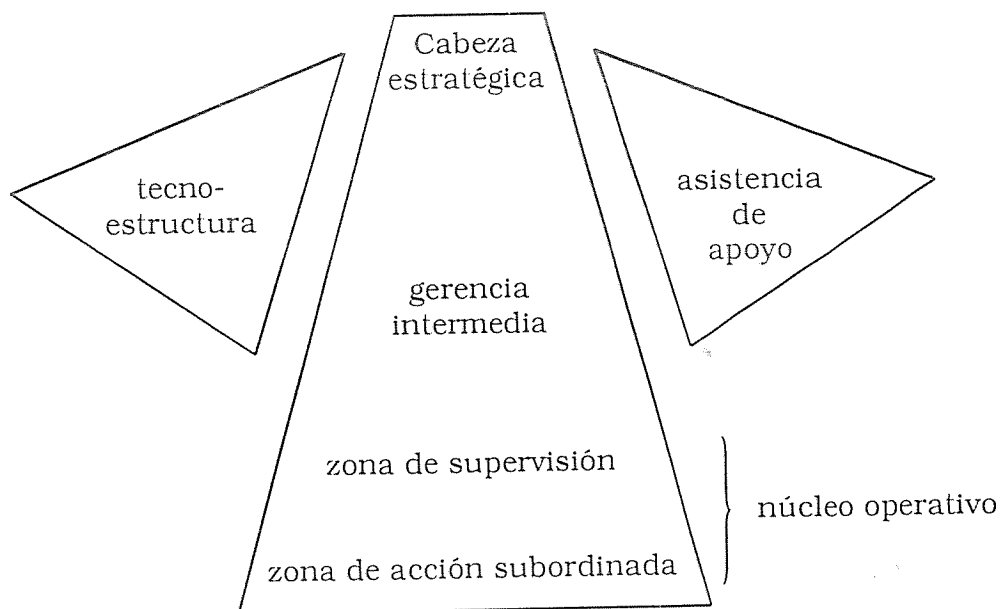
Estos y otros ejemplos son situaciones no previstas necesarias para tener en cuenta ya que afectan a todo el sistema.

El subsistema de *procesos operativos* abarca a las combinaciones de los recursos humanos, materiales y tecnológicos para lograr la eficacia y la eficiencia. Está descrito en el manual de procedimientos de la organización que indica todos los pasos y procesos para llevar a cabo una tarea determinada.

El subsistema de *control*, que comprende las formas en que se ha de comprobar si los planes que han sido puestos en práctica han alcanzado sus metas o no, o bien evaluar la marcha de los mismos y corregir posibles desviaciones.

### PARTES BASICAS DE LA ORGANIZACION

Para el desarrollo de este punto consideramos conveniente referirnos al modelo de Mintzberg<sup>1</sup> con algunas variantes presentado por J. C. Fresco en su obra *Organización y estructura*.



<sup>1</sup> Mintzberg, H.: *Diseño de organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1989.

## **Cabeza estratégica**

Su función fundamental es la de definir las metas de la organización y para ello elabora las políticas y estrategias a tener en cuenta. Así por ejemplo, tendrá a su cargo la toma de decisiones que se refieran a cambios de importancia en la marcha habitual de los negocios, como la incorporación de una nueva línea de productos, la creación de nuevos cargos jerárquicos, la apertura de una nueva sucursal, etc.

Forman parte de ella el directorio y la gerencia general, quienes asumen responsabilidad frente a terceros por las cuestiones que puedan derivar del ejercicio de su función. El directorio puede estar constituido por algunos accionistas, consultores o especialistas en determinados asuntos, y también puede formar parte de él el gerente general.

Además de las funciones anteriormente mencionadas, le corresponde a esta parte de la organización:

- Realizar un análisis del funcionamiento de los sectores de la organización.
- Tomar decisiones para encauzar los desvíos en la ejecución de los planes previstos.
- Seleccionar al personal jerárquico de los niveles superiores.
- Informar en Asamblea de accionistas sobre todo cambio sustancial.

## **Tecnoestructura**

Su función es la de adaptar a la organización a los cambios sociales y tecnológicos. Comúnmente se denomina a este servicio "staff", que significa apoyo. Le corresponde participar en el diseño de planes y programas a ejecutar en otras áreas. Lo integran especialistas en economía o en cuestiones técnicas, legales o sociales, como licenciados en Administración, ingenieros industriales, sociólogos, etc. Estos grupos colaboran en el suministro de información para la toma de decisiones, que a veces exige una profunda tarea de investigación y estudio a la que sólo pueden acceder quienes se dedican exclusivamente a ello.

Si bien a simple vista parece ventajoso contar con este tipo de asistencia, en la práctica se dan situaciones que empañan esta tarea. Los que tienen a su cargo la ejecución de los planes trazados muchas veces se resisten a las sugerencias del equipo de asesores, ya sea porque las consideran teóricas y alejadas de la realidad, o porque se sienten presionados a llevar a cabo cursos de acción con los que no coinciden.

Sin embargo, podría llegarse a un mayor entendimiento si en la elaboración de planes de acción se tuviesen en cuenta también las sugerencias de los responsables de la ejecución de los trabajos.

## **Asistencia de apoyo**

Este es un servicio que se brinda en distintos niveles de la organización, en colaboración con las áreas de producción y comercialización.

Se considera tal al Servicio de Mantenimiento, Control de Calidad, Relaciones Públicas, Servicio de Té y Café, etc.

### **Gerencia Intermedia**

Esta gerencia es el nexo entre la cabeza estratégica y el núcleo operativo. Por intermedio de ella, los planes estratégicos formulados en la cumbre de la organización se traducen en programas concretos de acciones a seguir. De esta forma, una vez que el gerente toma contacto con los lineamientos superiores organiza la mejor forma de llevarlos a cabo.

### **Zona de Supervisión**

Es la zona que corresponde a jefes y supervisores que controlan y encauzan la tarea de los subordinados hacia los cursos de acción trazados.

### **Zona de acción subordinada**

Se refiere a la ejecución de tareas programadas y rutinarias, donde la toma de decisiones es escasa. El trabajo se realiza conforme a lo requerido por los responsables de niveles superiores de la organización. Comprende, por ejemplo, el trabajo de los operarios, de los vendedores o de los auxiliares administrativos.

## **LA DIVISION DEL TRABAJO**

En empresas pequeñas, de tipo familiar, es frecuente encontrarnos con el hecho de que pocas personas realizan distintos tipos de trabajos. Sin embargo, a medida que las organizaciones crecen, la diversidad de tareas se multiplica y requieren de cierto grado de especialización. Para lograr un máximo aprovechamiento de los recursos, los trabajos se agrupan según sus características de forma tal que cada miembro de la organización realiza aquellos para los cuales está capacitado.

La especialización permite que las tareas se desarrollen con mayor rapidez y de la mejor forma, lo que se traduce en menores costos y mayor calidad de producto. A veces se considera que la repetición de un mismo trabajo puede resultar monótona y aburrida, pero ello no siempre es así porque el grado de motivación de un individuo depende también de otros factores como la relación con su grupo, el ambiente de trabajo, etc.

Para facilitar esta distribución del trabajo es necesario que se realice una cuidadosa delegación de autoridad, entendiéndose por tal el derecho que tiene un individuo de hacer que otros cumplan con las tareas que se les han asignado.

Cuando una persona hace mal uso de su autoridad deteriora todas las relaciones con el personal. Algunos caen en el autoritarismo, y otros por el contrario ceden la totalidad de este poder de forma tal de perder el control de su área. Ambos casos repercuten negativamente en la organización. Sin embargo, cuando las porciones de autoridad se reparten entre individuos

capacitados para ejercerla, y existe una adecuada coordinación de los distintos sectores, las tareas se facilitan y se optimizan los resultados.

### **Centralización y descentralización**

La centralización ocurre cuando existe poca delegación, de tal forma que pocas personas concentran la mayor parte de las tareas de la organización. Esto es fácil de observar en empresas pequeñas de tipo familiar, en las que por lo general una o pocas personas se ocupan de tomar la mayor parte de las decisiones empresarias. Pero cuando la organización adquiere cierto crecimiento, una misma persona tendrá dificultades si pretende ocuparse de todo.

Muchas veces se defiende este sistema por sus reducidos costos, ya que la descentralización requiere incorporar mayor cantidad de personal especializado. Pero dicha especialización a la larga redundará en mayores beneficios, ya que ahorra tiempo y esfuerzos.

Otras ventajas de la descentralización son:

- *Promueve la capacitación*, ya que muchos empleados se verán estimulados a especializarse si consideran que existen posibilidades de ser ascendidos.
- *Motiva a los gerentes*, ya que se sienten responsables por la marcha de sus áreas.
- *Facilita el establecimiento de sistemas de control adecuados.*

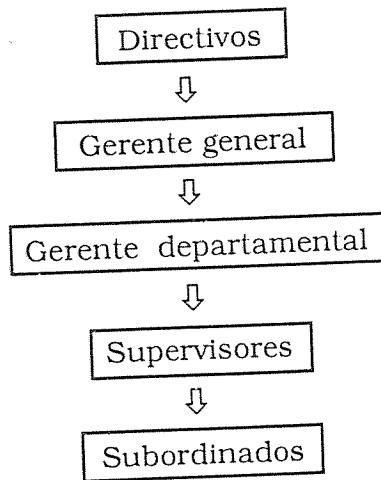
Sin embargo, también puede presentar desventajas, como por ejemplo:

- Muchas veces se *dificulta la tarea de coordinación.*
- El tránsito de la comunicación desde los niveles inferiores hacia los superiores atraviesa muchos *filtros*; puede entonces deformarse y hasta dejar de llegar.
- A veces *impide tener una política uniforme.*

### **Tipos de organización**

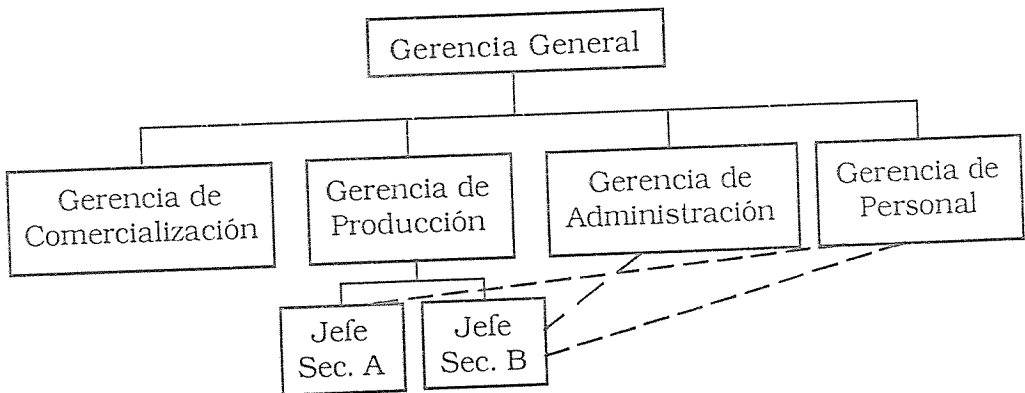
#### ***Organizaciones con predominio de relaciones de tipo lineal***

Son aquellas en las que los subordinados responden por la totalidad de sus acciones ante la autoridad jerárquica superior, a la que se le ha delegado una "línea" de responsabilidad. De esta forma, los empleados dependerán de sus supervisores, éstos a su vez de sus jefes, quienes dependen del gerente de sus áreas, y así, se sigue una línea de jerarquías hasta llegar a la cima de la organización.



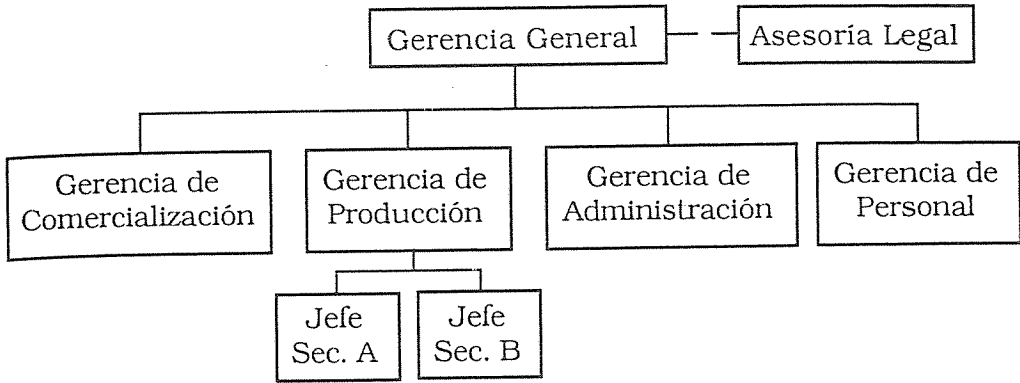
### Organizaciones de estructura funcional

Son aquellas en las que las autoridades de línea ceden una porción de autoridad a otras personas que ejercen el control de dichos segmentos de acción. Por ejemplo: los jefes de los distintos sectores pueden seleccionar al personal a incorporar, pero para ello deberán seguir los procedimientos prefijados por la Gerencia de Personal, que tiene autoridad para exigir su cumplimiento.



### Organizaciones con estructura lineal asesorada

Son aquellas que cuentan con equipos de asesores (*staff*), en algunos niveles de la organización. Este cuerpo de especialistas representa a la tecnología de la organización, no participa en la ejecución ni de la toma de decisiones. Sus funciones son las de investigar, aconsejar y participar en la elaboración y diseño de planes que serán puestos en marcha por las autoridades de línea.

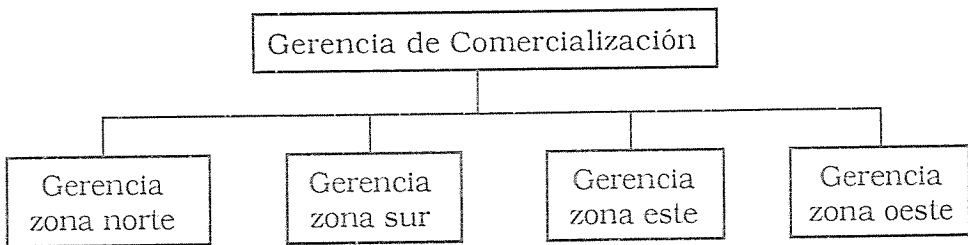


### Departamentalización

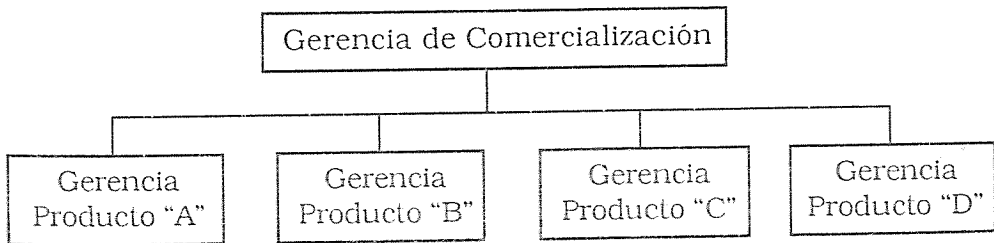
La distribución del trabajo en las organizaciones exige un agrupamiento de tareas conforme a las metas a lograr, y la selección de personal idóneo para cada puesto.

Esos trabajos han de concentrarse en departamentos atendiendo a algunos de estos criterios:

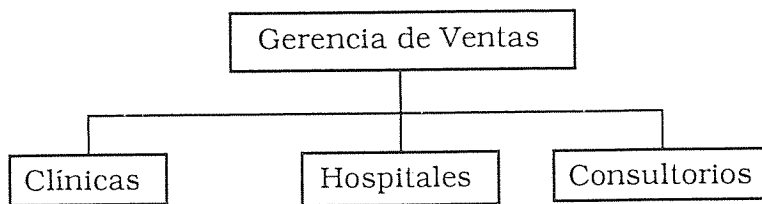
a) **Departamentalización por regiones:** Generalmente utilizado por organizaciones cuyas operaciones abarcan vastas zonas geográficas. Este tipo de departamentalización permite tener un mejor control sobre las operaciones que se realizan con cada región.



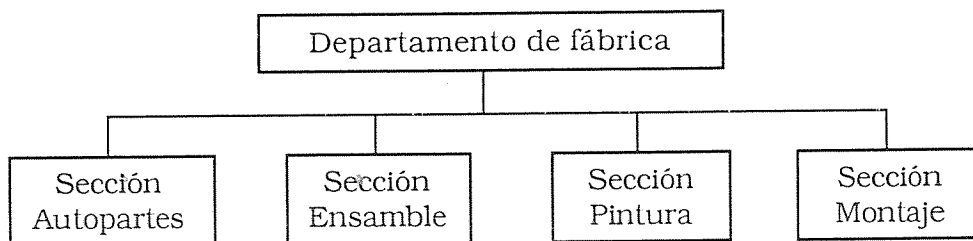
b) **Departamentalización por producto:** Las empresas de producción en gran escala a veces encuentran conveniente agrupar las tareas que conciernen a cada una de sus líneas de productos, de forma tal de conocer su magnitud y participación en los resultados de la organización.



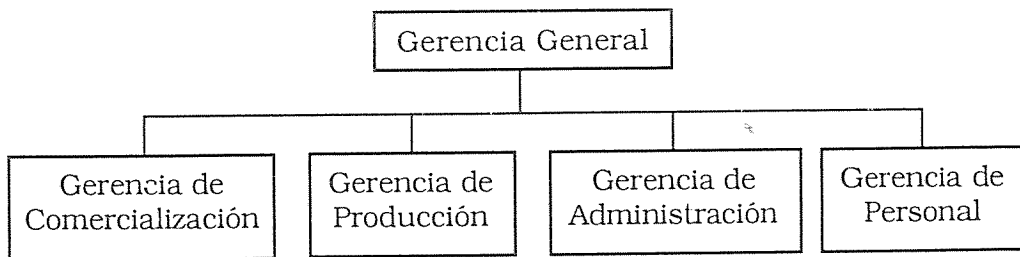
c) **Departamentalización por clientes:** Permite atender necesidades peculiares de los distintos tipos de clientes, de forma tal que cada sector se especializa en el manejo de un grupo de clientes con características similares. Tomando como ejemplo la departamentalización de una empresa que se dedica a la comercialización de productos químicos, el esquema de la gerencia de ventas sería el siguiente:



d) **Departamentalización por procesos:** Es el tipo adoptado por algunas grandes empresas para el área de Producción, en cuyo diseño se contemplan los distintos procesos de fabricación.



e) **Departamentalización por funciones:** Se agrupan de esta forma todas las actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan.



### HERRAMIENTAS DE DISEÑO ADMINISTRATIVO

Las organizaciones cuentan con herramientas que facilitan el conocimiento de sus normas, procedimientos, relaciones, etc. Algunas de ellas son:



- los organigramas o diagramas de estructura;
- el manual de organización;
- el manual de normas y procedimientos;
- el manual de cuentas;
- otros.

## Los organigramas

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización. Por lo tanto muestra a sus partes y relaciones.

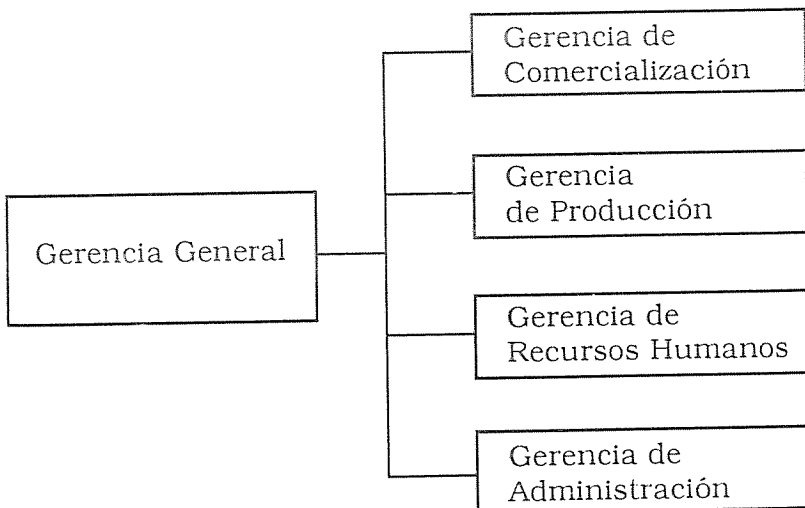
Algunas de sus ventajas son:

- Permite conocer la estructura de la organización.
- Cada individuo que trabaja en ella puede tener clara visión de la posición de su rol dentro del conjunto y de sus posibilidades de ascenso.
- Se pueden detectar fallas: como que un cargo dependa de dos o más personas, que a alguien se le haya delegado la supervisión de un número excesivo de subordinados, o que dos o más cargos ejerzan la misma función, etc.

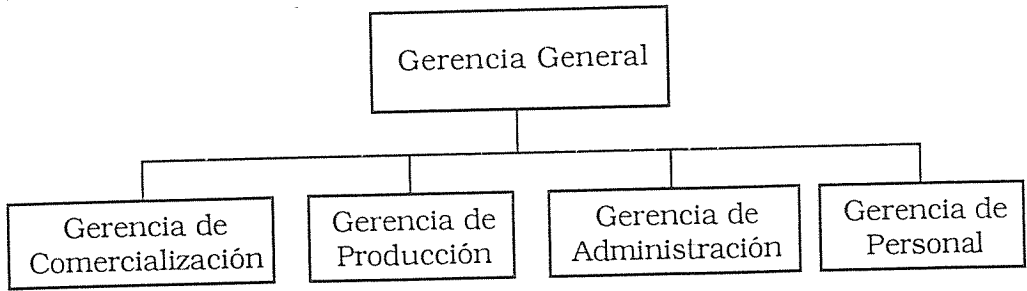
## Tipos de organigrama

Las formas de diseño más usuales son:

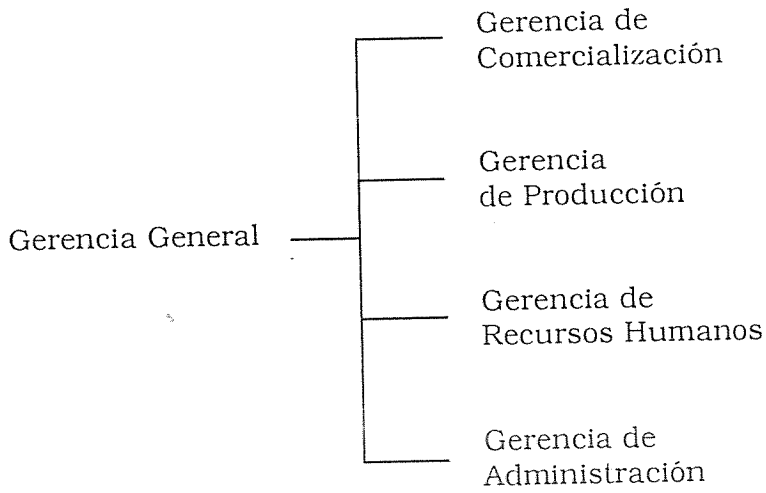
— *Diseño vertical rectangular*



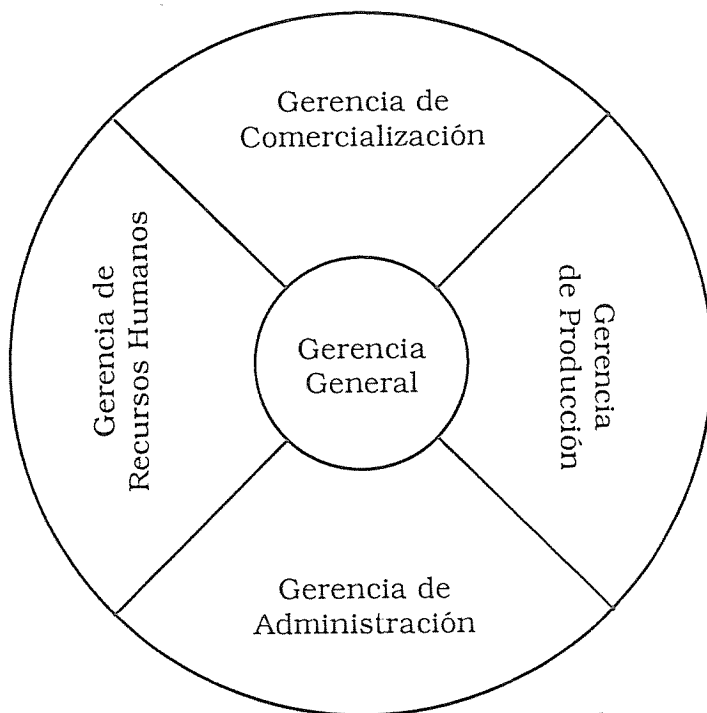
—Diseño horizontal rectangular



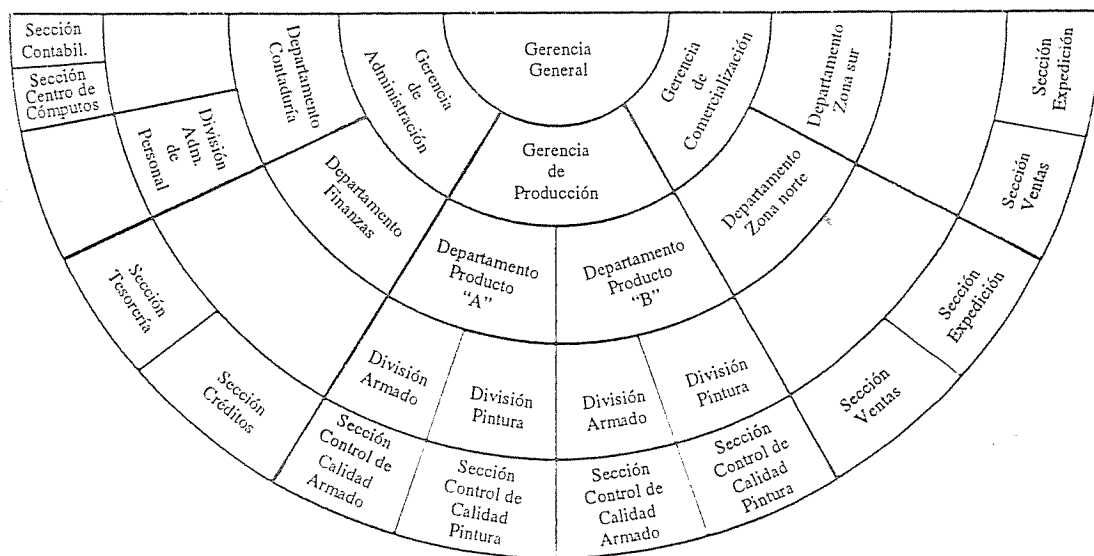
—Diseño lineal:



—Diseño circular



—Diseño semicircular



## Manuales de organización

Los manuales de organización brindan información sobre:

- Sus funciones y misiones;
- su estructura interna a través del organigrama;
- las funciones y responsabilidades de cada puesto; y
- descripción general de las tareas que se realizan dentro de la organización.

## Manuales de normas y procedimientos

Se refieren a los derechos y deberes de los individuos en la organización, e incluyen información sobre los distintos procedimientos para llevar a cabo las tareas en general.

## Manual de cuentas

El manual de cuentas contiene:

- el plan de cuentas de la organización: un ordenamiento codificado de las cuentas que se utilizan en el procesamiento de la información;
- el análisis y detalle de cada una de las cuentas que componen el plan.

## ACTIVIDADES

- 1) Confecciona un organigrama de tipo lineal para la gerencia de producción, y uno de tipo vertical rectangular para la de administración, teniendo en cuenta las siguientes funciones:

finanzas - control de calidad - almacenes - tesorería - impuestos - investigación y desarrollo de nuevos productos - ingeniería industrial - fabricación - centro de cómputos - administración de personal.

- 2) Responde:

- a) ¿En qué beneficia a los supervisores que sus subordinados estén bien entrenados?
- b) ¿Qué sucede cuando la delegación de tareas no es clara?
- c) ¿Qué se puede delegar y qué no?

3) Completa el siguiente crucigrama:

1. E

2. TECNICO SUPERVISOR

3. RENTABILIZACION

4. PROYECTO

5. UNIDAD

6. CONTROL

7. DEPARTAMENTALIZACION

8. U

9. ORGANIGRAMA

10. ACONSEJAMIENTO

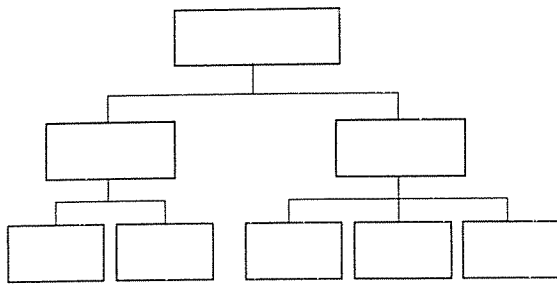
Referencias

- 1) Proyección de planes a largo plazo.
- 2) Parte de la estructura que no participa en la ejecución de planes, pero investiga y aconseja.
- 3) Concentración de autoridad.
- 4) Tipo de departamentalización (por...).
- 5) Partes de la estructura.
- 6) Subsistema (de...) que permite detectar desvíos en los planes.
- 7) Agrupamiento de tareas.
- 8) Puesta en marcha de un plan.
- 9) Gráfico de estructura.
- 10) Función de Staff.

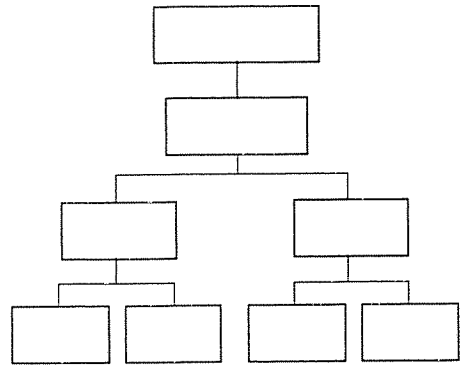
4) Describe las ventajas y desventajas que puede presentar cada tipo de departamentalización:

Departamentalización	Ventajas	Desventajas
Regiones		
Producto		
Procesos		
Funciones		

5) Teniendo en cuenta los siguientes tipos de estructura organizacional:



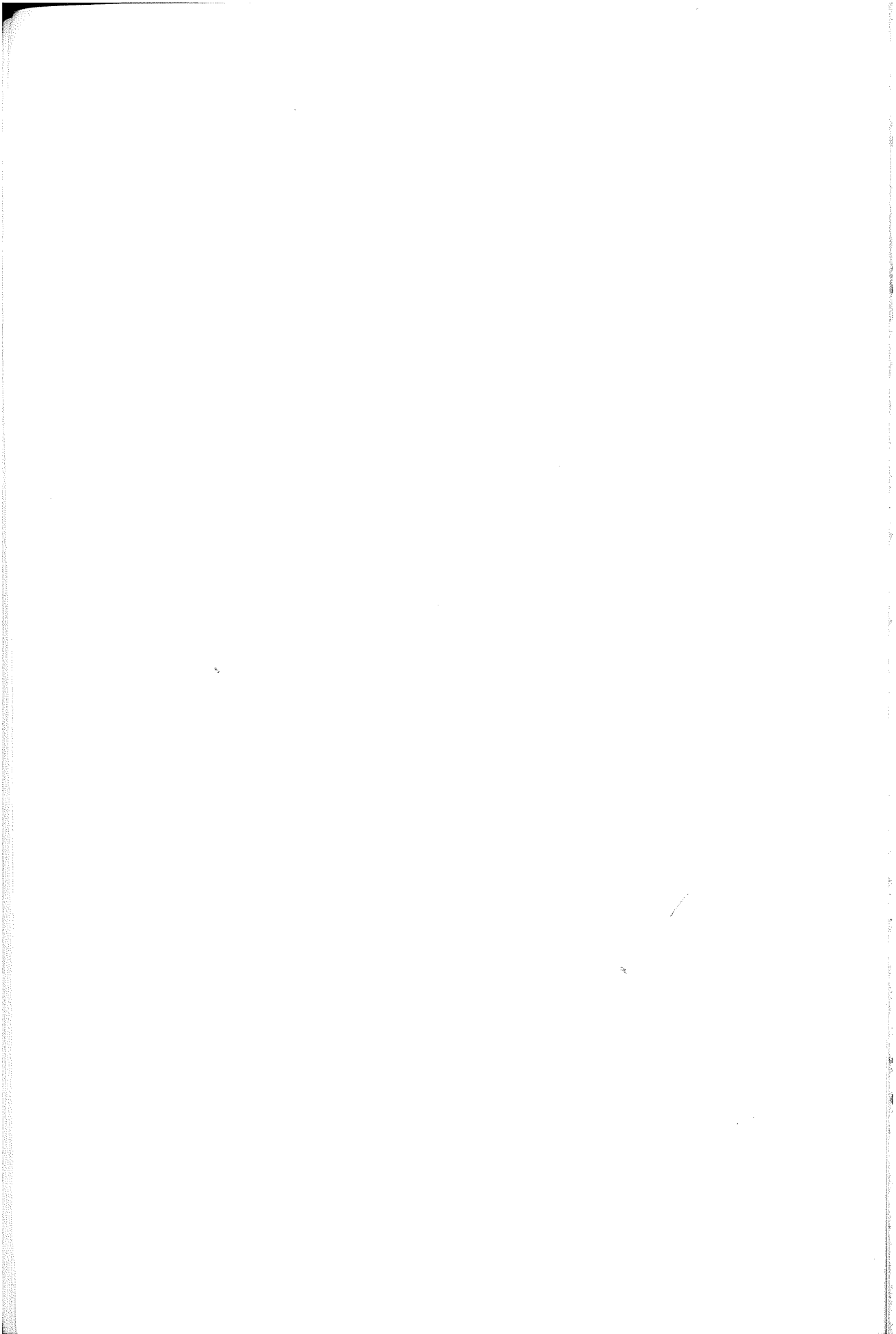
Organización de estructura ancha



Organización de estructura alargada

- Analiza y describe cuáles son sus aspectos positivos y negativos teniendo en cuenta;
- el flujo de comunicaciones;
- el control;
- la especialización de las tareas.

# Unidad 4





# EL SISTEMA HUMANO EN LA EMPRESA

## CONCEPTO

El sistema humano en la empresa está formado por un conjunto de individuos que se relacionan entre sí para el logro de los fines individuales y organizacionales.

## Elementos

- Lo integran un grupo o grupos de personas.
- Las relaciones entre sus miembros presentan distintos matices; así, se dan situaciones de liderazgo, de ambientes participativos y cordiales, facilitadores de la creatividad, o por el contrario a veces pueden volverse tensas, conflictivas, inhibidoras del potencial humano.
- Sus integrantes participan de intereses colectivos, que pueden ser implícitos o explícitos.

Es un interés colectivo explícito, por ejemplo, que todos los vendedores se esmeren en elevar al máximo sus ventas, siendo éste también uno de los objetivos de esa gerencia.

Es implícito, por ejemplo, el deseo de los miembros de trabajar en un clima agradable y de capacitarse en la tarea diaria.

- Los intereses colectivos son compatibles con los individuales. Cada individuo participa de un sistema porque encuentra en él la posibilidad de satisfacer necesidades personales. Muchas veces algunos deseos individuales se contraponen a los de su grupo de pertenencia, pero aún así continuará formando parte de él mientras considere que el conjunto le resulta provechoso.

## Características

Como todo sistema, el humano recibe la influencia del contexto en el que opera: el lugar de trabajo (edificio, muebles, luz, colores, ruido, etc.), la estructura organizacional (distribución de roles, políticas de la empresa, etc.) y el sistema social global.

Además, sus miembros participan de otros sistemas sociales, como clubes, partidos políticos, iglesias, etc., siendo de alguna forma transmisores de la imagen de la empresa, y también son consumidores, e influyen en la demanda de manera considerable.

Dentro del sistema coexisten redes de relaciones *formales* e *informales*.

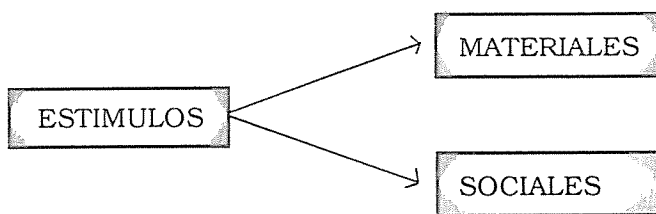
Las relaciones *formales* son aquellas especialmente diseñadas y previstas

por la empresa como por ejemplo la relación entre un subordinado y el jefe de su área.

Las *informales*, por el contrario, surgen del contacto espontáneo de las personas, como en el caso de los empleados que se reúnen para almorzar, o de actividades sociales o deportivas que llevan a cabo al margen de su trabajo habitual.

## EL INDIVIDUO EN LA EMPRESA

Las personas aportan a la empresa su capacidad de rendimiento, esto es de aprovechamiento de sus habilidades motoras e intelectuales. Pero por lo general, el rendimiento se verá influido por diversos estímulos que pueden agruparse así:



Como por ejemplo:

- Política salarial equitativa.
- Ambiente de trabajo favorable.
- El trato de sus superiores.
- Perspectivas de desarrollo.
- Reconocimiento moral.
- Etcétera.

### Incentivos materiales

Frederick W. Taylor fue el primero en señalar la importancia del factor humano en la industria y persiguió la obtención del máximo aprovechamiento de:

- a) las máquinas y útiles de trabajo, ya que si el instrumento se utiliza en forma adecuada, la tarea resulta liviana y no fatiga;
- b) los métodos de trabajo, para reducir el número de movimientos ejecutados por los operarios; y
- c) los recursos humanos a través de su cuidadosa selección.

Cuando la organización implementa sistemas de trabajo que consideran a los tres puntos anteriores y capacita al personal para su mejor desempeño otorga a los trabajadores una valiosa fuente de estímulos.

Otros incentivos materiales son:

- a) el *salario*: sin duda es el principal, ya que permite satisfacer determina-

das necesidades como las de alimentarse, vestirse y protegerse. Pero para que sea altamente estimulante es necesaria la fijación de una adecuada política de remuneraciones, que incluya una escala salarial diferenciada por funciones, que establezca cuáles son las condiciones para el acceso a las distintas categorías, y que resulte comparativamente interesante con las de otras empresas del ramo;

- b) los *premios*, que consisten en otorgar gratificaciones en dinero para una mayor producción o para fomentar la asistencia entre otros;
- c) el *pago a destajo*, es decir el pago por unidad producida; y
- d) la *participación en las ganancias*, premiando al conjunto del personal acorde a las utilidades percibidas por la empresa.

Además del dinero, también hay otros incentivos importantes como, por ejemplo, el ambiente de trabajo, ya que no es lo mismo trabajar en una empresa que promueve la participación que en otra en donde impera el clima autoritario.

En algunas organizaciones se otorga al empleado el beneficio de pausas adicionales a las obligatorias para evitar su fatiga y elevar sus márgenes de rendimiento. También se han hecho estudios sobre la forma en que inciden la luz, el color, la música y la ventilación en el trabajo diario.

### **Incentivos sociales**

Son estímulos que persiguen el bienestar físico y moral de los individuos. Son incentivos sociales por ejemplo: los servicios médicos, obras sociales, seguros, guarderías en planta, actividades deportivas para los empleados en la empresa, etc.

En conclusión:

Teniendo en cuenta entonces la amplia gama de estímulos será tarea del administrador considerarlos en la conducción del personal a su cargo.

Los que administren según el *modelo tradicional* considerarán que sus subordinados cumplirán con sus tareas siempre que se las indique con claridad y se los seleccione, entrene y remunere adecuadamente.

El *modelo de relaciones humanas* cree que lo considerado por el tradicional no es suficiente, sino que también hay que tener en cuenta a las necesidades psicológicas y sociales de los individuos.

En el *modelo de recursos humanos* los individuos rendirán más, si se sienten partícipes de la fijación de los objetivos, con lo cual la función del administrador será la de crear un ambiente de trabajo favorable que fomente la participación, en oposición a la de control del modelo tradicional.

### **Motivación**

Los estímulos generan en los individuos *motivos* o fuerza que los impulsa a realizar actos.

Muchas veces ocurre que el personal de una empresa no cumple con sus tareas de la forma en que se le solicita, y ello es así porque la organización

carece de una política de incentivos adecuada. Algunas teorías modernas de la administración sostienen que en realidad la tarea fundamental del gerente será la de motivar al personal a su cargo para orientar sus fuerzas al logro de las metas propuestas. Por supuesto que no es tarea fácil, ya que los superiores muchas veces se dedican a resolver problemas puramente técnicos, descuidando a los recursos humanos de sus áreas. Además les exige tener cierto conocimiento sobre el porqué de ciertas conductas de sus empleados, y no siempre es posible diagnosticarlo con precisión.

A la hora de motivar, muchos gerentes tienen en cuenta el principio de *la vara y la zanahoria*. La primera simboliza al castigo, con el que se infunde temor, y si bien da resultado en el sentido de que la tarea se realiza, provoca en el personal la necesidad de represalia. La segunda se refiere a la motivación que despierta el premio, que logra que los individuos realicen su trabajo dando lo mejor de sí mismos, pero a veces se utiliza en demasía, perdiendo entonces su valor como tal.

### **Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow<sup>1</sup>**

Es muy difícil que el hombre esté siempre satisfecho. Cuando ha satisfecho una necesidad, nacen otras, convirtiéndose en nuevos motores de actividades. Se forma entonces una cadena de necesidades que al satisfacerse se suplen por otras, y, según Maslow, esos eslabones se ordenan según una jerarquía, ya que el hombre, al cubrir sus necesidades básicas, comienza a preocuparse por satisfacer otras de tipo socioafectivo. Contrariamente, si no tiene cubiertas sus necesidades primarias difícilmente genere otras de orden superior.

Ese ordenamiento se esquematiza de la siguiente forma:

Necesidades de:



<sup>1</sup> Maslow, Abraham, *Motivación y personalidad*, 1954.

- 1) *Necesidades fisiológicas*: son necesidades básicas como la de beber, comer, dormir y vestirse.
- 2) *Necesidades de seguridad*: son las que el hombre manifiesta respecto de peligros físicos y de pérdida de trabajo, de su propiedad o del alimento.
- 3) *Necesidades de ser aceptado* por otras personas.
- 4) *Necesidades de estima*: las personas sienten necesidades de que otros las estimen, ya que ello origina satisfacciones como prestigio, poder y confianza en sí mismo.
- 5) *Necesidades de autorrealización*: representan la cúspide de la pirámide, el crecimiento personal máximo que el hombre pueda alcanzar.

Sin embargo, no podemos afirmar que este orden se cumpla en todos los casos, ya que las personas son complejas, y no siempre es predecible su sentir.

### EL GRUPO SOCIAL

Los grupos sociales se constituyen en función de intereses comunes, comparten valores y actúan coordinadamente. Las actuaciones de sus integrantes se remiten a las normas que emanan de él y cuya transgresión genera rechazo por parte del resto de los miembros. Algunas particularidades del grupo social son<sup>2</sup>:

Naturalidad	Los grupos sociales se constituyen espontáneamente.
Interacción	Los integrantes se relacionan influyéndose entre sí.
Empatía	Dentro del sistema circula una corriente de simpatía e interés mutuo.
Liderazgo	Todo grupo otorga liderazgo a algunos de sus miembros, que por sus aptitudes ejercen influencia sobre el resto.
Cohesión	Es la fuerza que mantiene al grupo unido.
Tensión grupal	Es la presión que ejerce el grupo para la conservación de sus normas e intereses.
Roles	Cada miembro del grupo ejerce una función debidamente necesaria para el logro de las metas.

<sup>2</sup> Fuente: Organización administrativa, Herrero Hnos. (Suc. México).

Desde el punto de vista de las organizaciones, los grupos conservan además las siguientes características:

- Cada grupo humano opera como subsistema de un sistema mayor, necesitando por lo tanto una adecuada coordinación. Así por ejemplo, el departamento de producto "A" y el de "B" participan de sistemas sociales diferentes, y cuando la administración que los encauza no es la adecuada, comúnmente se generan competencias o errores que perjudican a toda la organización en su conjunto.
- Existen líderes formales e informales. (Sobre este tema nos extendiremos en el próximo punto.)
- Los roles son predeterminados por agrupación de funciones, asignándolos a quienes estén debidamente capacitados y se desempeñan previa conformidad.
- Cuando los objetivos organizacionales conspiran contra los intereses de un grupo se genera conflicto que sólo desaparece ante la negociación.
- El mantenimiento de canales de comunicación fluidos es indispensable para la coordinación eficaz.
- El grupo participa de las normas organizacionales, pero a su vez genera las propias válidas en la interacción, y cuya violación genera acciones para encauzar los desvíos individuales.

## Liderazgo

Podemos decir que un líder es alguien que se relaciona con los demás de una forma muy especial, ejerce influencias y encauza al grupo hacia objetivos determinados. Un líder puede ser impuesto o no. En el primer caso se trata de aquellos gerentes o personal de las organizaciones que son responsables por las tareas de los otros y que han sido designados a tal efecto. En el segundo, nos referimos a los que el grupo reconoce como tales por el producto de sus relaciones, como por ejemplo un líder sindical o un cabecilla de grupo.

Nos dedicaremos al estudio del liderazgo formal, o sea del ejercido por los que han sido designados para las tareas de dirección y control. Este tipo de líder ejerce su influencia no sólo sobre las personas y los procesos, sino también sobre la selección, capacitación y orientación de los recursos humanos. Podemos decir que es *el responsable de crear climas favorables para que las personas se orienten con entusiasmo al logro de los objetivos de la empresa.*

## Características del liderazgo

A lo largo del tiempo se han realizado muchos estudios para identificar las características que poseen los líderes. Varios investigadores descubrieron rasgos físicos relacionados con la capacidad de liderazgo como la energía, apariencia y estatura, rasgos de inteligencia y habilidad, y de personalidad como la adaptabilidad, el entusiasmo, la autoconfianza. Otras características se relacionan con la tarea, como la iniciativa y la persistencia, y otras con su desempeño social como la cooperación y su forma de relacionarse. Estos rasgos por supuesto presentan matices, y no siempre están presentes en todos

los casos, sin embargo es importante que el líder reúna las siguientes cualidades:

- Que sea entusiasta. Ya que, como mencionamos antes, su tarea es la de influir en las personas difícilmente lo podría hacer sin un acabado convencimiento de que el proyecto a poner en marcha va a generar buenos resultados. Por otro lado, con actitudes negativas o pesimistas, jamás podría motivar al personal a su cargo.
- Que sea permeable a los cambios. Teniendo en cuenta que la organización es un sistema que "vive" y como tal crece a lo largo del tiempo, es importante que los que la dirigen sepan adaptarse a los cambios y generarlos cuando sea necesario.
- Que sea creativo.
- Que proyecte hacia el futuro. El líder deberá reconocer las oportunidades y elaborar proyectos para su aprovechamiento.
- Que asuma riesgos. Cada emprendimiento trae aparejada una exhaustiva toma de decisiones, muchas veces a partir de la información que suministran los distintos sectores, pero cuando no alcanza, el líder debe arriesgar de acuerdo con su experiencia e intuición.
- Que tenga confianza en sus conocimientos y habilidades.
- Que se interese por las expectativas y necesidades de sus subordinados.
- Que considere valiosos el aprendizaje y la capacitación permanente.

### ***Aceptación del líder***

Cuando una organización incorpora personal directivo, debe asegurarse de que reúna las cualidades requeridas para ejercer el liderazgo. Pero además su aceptación como tal por parte de los subordinados dependerá:

- de la presentación adecuada que se realice de él;
- de su trato hacia el personal;
- del tiempo que pase con su gente;
- de que tienda a la integración de su equipo, y no aplique la frase "divide y reinarás";
- de su autoconfianza.

### **TIPOS DE ADMINISTRACION <sup>3</sup>**

De las distintas clasificaciones de los estilos de administración describiremos las siguientes:

- a) el enfoque basado en el ejercicio de la autoridad;
- b) los cuatro sistemas de administración de Likert;
- c) las teorías "X" e "Y" de Douglas Mc Gregor.

<sup>3</sup> Fuente: Koontz, Weihrich, *Administración*, McGraw Hill, 1991.

a) El enfoque basado en el *ejercicio de la autoridad*. Considera esencialmente tres estilos básicos de administración:

- El estilo *autocrático*, se caracteriza por la desconfianza hacia el personal, inspira temor, y se comunica con el grupo por medio de órdenes que se espera que se cumplan.
- El estilo *democrático o participativo*, en el que se consideran las opiniones de los empleados en la formulación de planes de trabajo, a la vez que se los alienta y considera en la elaboración de propuestas.
- El estilo *"dejar hacer"*, temeroso, que no asume sus responsabilidades y menos aún utiliza su poder, permitiendo a sus subalternos hacer lo que quieran sin mayor control.

b) Los cuatro sistemas de administración de Likert.

El profesor Rensis Likert, de la Universidad de Michigan, ha definido *cuatro sistemas de administración*:

- El *Sistema 1* se refiere a gerentes de tipo autocrático, que imparten temor, y que limitan la comunicación de arriba hacia abajo.
- El *Sistema 2* se refiere a la administración, que si bien reúne características de la anterior, es más benevolente, y admite algunas ideas y opiniones de los subordinados. La participación es más bien representativa.
- El *Sistema 3* es el que utilizan los líderes que tienen cierta confianza en su personal, requieren sus ideas y opiniones y motivan a través del castigo y la recompensa.
- El *Sistema 4* es la forma más participativa de todas. Los líderes tienen confianza absoluta en el personal, motivan a través de premios a la participación y al apoyo en la elaboración de los proyectos. Fomentan la comunicación fluida de arriba hacia abajo y viceversa.

De todos estos sistemas Likert consideró que las empresas que adoptan el Sistema cuatro tienen más posibilidades de éxito que las otras, por el grado de compromiso que adquieren las personas cuando participan. Sin embargo estos estilos en la práctica no son siempre fácilmente distinguibles, así como tampoco absolutos, ya que su efectividad dependerá del grupo y de las circunstancias.

c) Teorías "X" e "Y".

### La Teoría "X"

Según esta teoría la conducción del personal debe basarse en medidas autoritarias, ya que los seres humanos en general tienen aversión al trabajo y prefieren que se los dirija para evitar responsabilidades.



## La Teoría "Y"

Este estilo de administración considera que las personas son responsables y cumplen con los objetivos con los que se sienten comprometidos. Para ello, es importante hacerlos partícipes y compensar el esfuerzo con recompensas acordes. También sostiene que el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

Esta teoría y la anterior son sólo supuestos, es decir situaciones probables y diferentes que se describen como resultado de investigaciones empíricas.

### CREATIVIDAD E INNOVACION

Todo ser humano posee dos hemisferios cerebrales: en uno se produce el pensamiento analítico, y en el otro el creativo. Sin embargo la formación cultural y las actividades diarias, muchas veces desarrollan al primero y se descuida al segundo.

Por *creatividad* se define al proceso generador de nuevas ideas, que generalmente se encuentra frente a numerosos obstáculos. Algunos de ellos son:

- El temor al fracaso. El individuo creativo generalmente se expone, ya que arriesga en una nueva idea. Muchas veces se convierte en blanco de críticas de aquellos que sólo se rigen por la razón. Y si algunas de sus ideas no prosperan cree que su posición puede llegar a tambalear.
- Barreras grupales: la originalidad muchas veces es considerada una transgresión, ya que un descubrimiento genera cambios, que no todos están dispuestos a aceptar.

Sin embargo, la evolución ocurre como consecuencia de las ideas creativas, que carecerían de valor si sólo quedasen en la mente y no fuesen utilizadas en el campo personal o empresarial, muchas veces, para resolver conflictos o tomar decisiones.

En general, los ambientes cordiales y participativos permiten a las personas desarrollar sus potencialidades al máximo fomentando la creatividad y el espíritu de innovación.

A la aplicación de los aportes creativos se la denomina *innovación*. Así decimos que una organización innova cuando introduce un nuevo producto en el mercado, cuando incorpora una nueva política de personal o una tecnología original. Ello facilita la adaptación de la empresa a los cambios vertiginosos de nuestra época, y muchas llevan a cabo técnicas para fomentar los espacios creativos. Algunos métodos son:

- 1) *Torbellino de ideas*: es una reunión de personas que generan opiniones sin que nadie pueda criticarlas por disparatadas que sean. Más tarde se realiza una selección y análisis de las propuestas vertidas.
- 2) *Morgan*: se propone lo que se considera "lógico" para una situación. Luego se expone a alguien que no sepa nada del tema, y luego, de su visión, se extraen conclusiones esclarecedoras.

- 3) El de *Alex Osborn*: primero se analiza la información friamente, y luego se emiten las posibles soluciones. Después de un tiempo estas ideas se incorporan o descartan.
- 4) *Sleep-writing*: incorporar toda la información posible antes de irse a dormir, esperando que por la noche surja la idea justa.

Más allá de las técnicas, y de las ideas, su adecuada aplicación va a ser el determinante del éxito del proyecto.

### **El cambio en las organizaciones**

Las organizaciones se enfrentan en el devenir del tiempo a verdaderas revoluciones científico-tecnológicas; si permaneciesen inmutables a lo largo de su historia, sin duda se estancarían y estarían condenadas al fracaso. El progreso trae aparejados riesgos y conflictos. La incorporación de nuevas tecnologías implica para el empresario la posibilidad de lograr mayores beneficios, al poder producir más y reducir costos. Pero los empleados muchas veces sienten peligrar su puesto ya que no pueden ver claro cuál es la ventaja que a ellos les reporta semejante desafío.

Sin duda lo que promueve cambio es la desviación de algún rumbo trazado. Surge así la necesidad de restaurarlo y supone el ejercicio de alguna acción contraria a la que produjo la desviación. Pero cada acción llevada a cabo por un miembro del grupo genera reacción por parte de otros, que se transforma en nueva acción y así sucesivamente. De esta forma, persistencia y cambio van juntos, ya que el temor a lo desconocido puede ocasionar el deseo de que todo siga igual aun a costa del progreso.

acción

reacción

cambio

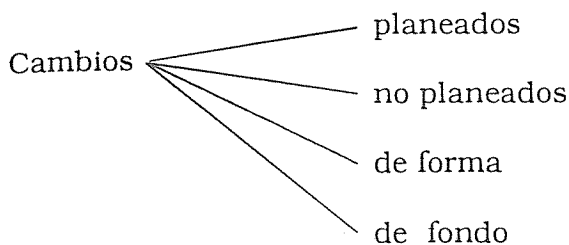
{  
hostilidad  
indiferencia  
desgano  
excusas  
tardanzas  
ausencias  
tensión  
huelga, etc.

### ***Tipos de cambio***

Muchas veces, los cambios son planeados por los que administran, y otras veces pueden darse situaciones no previstas que exijan restablecer el equilibrio organizacional (ej., un incendio que destruye parte de la planta, una nueva política económica).

También puede ocurrir que los cambios tengan lugar dentro del sistema, pero sin transformarlo (ej.: reemplazo de un gerente por otro), o que cambie

el sistema mismo (ej.: cambio de objeto de la organización, reestructuración de roles, etc.). Tanto se trate de un caso u otro será necesario buscar alguna solución, ya que de lo contrario los problemas tenderán a aumentar. A veces los administradores se niegan a ver la dificultad, porque interiormente se sienten cómodos ante el prestigio que han logrado, y no desean hacerlo tambalear aun a expensas del beneficio de la organización. Sin embargo, es importante que tenga en cuenta que las soluciones no son únicas ni absolutas, y que por lo tanto es muy difícil acercarse a la perfección; más bien, podrá aplicar la más favorable de acuerdo con las circunstancias.



### Situaciones que generan resistencia a los cambios

La actitud de las personas de persistir en aquellas circunstancias que requieren modificaciones se agrava en la medida que sus sentimientos de pérdida se acrecientan.

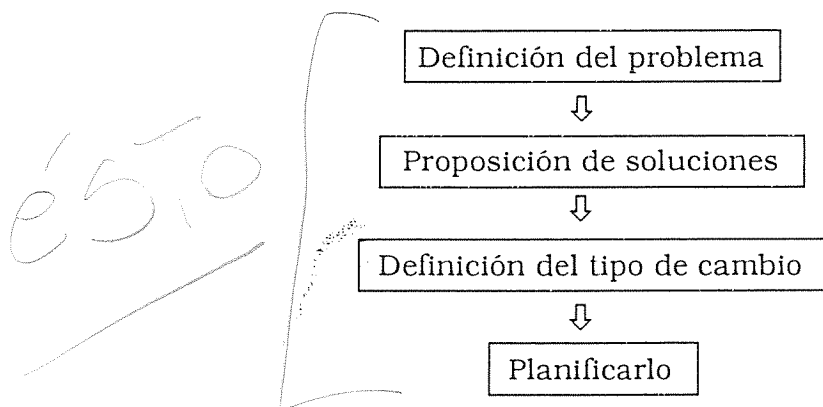
Esas sensaciones ocurren en los casos siguientes:

- Que el personal crea que los efectos de ese cambio provocarán una disminución de sus posibilidades económicas. Es el caso de la introducción de nuevas tecnologías para reemplazar el trabajo humano que pueden hacer peligrar la fuente de trabajo. Sin embargo ello no siempre es así, ya que con un plan de capacitación adecuada los empleados pueden aprender sobre cuestiones derivadas de su uso, aumentando así su calificación profesional.
- Que el cambio represente esfuerzo adicional. No muchos individuos desean arriesgar la comodidad que representa el acabado conocimiento sobre las actividades de su área, para incorporar alguna tarea distinta que les resulte difícil o les demande un gasto considerable de energía personal. Pero, visto desde un ángulo positivo, ese tiempo y esfuerzo extra implica aprendizaje, y como tal, es una inversión sobre sus capacidades.
- Que se sienta muy controlado. Muchas modificaciones requieren constantes evaluaciones.  
La puesta en funcionamiento de nuevos planes de trabajo necesita de minuciosos controles, de manera de garantizar la concreción de las metas. Pero este refuerzo de control hace que las personas involucradas reduzcan sus sentimientos de autoestima y confianza en sí mismos.
- Que exista el peligro de devaluación ante el fracaso. El cambio de rumbo supone abandonar creencias y certezas del pasado. Aquellos individuos que por su desempeño gozaron de cierto prestigio consideran que un fracaso podría traer aparejado el riesgo de la minimización de su imagen.

- Que el cambio se introduzca de forma coercitiva, con lo que ven amenazadas su independencia y estima personal.

### La implementación del cambio

Cuando un problema se suscita en la organización, cada miembro responderá según sus sentimientos hacia él y a su medio. En su abordaje, el administrador deberá seguir los siguientes pasos:



- Definición del problema. Muchas veces se confunde la naturaleza de la dificultad, ya sea por minimizarlo, negar su existencia o simplemente por error. Un diagnóstico adecuado facilitará la implementación del cambio, ya que reducirá los riesgos de contramarchas.
- Proponer soluciones. Implica la elaboración de alternativas de solución, y su análisis, con el fin de elegir la más conveniente. A veces se tienen en cuenta las formas de resolver situaciones similares en el pasado, con el fin de aprovechar la experiencia, pero el administrador debe tener en cuenta que nunca un hecho es igual a otro a pesar de sus semejanzas.
- Definir el cambio. Es este punto el que requiere la toma de decisiones. Teniendo una clara visión del problema, y habiendo analizado las probables soluciones, deberá decidir la magnitud y forma del cambio a introducir de tal forma que genere la menor resistencia por parte de los individuos involucrados.
- Planificarlo. La planificación requiere la elaboración de cursos de acción a seguir, de los recursos a utilizar y de las formas de evaluar su marcha.

## Disminuir la resistencia al cambio

Para que los miembros de la organización no sientan al cambio como amenaza es importante reducir al máximo los factores que generan resistencia. Ello se logra de las siguientes formas:

- informando detalladamente acerca de la conveniencia del cambio;
- fomentando la participación en la generación del proyecto;
- evitando realizar más cambios de los necesarios, o de promoverlos sin razón justificada;
- encomendando su dirección y control a supervisores que emitan confianza, ya que aquellas personas nuevas, poco conocidas en la empresa, tendrán mayores dificultades en lograr la aceptación de las nuevas propuestas.

## Conflicto

Tomando en cuenta a la organización como sistema, cualquier conflicto que se suscite en alguna de sus partes interfiere en el funcionamiento en general. En general podemos decir que es inherente a las cuestiones humanas y ocurre cuando subsisten relaciones antagónicas, por lo que tratar de esquivarlos sería imposible. En él, los intereses se contraponen e implican una pérdida transitoria de la estabilidad, que no podría ser llevada más allá de los límites de la tolerancia.

Los conflictos pueden ser:

- de orden individual;
  - de tipo grupal;
  - de orden organizacional.
- De orden individual. Un individuo se halla en conflicto cuando no puede asumir la responsabilidad de una decisión ante una situación que le resulta contradictoria. Por un lado subsisten sus aspiraciones e ideales, y por el otro sus deberes y obligaciones a veces opuestos a sus deseos. Mientras no asuma una u otra condición, comprometiéndose con su elección, atraviesa un estado de disconformidad que le impide desarrollar todo su potencial.

— De orden grupal. Puede sobrevenir conflicto:

- a) Si la cohesión o fuerza que mantiene unido a un grupo se debilita. Ello puede ocurrir por el alejamiento de miembros que ejercieron roles de importancia para el mantenimiento del orden grupal.
- b) Por la incorporación impuesta de nuevos miembros con valores y experiencias opuestas a las del grupo.
- c) Por una inadecuada tarea de coordinación entre grupos que dependan entre sí para el ejercicio de sus funciones.

Para encauzarlo será conveniente la organización de reuniones, en las que cada miembro pueda expresar sus sentimientos y promover la búsqueda conjunta de soluciones.

— De orden organizacional:

- a) Ante vertiginosos cambios tecnológicos a los que la organización no se pueda adaptar en forma inmediata.
- b) Por la adopción de nuevos métodos de trabajo sin el acompañamiento de planes de capacitación adecuados y una política de remuneración acorde.
- c) Por cambios políticos, sociales y económicos que irrumpen de forma inesperada desmoronando los planes de trabajo.
- d) Por cambios de rumbo en las estrategias organizacionales como consecuencia de la aparición de nuevos competidores sin una etapa previa de adaptación de los recursos.

Estos casos son mucho más dificultosos de resolver, pues son numerosas las variables que entran en juego y no todas se pueden controlar. Sin embargo, la tensión puede disminuir hasta desaparecer si se escucha al personal, si se elaboran planes de trabajo flexible, si se ofrecen planes de capacitación y si los cambios se introducen atendiendo a los intereses de todos los que intervienen en la organización.

Los conflictos pueden resultar positivos cuando de su resolución el ente se fortalece e incrementa sus posibilidades de crecimiento. Son negativos cuando debilitan a la organización ya sea por su gran envergadura o por su mal manejo.

## ACTIVIDADES

1) Analiza alguna situación organizacional (en el club, escuela, etc.) que te gustaría que cambie. Describe detalladamente los pasos a seguir en la implementación del cambio.

2) Elabora con tu grupo de compañeros una política de incentivos sociales y materiales a poner en práctica para el personal no jerárquico de una empresa comercial. Como ilustración anexamos los resultados de una

encuesta de los principales beneficios que otorgan las empresas al personal jerárquico.

**PARA EJECUTIVOS CONTENTOS**  
(Encuesta de los principales  
beneficios que otorgan las empresas)

	% de empresas
Automóvil	100
Segundo automóvil	-
Gastos de automóvil	90
Préstamos en efectivo	20
Seguro de vida	87
Seguro de accidentes	30
Gastos médicos mayores	40
Revisión médica	60
Vacaciones adicionales	30
Club	20
Sistema de jubilación privada	13
Bonificación al retiro	27
Gastos de educación familiar	13
Tarjeta de crédito	37
Viaje al exterior	-
Comedor/vale almuerzo	83

Fuente: Hay Management Consultants Argentina. Extraído de la revista *Panorama*, octubre de 1992.

3) Teniendo en cuenta a alguna organización que hayas visitado o vayas a visitar próximamente, registra las siguientes observaciones:

- El organigrama de la organización;
- las características que la definen como formal o informal;
- la existencia o no dentro de ella de grupos informales;
- el grado de cohesión de esos grupos;
- la existencia de situaciones de liderazgo y sus características;
- el clima en el que se desarrolla la actividad diaria, los factores que lo generan.

4) Analiza el siguiente caso:

Hace algunas semanas, se suscitó en una empresa un conflicto entre tres empleados del sector administración. Entre ellos se había desatado una competencia feroz y peleas por la distribución de las tareas.

El supervisor del área consideraba que aquello había ocurrido porque no se les habían repartido los trabajos adecuadamente, entonces, muchas veces

se superponían responsabilidades. Cuando transmitió su idea al gerente, éste le contestó que toda indisciplina en el trabajo debía ser cortada de raíz, por lo tanto, despidió a los tres y al supervisor le aconsejó que se dedicara a lo suyo, esto es, a trabajar en la contabilidad.

Los demás empleados están muy disconformes con la decisión tomada al respecto, y además consideran que sus ingresos están muy por debajo de los que las leyes establecen, y por esos motivos trabajan a la mitad de su capacidad. Pero el gerente parece ignorarlo.

Tarea:

En función de lo leído anteriormente:

- a) ¿Quién o quiénes te parecen responsables del conflicto entre los empleados? ¿Los trabajadores, el supervisor o el gerente? ¿Por qué?
  - b) ¿Te parece adecuada la solución que se le dio? ¿Cuál hubiese sido la tuya?
  - c) ¿Qué fallas puedes detectar en el estilo de administración?
  - d) ¿Cómo repercute el perfil de este gerente en las relaciones humanas dentro de la organización?
- 5) Lee el siguiente artículo y expresa tu opinión al respecto.

## Basta un gesto o un susurro

# La autoridad no necesita gritar

Cuando una persona grita es por que no tiene autoridad. Quizá tenga poder, pero no le es reconocido. Cuando una persona tiene autoridad le basta con un susurro o con un gesto.

Porque poder es la probabilidad de que una persona, dentro de una relación social, pueda realizar su voluntad. Pero la autoridad es la relación que se establece entre el poder y los que están bajo él y que si es ilegítimo o es en exceso arbitrario, llevará a que cambie la situación. Dicho más simplemente, quien tiene el poder para ordenar, precisa el acuerdo de aquellos a quienes tiene que comandar o coordinar.

En una empresa, el poder es legítimo habitualmente, porque lo ejerce quien tiene las acciones o lo da quien tiene las acciones, directamente o a través de otros. Pero la autoridad debe conseguirse a través de una demostración del buen uso del poder, ya que la excesiva arbitrariedad, rompe, como en cualquier relación de poder, la situación actual.

Como una empresa es un sistema de poder cerrado, la revolución no existe.

Pero existe la ruptura de papeles, los malentendidos, la falta de creatividad, la publicación de la planilla de gastos de un director o el tornillo en la mezcla. Antes de llegar a la revolución hay muchas maneras de atacar el poder, que se vuelven en contra de la empresa porque significa siempre pérdidas.

Todo esto no quiere decir que quien manda con una seña es un autoritario, ni tampoco que sólo el autoritario manda con una seña. Cuando jefe y subordinado están claros en qué quieren y adónde van, una seña en una reunión es suficiente para que se entiendan. Porque el jefe tiene poder, pero el subordinado se lo reconoce, le reconoce que tiene autoridad.

En la Argentina esta necesidad de tener autoridad en el sentido que aquí se le da a la palabra —a partir de Weber— no es reconocida. Quien trabaja en una empresa se supone que está satisfecho y que reconoce la habilidad magnífica de su jefe. El jefe no acepta en la mayoría de los casos que el empleado pueda no estar de acuerdo. ¿Cómo puede ser así si él hace todo bien? Pero a veces se da cuen-

ta de que las cosas no salen como él quisiera. Entonces grita. O insulta.

El jefe que grita o insulta demuestra no sólo su mala educación, sino que no tiene autoridad. En cambio quien logra tener autoridad establece más claramente su poder y no aumenta con ello la sumisión, sino que aumenta el acuerdo y la posibilidad de lograr buenos resultados coordinados eficazmente.

Además, en el caso de las empresas, que es el que interesa aquí, se ha llegado al punto en que hay que aumentar la eficacia y esto no se consigue gritando. Y se llegará en pocos meses más a que las personas tengan más posibilidades de empleo y perder gente cuesta mucho dinero. Cada empleado es un capital de conocimientos y habilidades que la empresa ha adquirido con su ingreso y ha aumentado con los años. Perderlo es perder parte del capital, perder hasta que se decide a irse y perder hasta que otro ingrese y funciona bien. Esto hay que aprenderlo en el nuevo contexto argentino. Hay que saber que gritar o insultar va a costar cada vez más caro.

Jaime Maristany

Fuente: *El Cronista Comercial*, 21-2-1992.



6) Analiza el siguiente artículo y responde:

- a) ¿Quién impulsa el proyecto y para qué?
- b) ¿Cuál es el estilo de administración propuesto?
- c) ¿Qué sistema de trabajo propone para sus empleados?
- d) ¿Qué objetivos tiene la implantación de ese proyecto?

## “El proyecto Saturno se acerca a la Argentina”

En Saturno nadie dice que los trabajadores son todos unos vagos e irresponsables. En Saturno nadie dice que cuanto más consideraciones se le tiene al personal, peor es. En Saturno nadie dice que menos confianza a los empleados y mejor van las cosas.

Saturno no es otro planeta sino el proyecto en que la General Motors invirtió 3.500 millones de dólares durante ocho años para poder recuperar parte del perdido mercado norteamericano, congestionado por autos chicos japoneses, más baratos y con menos defectos.

El experimento que puso sobre ruedas el vehículo más cargado de expectativas de la década del '90 deberá responder el gran interrogante planteado acerca de si los Estados Unidos puede competir aún con los nipones, según descri-

bió la revista Time. Pero no sólo develará esta cuestión sino que también indicará la viabilidad de modificar la tradicional organización de trabajo. “Si Saturno tiene éxito será la prueba de que es posible cambiar la vieja burocracia, la cultura corporativa y la tradicional poco amistosa relación obrero-patronal”, afirma Lester Thurow, decano del Instituto de Tecnología de Massachusetts.

Antes de lanzarlo a la calle, los creadores de Saturno visitaron más de 160 empresas y comprobaron que los mejores resultados los mostraban las que tenían escasas y flexibles reglas de trabajo y hacían partícipes al personal en las decisiones.

En Saturno, los trabajadores opinan si el presupuesto es el adecuado, o si los insumos reúnen la calidad necesaria. Sin olvidar,

que también deciden bajar la palanca que detiene toda la línea de montaje, en caso de que observen alguna irregularidad. Estas posibilidades son desusadas dentro de la industria norteamericana.

“No conozco a nadie que antes hubiera podido decidir sobre las compras y el equipamiento de una empresa”, señala Richard Hoalcraft, coordinador del gremio automotor, quien comparte el mismo piso en que el presidente de la General Motors tiene su despacho.

### • La consigna: compartir

Pero no solo al más alto nivel es compartido el poder, sino que los trabajadores son consultados sobre cualquier decisión que pueda afectarlos, lo que genera una organización laboral más

democrática que la japonesa, a la cual copiaron. En Saturno todo se discute en asambleas. “Esto significa a veces un mayor criterio y que algunas cosas tomen un poco más de tiempo —dice el delegado sindical Jack O’Toole—, pero una vez que concluye la reunión el personal está en un ciento por ciento comprometido”.

Estas características que llevan al personal a sentirse como dueño de la empresa, también están reflejados en los sueldos. El 20 por ciento del salario es a riesgo. Las posibilidades de cobrar el haber íntegro dependerá de las ganancias de la empresa, de la productividad alcanzada y de la calidad del producto elaborado.

En el sistema de producción también hubo cambios. Ya no está el operador quieto

esperando el automóvil a armar, sino que es él quien tiene autonomía para desplazarse dentro del área.

Si bien Saturno introdujo valiosas innovaciones técnicas en la producción, su gran aporte dentro de los Estados Unidos está en la innovadora forma de tratar a los empleados. Considerar sus opiniones, hacerlos partícipes de las decisiones y, fundamentalmente, trabajar en equipo.

Aunque no lo parezca, la Argentina no está tan lejos de Saturno, ya que algunas empresas marchan en esa dirección. Al menos en lo que concierne a la organización de trabajo. El nuevo estilo que abandona la estructura jerárquica tradicional ingresó al país de la mano de la computadora.

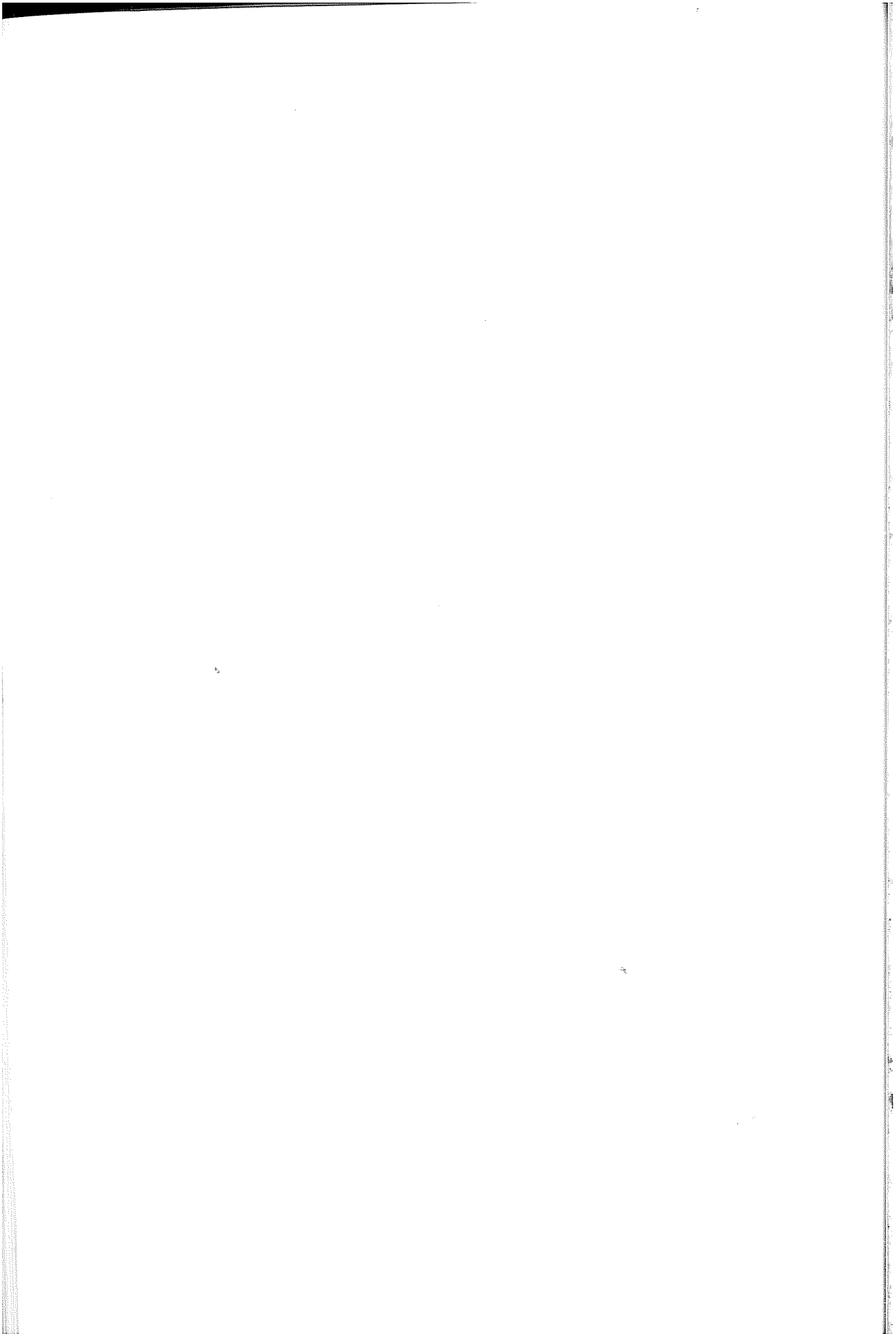
Cecilia Draghi

Fragmentos del artículo “El proyecto Saturno se acerca a la Argentina”. Fuente: Clarín, 16-4-1991.

7) Analiza algunas situaciones de liderazgo formal e informal que conozcas. Describe las características que convierten a esas personas en líderes.

8) ¿Cuál o cuáles de los estilos de administración te parecen aplicables en una organización educativa? ¿Cuáles pueden ser sus ventajas e inconvenientes?

9) Emite tu opinión acerca de la siguiente afirmación: “No todos somos creativos, con esa virtud se nace, no se adquiere”.



# Unidad 5



# SISTEMAS DE INFORMACION

## INTRODUCCION

A lo largo del tiempo, el hombre se ha ocupado de acumular determinados bienes considerados de mayor valor según las épocas. Así, antiguamente se trató de alimentos, que se intercambiaban a través del trueque, posteriormente, con el mercantilismo, los metales preciosos pasan a ser la base de las riquezas.

Hoy, con los avances tecnológicos la información se expande e incrementa año tras año duplicándose cada cinco, y se estima que en un futuro próximo ello ocurrirá cada veinte meses. Ese crecimiento sostenido ha llevado a afirmar que estamos frente al fin de la era industrial y en presencia de la sociedad de la información. Por ello, y teniendo en cuenta que las organizaciones actuales están sujetas a cambio constante, no es difícil comprender que la información sea considerada un insumo de gran importancia, con el que comercia, procesa y reprocesa obteniendo un valioso bien que facilita la toma de decisiones.

Por todo lo expuesto y considerando que las funciones de la administración (planear, coordinar, dirigir y controlar) exigen tomar decisiones en forma constante, es de gran importancia analizar de qué forma obtiene la empresa su información, en qué momento, cómo la utiliza, y cómo circula dentro de la estructura organizativa.

## DEFINICION

Un sistema de información es un conjunto de datos ordenados que adquieren significado dentro de un contexto y que facilita la realización de operaciones y la toma de decisiones.

### Elementos de la definición

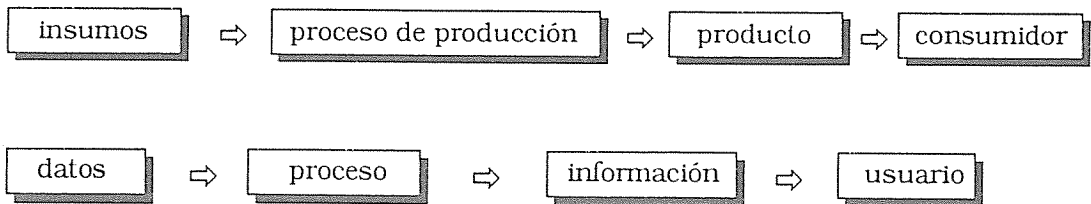
Un dato puede ser, por ej., un nombre y apellido, un número, o cualquier otro símbolo que tenga sentido o no y pueda ser usado o no. Para que sea considerado información, es necesario que tenga significado dentro del contexto en el que va a ser usado, por ej., que ese nombre y apellido enunciado anteriormente sea el de un cliente, y que forme parte del listado de clientes potenciales de la gerencia de ventas, o que cualquier dato suyo resulte de importancia para la empresa.

## REQUISITOS ESENCIALES DE UN SISTEMA DE INFORMACION

- Que la información se obtenga en el momento oportuno;
- que sea clara y confiable;
- que sea tan detallada como lo requiera cada nivel de la organización;
- que el costo del sistema no sea mayor a los resultados esperados de la información que permita obtener.

### PROCESO BASICO DE INFORMACION

El procesamiento de información involucra la transformación de datos, de la misma forma que la obtención de cualquier otro producto requiere de la transformación de insumos.

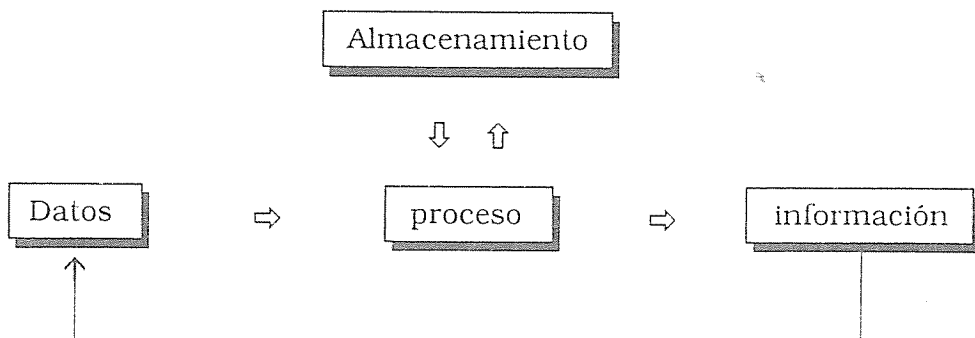


Así como la elaboración de los productos debe estar orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores, el sistema de información de la empresa deberá operar en forma eficaz y eficiente.

Para diseñar el sistema, la empresa proporcionará los datos mínimos e imprescindibles, ya que gran cantidad de los mismos provocaría una dificultosa tarea y aumentaría su costo.

Esos datos se procesan (se ordenan, clasifican, registran e interpretan) y aquellos que puedan volver a ser usados se almacenan en "memorias" o archivos.

Finalizado el proceso, la empresa contará con la información requerida, que podrá volver a ser procesada junto con otros datos, retroalimentando al sistema para la búsqueda de una mayor calidad de información.

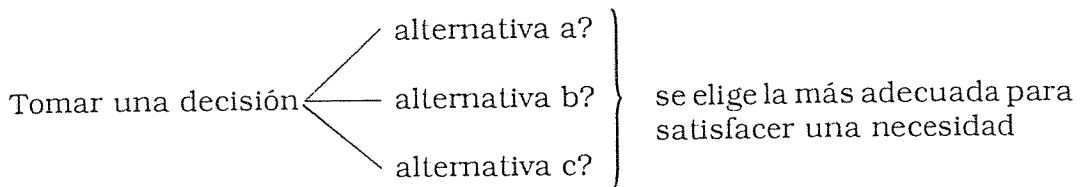


En este diagrama se especifica:

- 1) Los datos de entrada al proceso (input);
- 2) el proceso;
- 3) los datos a conservar (archivos);
- 4) la información a suministrar (output).

### LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es una acción humana que tiende a modificar una situación presente. Implica la elección de un camino a seguir, de cursos de acción aptos para satisfacer las necesidades planteadas.

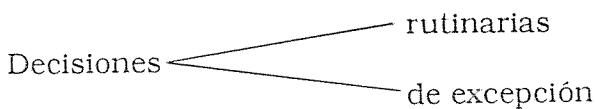


Con el devenir del tiempo, los administradores se enfrentan a numerosas situaciones problemáticas, y muchas, por su complejidad, exigen un exhaustivo análisis de posibles soluciones. Ya la intuición no ocupa un lugar preponderante en la toma de decisiones, sino que es importante la racionalidad, a través del uso de métodos que reduzcan al mínimo la posibilidad de riesgo.

#### Tipos<sup>1</sup>

En el caso de situaciones similares, que se presentan cotidianamente, los administradores tendrán a su cargo la toma de decisiones *rutinarias* que por su carácter repetitivo surgen de criterios fijados de antemano. Generalmente este tipo de decisiones circula en los niveles inferiores organizacionales.

Cuando ocurren problemas novedosos, sobre los que inciden numerosas variables, se tomarán decisiones *de excepción*, que por su complejidad estarán a cargo de los niveles superiores.



<sup>1</sup> Herbert Simon, en su obra *The New Science of Management Decisions*, las clasifica en programadas y no programadas.

## Proceso básico de la toma de decisiones

Los pasos a seguir en la toma de decisiones son:

Comprender el problema

Determinar las metas a alcanzar

Desarrollar las posibles soluciones

Seleccionar las alternativas más convenientes

a) *Comprender el problema.* Para poder resolverlo es importante analizarlo con claridad, y reconocer su magnitud.

Muchas veces ocurre que aquellos que tienen a su cargo la toma de decisiones se niegan a ver los inconvenientes tal como son, porque temen asumir responsabilidades o por la energía que será necesaria aplicar para abordarlos. Pero recordemos que empresario es quien "emprende", y por lo tanto es parte de sus funciones asumir los riesgos que implique el ejercicio de su cargo.

b) *Determinar las metas a alcanzar.* La determinación precisa de los fines que se persiguen facilitarán la tarea de búsqueda, pero también es importante que sean realistas y llevables a la práctica de acuerdo con los recursos con los que la organización puede contar.

c) *Desarrollar las posibles soluciones.* Una vez que se conoce el problema con exactitud, y las metas a lograr, el administrador deberá analizar todas las alternativas viables. Para ello necesitará estar bien informado sobre lo siguiente:

- Situaciones del pasado similares a la actual. Si bien los problemas siempre presentan diferencias, de sus similitudes muchas veces puede extraerse información valiosa para la selección de cursos de acción.
- Factores influibles: Son aquellos sobre los cuales se puede incidir. Tal es el caso de una porción de mercado que se puede extender como consecuencia de una importante campaña publicitaria, o de la incorporación de mayor cantidad de personal al plantel para producir en mayor escala, etc.
- Factores no influibles: Sobre ellos la organización no puede ejercer ningún control, como por ejemplo la situación política o económica en general. Estas variables son las que mayor riesgo implican en la toma de decisiones, ya que sus cambios inciden en los planes organizacionales ocasionando desvíos a veces difíciles de encauzar.



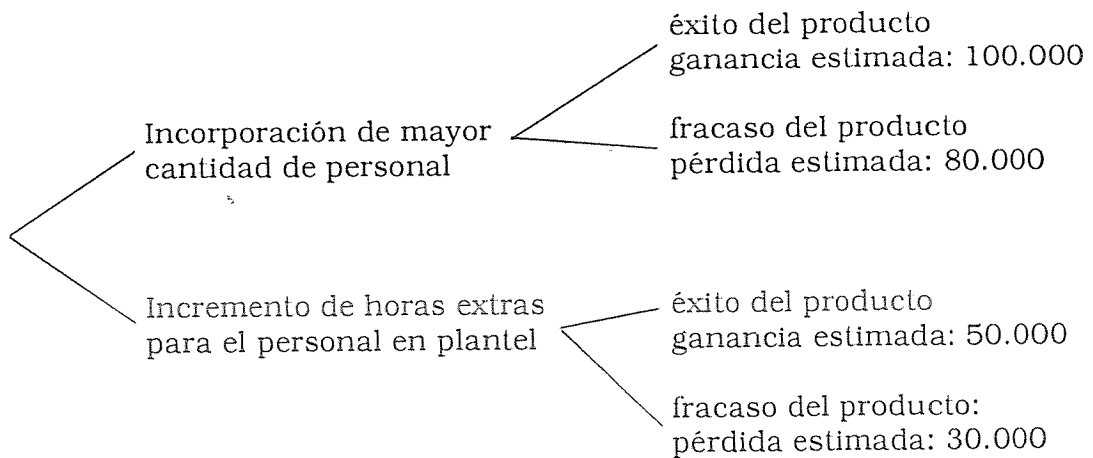
## Métodos empleados en la toma de decisiones

Cuando las decisiones por tomar dependen de muchas variables, el administrador puede encontrar apoyo en el uso de métodos matemáticos, estadísticos y en sistemas computarizados.

Un método frecuentemente utilizado es el de los *árboles de decisión*, en donde se señalan en forma de árbol los puntos de decisión, los posibles cursos de acción a seguir y las consecuencias que generan.

El uso de este método facilita la visión global de la situación y la elección de la alternativa más conveniente. Como ejemplo, se ilustran a continuación los pasos de análisis a seguir por el gerente de producción ante la necesidad de un incremento de la producción por el lanzamiento de un nuevo producto. La disyuntiva consiste en si le resultará más ventajoso a la organización incorporar mayor personal, o aumentar el presupuesto de horas extras para el plantel estable.

En el primer caso se corre el riesgo de despidos e indemnizaciones si el producto no tiene la aceptación calculada. En el segundo, la cantidad producida será menor, al igual que las probables ventas.



## Clasificación de los sistemas de información según los niveles de decisión

Como se señaló anteriormente, un buen sistema de información debe atender a las necesidades reales de quien lo utiliza, por ello cada nivel de la organización requerirá distinta calidad.

Así, la dirección necesita conocer sobre las condiciones externas e internas que le sirvan de base para la toma de decisiones. Los subordinados, por su parte, querrán saber sobre las actividades que les compete.

Básicamente, podemos diferenciar la información para los distintos niveles de la siguiente forma:



- Nivel superior ⇨ información para la elaboración de políticas y estrategias.
- Nivel medio ⇨ información para la elaboración de programas y procedimientos y para el control operativo.
- Nivel inferior ⇨ información para la ejecución de operaciones.

Las personas que se desempeñan en los niveles inferiores de la organización necesitan información sobre los procedimientos para procesar las operaciones de los sectores de los que dependen, como por ejemplo confección de comprobantes, planillas, procesos de fabricación, etc.

Los sistemas del nivel medio brindan la información necesaria para que los supervisores y jefes puedan planificar y controlar sus áreas de operaciones.

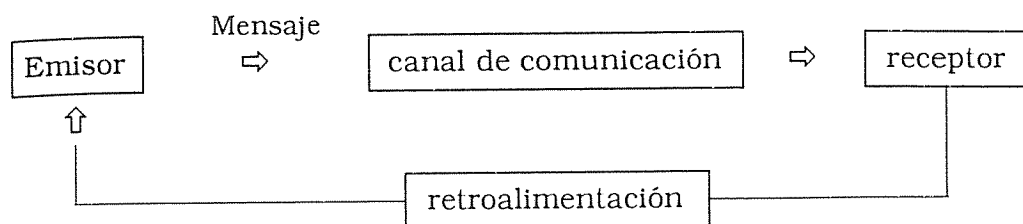
En la cúspide de la pirámide los sistemas proporcionan información gerencial que permita coordinar y encauzar a los demás niveles al logro de los objetivos de la empresa.

En general, podemos ejemplificar algunos tipos de información requerida por los distintos niveles de la siguiente forma:

INFORMACION REQUERIDA POR AREAS			
PRODUCCION	COMERCIALIZACION	ADMINISTRACION	RECURSOS HUMANOS
planta, tecnología y equipos	Clientela potencial	Situación patrimonial y económica de la empresa	Procesos de incorporación del personal
costos de producción	Características de la competencia	Situación financiera	Régimen de capacitación y promoción de empleados
métodos y tiempos	Zonas de ventas	Estructura de gastos operativos	Política de remuneraciones
	Promoción y publicidad		

## DIFUSION DE LA INFORMACION

La información se difunde por medio de la comunicación, cuyo sistema podría esquematizarse de la siguiente forma:



El *emisor* es quien va a transmitir una idea, a través de un código, que puede ser la palabra o también el lenguaje de la computadora.

Ese mensaje llega a través de un canal o medio, que puede ser, por ej., un informe escrito, el teléfono, o un ordenador.

Quien lo recibe es el *receptor*, que tendrá que decodificarlo, esto es llevarlo de la palabra al pensamiento.

Muchas veces se produce *ruido* en el sistema, esto es, alguna situación que impide que el mensaje llegue con claridad, por ejemplo:

- si el mensaje se transmite en forma personal, la falta de atención del receptor lo desdibuja;
- si se transmite por teléfono, puede tratarse de una falla en la línea;
- la decodificación podría ser defectuosa, etc.

La *retroalimentación* es la reacción o respuesta al mensaje y es también prueba de que el sistema de comunicación empleado ha sido eficaz o no.

### Flujo de comunicación en la organización

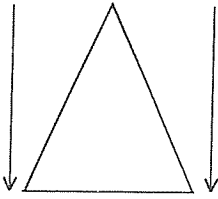
La comunicación circula en muchas direcciones. Cuando lo hace de *arriba hacia abajo*, se trata comúnmente de instrucciones que hacen llegar los directivos a sus subordinados. Puede realizarse en forma oral o por escrito, en este último caso puede ser a través de cartas, memorandos o manuales.

La comunicación de *abajo hacia arriba* es la que llega a los niveles superiores desde los inferiores.

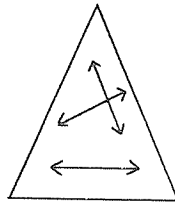
Muchas veces se pierde gran cantidad de información por los filtros por los que atraviesa, entre ellos los jefes intermedios, que muchas veces dejan circular aquellos mensajes que no resulten desfavorables (ruido en el sistema). Si la comunicación en este sentido es amplia, estamos en presencia de una organización democrática, que estimula la confianza en sus subordinados y les permite participar a través de sus opiniones.

Si la comunicación fluye en forma *cruzada*, ya sea en forma horizontal o diagonal, relaciona a los distintos sectores de la empresa articulándolos y favoreciendo el logro de los objetivos de la organización. En este caso, dicha corriente es señal muchas veces de verdadero trabajo en equipo al coordinar a los esfuerzos hacia el logro de las metas previstas.

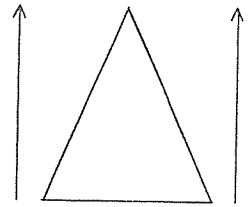
Comunicación de arriba hacia abajo



Comunicación diagonal u horizontal



Comunicación de abajo hacia arriba

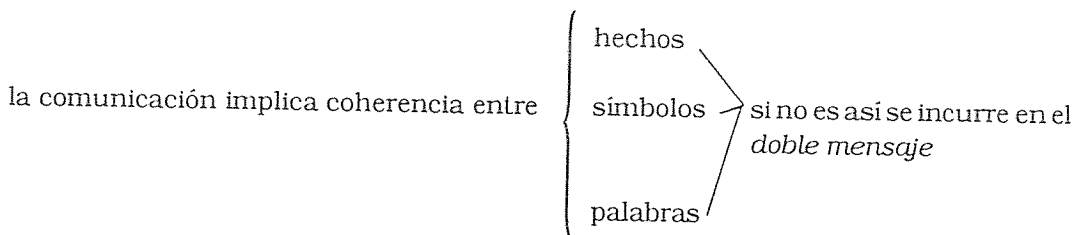


Para que la comunicación sea efectiva debe haber coincidencia entre los hechos, símbolos y palabras.

Son hechos todas las acciones que se llevan a cabo más allá de las palabras, actitudes de confianza o de desconfianza hacia los empleados, el trato que se les dispensa, la atención que se le presta a su trabajo, etc.

Los símbolos son todas las cosas que una persona observa dentro de una organización, y a las que les atribuye significado como por ejemplo el tamaño del edificio, su ambientación, el trato entre el personal, la vestimenta, etc. El estudio de los símbolos ha dado origen a una nueva teoría y ciencia: la "semiótica".

Las palabras son simplemente códigos de comunicación que carecen de valor si no expresan coherencia entre todos los elementos presentados. En síntesis:



El doble mensaje es uno de los más complejos ruidos de la comunicación, difícil de detectar. Comúnmente se percibe el problema: el mensaje, a pesar de la claridad de su transmisión, no llega.

Se realizan reuniones, se envían circulares, entrevistas personales, etc., pero el personal se muestra reticente a comprender lo que se comunica, los cuadros superiores no alcanzan a descifrar el porqué de la dificultad. Pero lo que a veces resulta difícil de detectar es que seguramente existe contradicción entre lo percibido y lo transmitido verbalmente.

Se le pide al personal que se esfuerce en mejorar su productividad, o en una mejor atención al cliente o cualquier otro cambio, y por otra parte se reducen los premios, o la posibilidad de realizar horas extras, etc. Es decir, los subalternos no sienten que el incremento de su esfuerzo sea acompañado por una recompensa alentadora.

## Ejemplos de situaciones en las que hechos, símbolos y palabras entran en contradicción

Se le pide al personal que tenga iniciativa y trabajen confiados y seguros.	El supervisor controla minuciosamente cada paso dado por los subalternos.
Se asciende a un empleado otorgándole la responsabilidad total del manejo de un sector.	Los directivos frecuentemente interviene en las decisiones que se toman para ese sector, apoyándolas o desacreditándolas.
Se comunica a los obreros que de ahora en adelante importará más la calidad producida que la cantidad.	Se lleva un registro minucioso de la cantidad total producida por cada empleado, que se tiene en cuenta a la hora de los ascensos.

### Tipos de comunicación

El mensaje se puede transmitir:

- en forma escrita;
- en forma oral;
- en forma no verbal.

#### *En forma escrita*

Su ventaja primordial radica en su fuerza probatoria, ya que es difícil desdecir lo que se ha informado por escrito.

Otra ventaja es la de la fidelidad del mensaje, ya que bien redactado permite que el receptor tenga una idea clara de lo transmitido.

Como desventajas, podría ocurrir que por algún motivo no llegue a destino, o que no sea leído, o que no se comprenda su contenido.

#### *En forma oral*

La comunicación en forma personal permite ahorrar tiempo y clarificar el contenido. Pero puede ocurrir que el abuso de este tipo de contacto reste mucho tiempo a los directivos y subordinados en sus tareas habituales.

#### *En forma no verbal*

No sólo lo que se dice o escribe es comunicación. Se han realizado numerosos estudios para determinar el impacto de los gestos y movimientos en la comunicación cara a cara y se ha llegado a determinar que conforman el sesenta y cinco por ciento de ella, mientras que la palabra ocupa el treinta y cinco por ciento restante. Transcribimos a continuación algunos gestos con sus significados:

### Gestos y movimientos

Dar golpes con el pie  
Brazos cruzados  
Sentado en dirección a la puerta  
Evitar mirar de frente

### Significado

está nervioso, molesto.  
está en desacuerdo, a la defensiva.  
deseos de terminar con la charla, de irse.  
inseguro, asustado, indiferente.

Por ello muchas veces percibimos que alguien transmite una idea opuesta a lo que expresa con sus palabras. Como ya vimos, el éxito de una comunicación personal está garantizado cuando existe coherencia entre lo transmitido oralmente y lo que se expresa más allá de las palabras.

## INFORMATICA

Es una tecnología que se ocupa del tratamiento de la información a través de distintos medios, siendo el más usado la computadora.

La difusión de la información se realiza a través de la *comunicación*, que lleva el mensaje del emisor al receptor.

Las ventajas del uso de las herramientas tecnológicas en el procesamiento de la información son:

- Las tareas se realizan en forma rápida y eficiente;
- la información se obtiene de forma inmediata;
- facilita la oportuna toma de decisiones;
- facilita el control;
- el ahorro de tiempo y esfuerzos implica también ahorro de dinero.

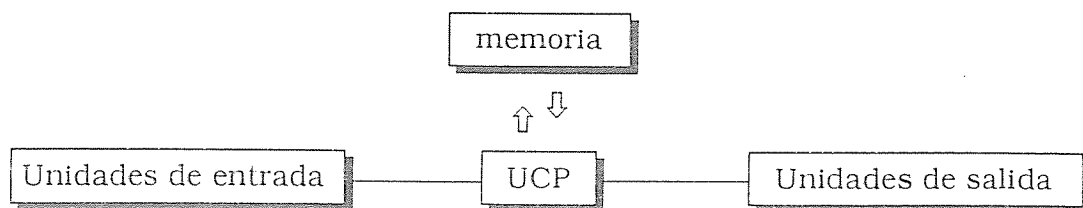
Las desventajas podrían ser:

- Que el personal no esté debidamente capacitado para usarlas, o que no esté dispuesto a esforzarse en su aprendizaje;
- que el personal crea que su inclusión disminuye sus fuentes de empleo;
- que los equipos adquiridos no sean los más adecuados para las tareas que se realizan en la organización.

### La herramienta fundamental de la informática: la computadora

La computadora puede almacenar, recuperar y procesar información. En lenguaje corriente podemos decir que tiene "cuerpo" y "pensamiento". En el primer caso hablamos del *hardware* (parte dura) o equipo, y en el segundo caso del *software* (parte blanda) o programas que utiliza la máquina para el procesamiento de la información.

El esquema básico de un ordenador es similar al del sistema de información.



Los datos ingresan a la máquina a través de unidades de entrada como, por ej., el teclado, dispositivos reconocedores de voz, etc.

Se procesan en la unidad central de procesamiento (UCP), almacenándose en la memoria los que sean necesarios (por lo general se graban en diskettes o en un disco rígido, que la máquina puede llevar consigo). La salida de la información se realiza a través de monitores o de monitores e impresoras.

La "mente" de la máquina funciona de acuerdo con los utilitarios (programas) que se le suministre. Algunos de los más utilizados son:

- Procesador de palabras: es un editor de textos utilizado en oficinas, periódicos, o por escritores famosos. Se escribe en forma similar que con una máquina, con la ventaja de poder modificar el texto, tipo de letra, marginados y tabulados. Con simples comandos se pueden insertar y eliminar párrafos, imprimir parte o todo el texto, subrayar, remarcar, y corregir errores ortográficos.
- Hoja de cálculo o planilla electrónica: resuelve operaciones matemáticas y estadísticas y puede elaborar gráficos. Es de gran uso en el área contable-administrativa ya que permite liquidar sueldos, organizar listados de ventas, graficarlos, etc. También se lo utiliza en otros ámbitos.
- Base de datos: se utiliza para almacenar información de acuerdo con un orden. Además permite manipular los datos dándoles distinta forma de archivo. Es de gran utilidad en bibliotecas, escuelas y en todos aquellos ámbitos en donde se utilice gran cantidad de datos, ya que permite guardarlos, agruparlos y recuperarlos en forma rápida y sencilla.

## Telemática

La telemática es la integración entre la informática y las comunicaciones. Computadoras, teléfonos, satélites, monitores se contactan en sistemas integrados de comunicaciones llevando información a todo el mundo.

Una herramienta comúnmente utilizada por las empresas es el fax, con el que la organización puede enviar mensajes a otras dentro y fuera del país, o concretar negocios, reemplazando al correo tradicional, con el consiguiente ahorro de tiempo e incremento de la seguridad.

También forma parte de la telemática el correo electrónico, que consiste en enviar material escrito a través de computadoras unidas por una red.

De esta forma, varias computadoras se relacionan con una central, desde la cual se coordina el funcionamiento de las otras.

Muchas veces estas redes pueden estar conectadas con el exterior del edificio o del país, recibiendo y emitiendo información de distinto tipo y lugar. Por medio de un dispositivo se puede estar conectado por vía telefónica con otros países recibiendo en forma rápida información actualizada.

Teniendo en cuenta todas las ventajas que ofrece el uso de computadoras, muchas organizaciones y cada vez en mayor número, las han incorporado en busca de un uso más aprovechado de la información.

## ACTIVIDADES

1) A partir de los siguientes datos, elabora una frase con sentido:

Fayol-de arriba hacia abajo-estudio-hombre de negocios-organización.

2) Representa en el gráfico de los sistemas de información el procedimiento utilizado para resolver el punto anterior.

3) Busca información sobre sistemas de comunicaciones implementados en organizaciones trascendentes. Describe sus características.

4) Lee el siguiente artículo:

### Epoca de cambios en el perfil laboral

En los países desarrollados, los analistas habían previsto una hecatombe laboral con el aparatoso surgimiento de la computación. Estas predicciones tecnopesimistas fueron excesivas a criterio de Neffa y de otros especialistas, ya que no se dio la desocupación masiva que se esperaba. En parte, la nueva industria informática absorbió trabajadores, y por otro lado, las empresas que se informatizaron no despidieron a mansalva como se temía.

En la Argentina tampoco hubo despidos masivos a causa de la innovaciones tecnológicas, según surge del estudio, que se basó en entrevistas, encuestas y visitas a empresas que habían informatizado sus procesos de producción y administración.

"Es difícil que la desocupación del 8 por ciento de la población económicamente activa se deba en la Argentina a la informática, ya que somos un país tecnológicamente atrasado con una docena de robots y unas 800 máquinas de control numérico. La desocupación se debe a otras causas tales como una caída de la demanda global y a una grave crisis económica", destaca Neffa, economista y secretario ejecutivo del Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnología.

La investigación de Neffa mostró que las empresas estudiadas —una refinería de petróleo, una siderometalúrgica, un banco estatal y firmas electrónicas, auto-

motrices y de prensa gráfica— no solo no mandaron telegramas de despidos a causa de la introducción de la informática, sino que esta innovación aseguró la creación de nuevos puestos de trabajo.

#### • Guerra secreta

"En principio y salvo una situación recesiva, el trabajador de una empresa que introduce computadoras tiene más garantizado su puesto que aquel que se desempeña en una fábrica que no se moderniza. Porque las firmas que no se informatizaron tienen más dificultades para competir en el mercado y, a la larga o corta, corren el riesgo de quebrar. Por ende, su personal quedará sin empleo", indica Neffa.

Así como la investigación no mostró que las computadoras eran sinónimo de desocupación, tampoco corroboró la idea de que mejoraran sensiblemente las condiciones del medio laboral. Aunque tareas peligrosas o penosas desaparecen, surgen otro tipo de complicaciones como la carga psíquica y la fatiga mental. "La máquina devora información —subraya Neffa— trabaja más rápido que el cerebro. Uno siente que siempre te gana." Esta guerra secreta entre el operador y la computadora produce altos niveles de estrés.

A diferencia de la tensión que genera en

el trabajador, la informática calmó a los empresarios parte de sus temores que, a pesar de aumentar la inversión, la tasa de ganancia no crecía. Las nuevas tecnologías permiten llenar ese vacío del sistema productivo tradicional porque logran una mayor productividad con el mismo personal.

Si bien la Argentina introdujo nuevas tecnologías y en ciertas empresas esto se combina con una organización de trabajo grupal, aún se está lejos de pensar como en Satumo de General Motors, que el trabajador no es indolente ni poco creativo y que deba integrarse a la empresa.

Finalmente, la investigación demostró que "el sistema argentino de relaciones laborales es algo autoritario y no se le da participación al personal porque se desconfía de él. Con esta concepción —concluye Neffa— los empresarios pierden, porque los trabajadores, al no sentirse considerados, consciente o inconscientemente no buscan la perfección de su tarea, y la calidad del producto se ve así perjudicada. Por esto, si se tuviera más en cuenta al personal, habría menos conflicto, se garantizaría un buen funcionamiento de la empresa, se reducirían los costos y los empresarios ganarían más dinero."

Centro de Divulgación Científica CDC-FF y B  
Facultad de Farmacia y Bioquímica, UBA.

Fragmento del artículo "Epoca de cambios en el perfil laboral". Fuente: *Clarín*, 16-4-1991.

a) De acuerdo con lo leído describe en un cuadro las ventajas y las desventajas de la aplicación de las nuevas tecnologías en el procesamiento de la información.

b) ¿Qué conclusión general puedes extraer del análisis del artículo?

5) Lee el siguiente caso:



La empresa "El Conejo Sonriente" tiene las siguientes características:

Su objeto es la producción de cápsulas alimenticias para conejos.

La producción a lo largo de los años ha crecido enormemente, pero si bien de su venta se obtienen ganancias, se considera que se podría obtener más.

Los sistemas de procesamiento de información son manuales, ya que el gerente general de la empresa piensa que introducir un adecuado sistema de computadoras acarrearía un gasto muy importante.

Hace muy poco tiempo, la empresa fue visitada por un analista de sistemas que sugirió la idea de comprar el *hardware* necesario con *softwares* adecuados, además habló de periféricos, *bits* y *bytes*, lenguajes, etc., términos que por resultar demasiado complicados de entender para el administrador fueron desechados por completo.

Para tomar decisiones el gerente se basa en estados contables que se confeccionan mensualmente, pero, dada la abundancia de información que se debe procesar, los empleados muchas veces demoran en su elaboración.

En algunas oportunidades, el gerente de la empresa se ve en la necesidad de recurrir a la financiación, y su disyuntiva es siempre la misma: recurrir a la propia o a la ajena. No obstante, como él no es persona que suela recurrir a las opiniones de los otros, ya que se considera muy capaz, piensa que sus decisiones son siempre las más acertadas ya que para él, su intuición nunca falla.

Tarea:

Después de leer atentamente el caso presentado responde las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo defines en pocas palabras el perfil de este gerente?
- b) ¿Cómo influye este perfil en la marcha empresarial?
- c) ¿Podrías explicar al administrador los términos de informática que le resultan difíciles de entender? (para la información que te falta puedes buscar en las revistas especializadas).
- d) ¿Cómo puede influir la demora del procesamiento de la información en la marcha de la empresa?

6) Teniendo en cuenta el siguiente artículo sintetiza de qué forma influyen las nuevas tecnologías en el perfil profesional.

"Las nuevas tecnologías introducidas por la informática junto con las innovaciones en cuanto a la organización de trabajo cambiaron el perfil profesional en la Argentina", afirma Julio César Neffa, investigador del Conicet.

Un estudio de tres años (1986-1989) en siete grandes empresas argentinas que habían incorporado

nuevas tecnologías informatizadas permitió comprender por qué en los futuros avisos clasificados pedirán cada vez más gente joven, que tenga como mínimo el secundario completo, conocimiento de inglés y que sean capaces de trabajar integrados a un equipo, a la vez de tomar decisiones seguras con responsabilidad y rapidez.

"Por la velocidad que impone la computadora, el trabajador debe resolver en segundos cualquier problema que se le plantee. De aquí—explica Neffa—la importancia que la persona sea confiable y responsable".

La investigación que llevó a cabo el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) mostró

también que los mejores candidatos a reclutarse en futuros puestos de trabajo serán los que puedan desarrollar varias funciones. Esta capacidad de asumir distintos papeles y rotar en el trabajo, tiene que ver con la organización grupal. "En vez de hacer siempre la misma tarea repetitiva como se hacía en el pasado, hoy —dice Neffa— se

tiende a trabajar en equipo, donde sus integrantes van variando las actividades. Esto brinda un mayor enriquecimiento personal y no solo la gente trabaja más contenta sino que los resultados productivos son mejores".

No solo rompen la rutina por cumplir distin-

tas funciones sino porque también manejan habitualmente tres lenguajes diferentes: el cotidiano, el de las instrucciones o código de la computadora y el inglés para interpretar las respuestas del programa. Estas características hacen que el trabajador deba ser capaz de desarrollar

razonamientos abstractos. Todos estos requisitos tienden a buscar una persona moldeable, y los ojos de los jefes de personal se fijan en los jóvenes por tener aparentemente menos mañas y más facilidad para aprender. La gerontocracia pasó así de moda, según surge de la investi-

gación. Tradicionalmente el trabajador más viejo era más valorado porque tenía acumulada una mayor experiencia. Hoy, en cambio, los años de antigüedad son considerados obstáculos porque hacen más difícil el aprendizaje y aumentan la resistencia al cambio.

Fragmentos del artículo "El proyecto Saturno se acerca a la Argentina". Fuente: Clarín. 16-4-1991.

7) Lee el siguiente caso:

En una empresa mediana, dedicada a la producción de lámparas de luz, se ha evidenciado una disminución en la productividad del trabajo en el área de producción. Los jefes de los sectores involucrados se han reunido en varias oportunidades para buscar soluciones. En esos encuentros se han tratado las siguientes posibilidades:

- Introducir nuevas metodologías de trabajo.
- Plantear el problema al plantel de trabajadores y proponer su participación en la búsqueda de soluciones.
- Contratar un servicio de staff.

Los trabajadores perciben la proximidad de un cambio, evidenciada por las numerosas reuniones de sus superiores y rumores internos. El clima de trabajo es hostil, muchos temen perder su empleo y otros desconfían de los planes futuros (aun sin conocerlos).

Responde:

- a) Siguiendo paso a paso el proceso de toma de decisiones: ¿Qué posibilidad de todas las descritas te parece la más adecuada? (Si lo deseas puedes realizar combinaciones.) ¿Por qué?
- b) ¿Qué inconvenientes puede ocasionar la puesta en práctica de las que has desechado?
- c) ¿Por qué crees que el personal se muestra hostil?
- d) ¿Qué acciones implementarias para reducir esa hostilidad?

# Unidad 6

Handwritten text, possibly a signature or name, written in a cursive script. The text is faint and difficult to decipher, but appears to be a single line of writing.

# CARACTERISTICAS Y FUNCIONAMIENTO DE LAS PRINCIPALES AREAS DE LAS ORGANIZACIONES

## 1. GERENCIA DE COMERCIALIZACION

### Funciones

La gerencia de comercialización tiene a su cargo el reconocimiento de todas las variables que inciden en el mercado, la elaboración de estrategias y métodos de venta, la concreción de las ventas, y la distribución de los productos.

### Mercadotecnia

La mercadotecnia (comúnmente conocida como marketing) consiste en la elaboración y puesta en marcha de cursos de acción destinados a influir en los mercados, para ello analiza y estudia los siguientes elementos:

producto
precio
plaza
promoción
publicidad

### Producto

Con respecto al producto, los especialistas en mercadotecnia analizan:

— *El tipo de necesidades que satisface.*

Los bienes proporcionan utilidades elementales para quien los adquiere, pero, además, existe otro tipo de utilidades por encima de ellas, que son las que se relacionan con el estatus, el confort, diseño, etc. Por ej., un par de zapatillas es comprado básicamente para el ejercicio de deportes, pero en la elección del modelo también entrarán en juego las utilidades inducidas que tienen que ver con los colores, prestigio, marca, etc.

Conociendo toda esta información, los analistas contribuyen a la elaboración de estrategias dirigidas a sectores precisos, destinadas a obtener la mayor repercusión en los mercados.

— Su ciclo de vida.

El análisis del ciclo de vida de un producto facilita la elaboración de estrategias para cada momento diferente de su vida de su existencia. Esas etapas son: lanzamiento, desarrollo, madurez y declive.

El lanzamiento es la fase de introducción del producto en el mercado. En esa instancia es fundamental la elaboración de una importante campaña de publicidad y promoción.

Cuando el producto ha penetrado en el mercado sobreviene la etapa de su desarrollo, en la <sup>que</sup> se estudian métodos para afianzar la posición alcanzada.

La madurez del producto implica que ya ha alcanzado el reconocimiento de gran parte de los consumidores, y entonces se podrán elaborar proyectos de innovaciones para mejorarlo y garantizar una mayor extensión de vida.

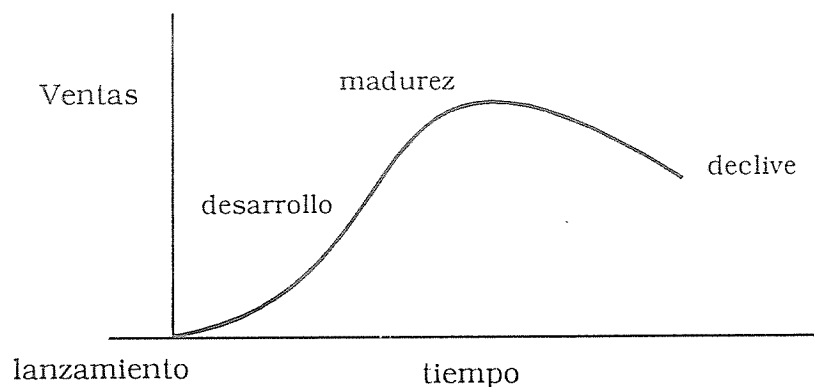
Luego acontece el declive, y en esta etapa se estudian métodos para su relanzamiento o para su sustitución por otro más adecuado.

— Su rentabilidad.

Los estudios sobre la rentabilidad de un producto implican la realización de análisis que permitan reconocer los beneficios que genera por encima de los costos incurridos y de las probabilidades de ampliarlo. Además se realiza su seguimiento a lo largo del tiempo para conocer su fluctuación y determinar los motivos que la generan.

De esta forma se obtiene información que facilita la elaboración de planes destinados a mantener un flujo constante de utilidades o bien superar los márgenes habituales cuando ello sea posible.

*Representación gráfica del ciclo de vida de un producto*



**Precio**

Se persigue el más adecuado atendiendo al tipo de mercado en el que opera: libre competencia, monopolio u oligopolio, a la fase por la que atraviesa el producto, a sus sustitutos, y al margen de utilidad esperado.

## Plaza o mercado

Teniendo en cuenta que el mercado es el contacto entre oferta y demanda, es importante un cuidadoso estudio e investigación de sus características. Este proceso se realiza antes de lanzar un producto y también después, para controlar su repercusión en la plaza.

Etapas de la investigación de mercados:

Determinación de los objetivos que persigue la investigación

Selección de los métodos a utilizar

Determinación de las características de la muestra

Obtención de datos

Procesamiento de información

Elaboración de conclusiones

### 1) Determinación de los objetivos de la investigación.

En esta etapa se especifican con claridad las metas que se persiguen: qué se quiere saber y para qué.

Si se trata de lanzar un nuevo producto al mercado es probable que la investigación se oriente a conocer:

- el tamaño del mercado;
- características de la competencia;
- tendencias del mercado;
- preferencias de los consumidores, etc.

Pero también se realizan estudios cuando se pretende relanzar un producto, o introducir complementarios, cambiar el envase, rever su publicidad, etc.

En estos casos, las primeras investigaciones se orientarán a conocer con exactitud el "posicionamiento del producto", entendiéndose por tal al pensamiento formado por los consumidores acerca de él.

El conocimiento de la opinión de los clientes potenciales acerca del producto facilita la comparación con la imagen de él que la empresa desea transmitir, y la posterior elaboración de estrategias que concilien ambos intereses.

¿Qué beneficios esperan los consumidores?

Posicionamiento de un bien o servicio

¿Cómo es utilizado?

¿Cómo es conceptuado por la clientela?

¿Cuál es su relación con la posición de los productos competidores?

## 2) Selección de métodos de investigación a utilizar.

Determinadas las metas del estudio se eligen los métodos más adecuados a lo requerido. Los más utilizados son: las entrevistas personales, la investigación por teléfono, los cuestionarios por correo y la observación directa del comportamiento de los consumidores en los puntos de venta.

En cada caso, la formulación de las preguntas debe ser realizada con cuidado, atendiendo al tipo de información que se desea obtener. Los tipos más utilizados son los siguientes:

Tipo	Usos	Ejemplos
<b>preguntas abiertas</b>	Se utiliza cuando se requieren respuestas amplias y generales.	¿Qué opina de este producto? ¿Por qué?
		¿Qué opina sobre el envoltorio del producto? - Es llamativo - Es poco llamativo - No despierta interés
<b>preguntas cerradas</b>	Su uso es conveniente cuando se pretende obtener respuestas que implican elección entre algunas posibilidades expresas.	¿Ha probado alguna vez nuestros productos? sí ( ) no ( )
		¿Cuál de estos colores prefiere usted para nuestro producto? - Rojo ( ) - Amarillo ( ) - Azul ( )

También se utiliza con frecuencia la técnica de sesiones en grupos, generalmente de diez o doce personas, con presencia de un coordinador, quienes juzgan las cualidades del producto o de los productos competidores. De estas reuniones surgen conceptos, apreciaciones, que, debidamente evaluadas, van a ser utilizadas posteriormente en las campañas publicitarias.

## 3) Determinación de las características de la muestra.

La muestra es el segmento del mercado sobre el que se aplicarán los métodos. Se selecciona una porción de la población según su edad, o su clase social o nivel cultural, etc., en representación de la totalidad del mercado en el que se va a aplicar.

## 4) Obtención de datos.

Esta es la etapa en la que se llevan adelante los métodos de investigación sobre la muestra elegida, y se extrae la mayor cantidad posible de información.



### 5) *Procesamiento de información.*

Los datos obtenidos se ordenan y clasifican conforme a los objetivos propuestos para el reconocimiento del mercado.

### 6) *Elaboración de conclusiones.*

Sobre la base de la información recogida, se determinan los resultados del proceso de la investigación del mercado. Esta información será luego utilizada para la elaboración de estrategias y políticas de venta.

## **Promoción**

La promoción es el conjunto de acciones que tiene como finalidad introducir un producto en el mercado o aumentar su participación en él.

Generalmente, los programas de promoción persiguen efectos a corto plazo y brindan al consumidor la posibilidad de contar con ventajas adicionales (ej., las tapas de botellas de gaseosa que permiten participar en certámenes). Las organizaciones recurren a ella cada vez en mayor medida, por los grandes beneficios que otorga. Sin embargo, muchas veces un mercado recibe muchas propuestas de promoción para productos del mismo tipo, pudiendo llegar a producirse saturación o pérdida de prestigio para las empresas que no sean suficientemente creativas como para destacarse del resto.

Las acciones de promoción pueden estar destinadas a

Los canales de distribución

Los consumidores

### ***Acciones dirigidas a los canales de distribución***

Son aquellas orientadas a los intermediarios entre la empresa y los consumidores. Puede tratarse de:

- |   |
|---|
| — Bonificaciones por compras en grandes cantidades.                               |
| — Otorgamiento de premios y otros incentivos por cantidades vendidas.             |
| — Entrega de muestras gratuitas.  |
| — Entrega de materiales informativos sobre las características del producto, etc. |

### ***Acciones dirigidas al consumidor***

Algunas de las más conocidas son:

- |   |
|---|
| — Descuentos sobre el precio, directamente o en forma de cupones: por ej., "Presentando este aviso gozará de un descuento del 10%".   |
| — Demostraciones: Ej.: uso de pelapapas, filtros de café, etc.  |
| — Degustaciones: el método consiste en dar a probar un producto.  |
| — Precio reducido para una mayor cantidad: es el caso en el que se entrega más producto al mismo precio que el acostumbrado para menor cantidad. Ej.: gaseosas de más de un litro cuyo precio es el de la unidad de medida. |
| — Entrega de muestras gratuitas, etc.   |

## Publicidad

La publicidad es la difusión de mensajes a través de los medios masivos de comunicación con el objetivo de estimular el deseo de compra. Induce a las personas a orientar su voluntad hacia el consumo de un determinado producto o servicio. Crea necesidades acudiendo a la *atención* que se presta a un objeto en forma consciente e inconsciente. Provoca *sensaciones* como placer, agrado, dolor, rechazo, etc. También apela a los *sentidos*, la vista, el olfato, el tacto, el gusto y el oído. Cuando el mensaje abarca más de un sentido, la posibilidad de eficacia aumenta, como por ejemplo el cine y la televisión (vista y oído).

Apela a la *memoria*, ya que persigue la conservación de las ideas adquiridas a lo largo del tiempo.

La acción publicitaria debe ser desarrollada con responsabilidad, orientada al desarrollo de los individuos. En consecuencia tiene un fin comercial, pero con proyección social, ya que puede contribuir favorablemente o en forma perjudicial si se lo utiliza indebidamente.

### *Diferencias entre publicidad y promoción*

Las principales diferencias entre ambas pueden resumirse de la siguiente forma:

<b>Publicidad</b>	<b>Promoción</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>— Su objetivo fundamental es estimular el deseo de compra.</li><li>— Sus efectos se prolongan en el tiempo.</li><li>— El mensaje publicitario se transmite por los medios masivos de comunicación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Sus acciones en general se orientan a dar a conocer un producto o a incrementar las ventas brindando ventajas adicionales.</li><li>— Persigue efectos en el corto plazo.</li><li>— No siempre se utilizan los medios masivos de comunicación. Generalmente se transmite en forma directa a los consumidores y los canales de distribución.</li></ul>

### *El mensaje publicitario*

El éxito de un mensaje publicitario depende en gran medida del uso adecuado de la información brindada por las investigaciones previas, pero además es importante que:

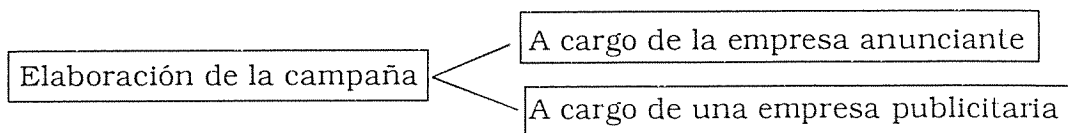
- Llame la atención.
- Despierte el interés de las personas.
- Resulte conciso, breve y claro.
- Incite a la compra.
- Considere que es mejor apelar a los sentimientos que a la razón para el logro de los resultados.

## La campaña publicitaria

La elaboración de la campaña publicitaria puede comenzar y concluir en la empresa, o puede estar a cargo de una agencia contratada al efecto. En el primer caso, la organización se ocupa de la elaboración de la idea publicitaria, de la contratación de los medios y de su evaluación posterior.

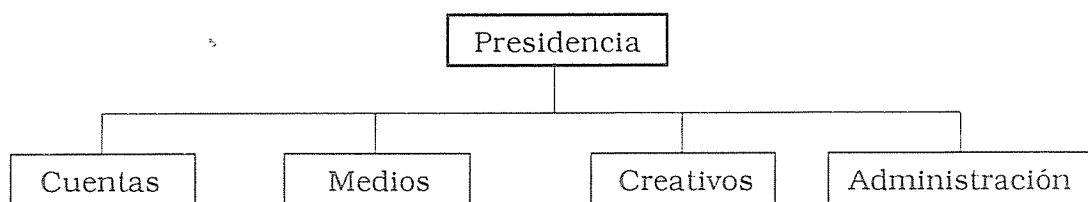
En el segundo caso, la agencia tendrá a su cargo:

- reunir toda la información posible sobre el producto a publicitar;
- constatar la veracidad de dicha información, ya que a veces puede ocurrir que el empresario omita información importante o exagere las bondades del producto;
- poner en práctica toda su experiencia en el lanzamiento de la campaña.



## Estructura organizativa de las empresas publicitarias

Como toda empresa, debe estar racionalmente organizada para el logro de los objetivos con eficacia y economicidad. Básicamente cuenta con las siguientes áreas:



### Departamento de Cuentas

Es el departamento que se contacta con los clientes (cuentas). El gerente de este departamento visita al de Mercadotecnia de la empresa anunciante, quien le transmite los objetivos que se desean lograr con la campaña. Se analizan todos los proyectos, y se selecciona el más adecuado.

Posteriormente, el responsable de cuentas se ocupará de supervisar todas las actividades que se realicen dentro de la agencia y tengan que ver con sus clientes para garantizar que los términos de la campaña se adapten a lo convenido.

### Departamento de Creativos

La función de este departamento es la de traducir la necesidad de la empresa en avisos concretos. Aquí se origina y materializa la idea publicitaria conforme al presupuesto pactado.

Los redactores confeccionan el texto, el director de arte diseña los avisos, y los bocetistas y visualizadores esquematizan la idea.

### *Departamento de Medios*

La función de este sector es la de seleccionar y contratar al medio de comunicación que permita llegar al máximo de audiencia con el mínimo costo por parte del cliente.

Los medios más usuales son:

#### *La televisión*

Es el medio más costoso, pero uno de los más eficaces: lo que se escucha se recuerda en un 20%, pero lo que se ve se memoriza en un 60%. Llama la atención por los colores, sonidos, por el movimiento de las imágenes y la abundancia de primeros planos que transmiten confianza al permitir apreciar las miradas. Apela a los sentidos de la vista y el oído, lo que refuerza el impacto del mensaje.

#### *La prensa*

Presenta la ventaja de una previa segmentación del mercado, ya que se eligen las publicaciones según las ideologías, clase social, etc. Para que sea eficaz, debe ser llamativo, informativo pero no extenso, ya que algunos estudios revelan que las personas dedican aproximadamente 20 minutos a la lectura de todo el diario. Convenientemente ubicados en las páginas de la derecha, y con letras llamativas, facilitan su lectura.

#### *La radio*

Si bien es el medio más débil (se retiene un 20%), bien utilizado garantiza una audiencia interesante sobre todo si tenemos en cuenta que es el único que puede acompañar a las personas mientras realizan otras tareas. Además permite dirigirse a distintos tipos de público de acuerdo con las características de la programación.

#### *El cine*

Al igual que el medio televisivo, apunta a dos sentidos: la vista y el oído. Sin embargo no alcanza la trascendencia de los otros por cuanto tiene una audiencia muy limitada.

#### *Otros medios*

Publicidad en revistas, carteles, "mailing" (envío de sobres por correo, folletos, cupón u orden de pedido).

### *Departamento de Administración*

Cumple con las funciones administrativo-contables de la empresa publicitaria.

## **Publicidad directa** (comúnmente llamada marketing directo)

Es aquella por la que se contactan directamente el cliente potencial y la empresa. Los medios más usados son el folleto, la carta y las órdenes de pedido.

Estos elementos comúnmente se envían dentro de un sobre, por lo que se deberá tener en cuenta:

- Que éste representa la imagen inicial de la oferta que se va a realizar, y por lo tanto no se debe descuidar ningún aspecto de su presentación.
- Que despierte el interés, es decir, que contenga atributos que provoquen la intención de leer su contenido.
- Que no llame al engaño. Es importante que el sobre no induzca a creer que se trata de alguna cuestión distinta de la real. Difícilmente la oferta resulte creíble si el primer contacto es poco confiable.

Con respecto a su contenido interno:

### *Si es una carta será importante*

- Que los primeros párrafos resulten atractivos, de forma tal que despierten el interés de continuar con la lectura.
- Que los finales de página induzcan a seguir leyendo las siguientes.
- Que incluya una explicación detallada y atractiva de las cualidades del producto, y una forma de conectarse para una eventual negociación.
- Debe estar firmada, con firma aclarada, y con el nombre de la empresa remitente.

### *Si es un folleto*

- Atractivo visual por medio de colores, representaciones gráficas, letras llamativas, etc.
- Descripción detallada de las características de la oferta.
- Repetición de los argumentos de venta de distintas formas para que resulten convincentes.
- Presentación destacada de las cualidades distintivas de esa oferta respecto de otras.
- Forma de contacto con el remitente.

### *La orden de compra*

Muchas veces leemos en revistas artículos que describen cuidadosamente las cualidades de un producto determinado e incluyen como demostración el testimonio de personas que lo han utilizado. Al pie comúnmente se incluye un cupón, para posibilitar la concreción de la operación.

El cupón, cuya función es la de una orden de compra tradicional, debe ser minuciosamente preparado ya que es la expresión escrita del acuerdo de la transacción. Así, debe contener el precio unitario, la cantidad a comprar, las condiciones de venta y el plazo de validez de la oferta, datos de la empresa vendedora, espacios para anotar los datos del comprador, forma de entrega, etc.

## Canales de distribución

Los canales de distribución son los medios por los cuales el producto llega al consumidor. Ellos son:

- Directamente del fabricante al consumidor.
- Del fabricante a comercios minoristas.
- Por medio de distribuidores.
- Por concesionarios.
- A través de corredores o representantes.

*Directamente del fabricante al consumidor:* De esta forma, los fabricantes llegan con sus productos al consumidor, sin atravesar las etapas de intermediación.

Puede tratarse de ventas que se realizan en la sede central, o bien en sucursales, que son entidades que conservan relación de dependencia con la casa matriz.

También se incluye en esta modalidad la venta por correspondencia, que consiste en enviar información sobre las cualidades del producto conjuntamente con cupones o notas de pedido para facilitar la concreción de la operación.

*Del fabricante a comercios minoristas:* En este caso las ventas se realizan a través de grandes almacenes, hipermercados, supermercados, tiendas y negocios. En general, estos establecimientos brindan al consumidor la ventaja de concentrar gran cantidad de productos de distintos tipos, facilitando su elección y evitando pérdidas de tiempo.

*Por concesionarios:* Son empresas que cuentan con exclusividad en la venta del producto. De esta forma, la fábrica se ocupa de producir y vender sus productos únicamente a estos entes que conservan la autonomía de su administración.

*Por medio de distribuidores:* Son intermediarios que adquieren productos de una o pocas empresas para comercializarlos en determinadas zonas y generalmente gozan de cierta exclusividad.

*A través de corredores o representantes:* Son personas que recorren distintas áreas geográficas ofreciendo el producto, y reciben por su servicio una comisión sobre las ventas realizadas.

## El personal de ventas

El tipo de producto a vender, así como las características de la demanda potencial, determinan las condiciones necesarias que deben reunir los vendedores a reclutar por la empresa pero, en general, deben reunir ciertas condiciones personales que promuevan la concreción de las ventas, como por ejemplo:

— <u>Resultar convincentes.</u>	Para ello es indispensable que estén convencidos de las cualidades de los productos a vender.
— <u>Ser buenos observadores.</u>	Que puedan distinguir señales de aceptación, rechazo o indiferencia por parte del visitado, y basándose en ello orientar su técnica para garantizar el éxito de la reunión.
— <u>Conocer las características de la competencia.</u>	Ello les servirá para destacar las cualidades distintivas del producto respecto a los demás.
— <u>Tener buena presencia.</u>	Esto implica que su aspecto respete los códigos de aceptación que circulan entre los probables compradores.
— <u>Tener buen carácter, ser sociables y abiertos a las sugerencias.</u>	Los vendedores malhumorados difícilmente obtengan respuestas positivas.
— <u>Hacer prevalecer la ética ante situaciones dudosas.</u>	Es importante que todas las condiciones de la operación de venta resulten bien aclaradas desde el comienzo para evitar malos entendidos y perjudicar así a su cliente.

### ***Capacitación de los vendedores***

En muchas organizaciones se llevan a cabo planes de capacitación a los vendedores que incluyen charlas orientativas, audiovisuales, participación en exposiciones, etc. En general, el tiempo que destina el personal para ello es remunerado ya que representa una inversión que realiza la empresa para la calificación de sus recursos humanos.

### ***Remuneración de los vendedores***

Las formas de retribución son variadas de acuerdo con las características de las ventas a efectuar, y pueden consistir en:

#### **Sueldo**

Remuneración que no varía en función del total de ventas efectuadas. Como única compensación, sólo es válida en caso de ventas que no necesitan de esfuerzo adicional para su concreción.

### Comisión

Es un porcentaje que se paga por ventas realizadas. Se otorga por el total de las ventas que realizó cada vendedor, o por las realizadas en conjunto o por una combinación de ambos sistemas. También se fijan muchas veces porcentajes distintos para aquellos productos de necesaria salida en el corto plazo, como los perecederos, o aquellos cuya moda va a cambiar, etc.

### Sueldo y comisión

En muchos casos las empresas ofrecen en forma conjunta una remuneración básica y un porcentaje por las ventas para evitar las fluctuaciones que se originan por la sucesión de períodos de ventas propicios y épocas de ventas escasas.

### Otros incentivos

Algunas organizaciones otorgan premios especiales a los vendedores destacados, que pueden consistir en dinero, viajes, objetos de valor, etc. En ocasiones especiales se los difunde por medio de publicaciones internas u otras formas de promoción.

## **Expedición de los productos**

A medida que se reciben los pedidos de los clientes, en las empresas industriales se inicia una cadena de actividades que básicamente puede esquematizarse así:

<b>Actividades</b>	<b>Departamentos intervinientes</b>	<b>Gerencias</b>
↓	↓	↓
Adquisición de materias primas	Compras	Producción
↓	↓	
Recepción y custodia	Almacenes	Producción
↓	↓	
Proceso de transformación de insumos	Fábrica	Producción
↓	↓	
Custodia de los productos terminados	Almacenes	Producción
↓	↓	
Entrega de los mismos	Expedición	Comercialización

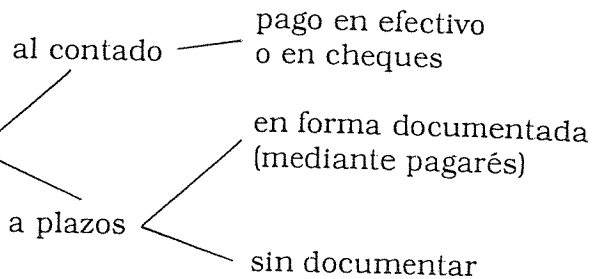
Como vemos, este circuito culmina cuando el departamento de expedición hace llegar los productos al cliente. Su responsabilidad abarcará entonces:

- El acondicionamiento y embalaje de las mercaderías;
- la entrega de los bienes en perfectas condiciones;
- el mantenimiento de los medios de transporte de propiedad del ente;
- la contratación de servicios de transporte cuando ello sea necesario;
- las tareas administrativas que acompañan a la entrega, etc.



## La cobranza de las ventas

Recordemos que las ventas se pueden realizar:



En muchas ocasiones las empresas derivan a Comercialización la cobranza, quedando ésta a cargo de los vendedores que, en ocasión de realizarla, obtienen una nueva oportunidad de concretar nuevas ventas. Es una modalidad muy utilizada cuando el contacto con los clientes se realiza por medio de corredores, pero si los compradores hacen sus operaciones en la empresa en forma directa o si la organización prefiere desligar a la función de ventas de la de cobranzas, esto último dependerá del sector de tesorería dependiente de la Gerencia de Administración.

## Principales comprobantes que circulan en el área de comercialización

Los documentos y registros que circulan en sus dependencias y sectores son, básicamente: listas de precios, notas de pedido y órdenes de compra emitidas por los clientes, notas de venta, remitos, facturas, planillas de ventas totales por corredor que facilitan el cálculo de las comisiones, fichero de clientes, planillas de estadísticas de venta, etc.

## Actividades

Tema: Comercialización

1) Visita a una organización dedicada a la investigación de mercado y solicita información sobre las características del proceso.

2) Teniendo en cuenta la información obtenida en el punto 1) planifica una pequeña investigación de mercado sobre una cuestión de tu interés, sin descuidar ninguna de las etapas del proceso. Lléalala a cabo y comenta tus conclusiones.

3) Observa la programación televisiva de un canal en el mismo horario durante una semana. Indica:

- los programas transmitidos;
- el público receptor de ese tipo de programas;

- las marcas que publicitaron en ese período;
- las características de sus avisos publicitarios;
- los segmentos de población a los que apuntan;
- los mensajes que transmiten.

4) Emite tu opinión sobre la función de la publicidad en la actualidad y su influencia en la sociedad.

5) Busca avisos publicitarios de las décadas del 60, 70, 80 y 90. Describe los mensajes que transmiten y establece similitudes y diferencias con los de la actualidad.

6) Como ilustración se anexa un fragmento de un artículo publicado por la revista *Mercado* en mayo de 1992. En él se describen características de los principales grupos sociales, y se proyectan tendencias de los mercados. Sería interesante que expusieras tu opinión al respecto.

### “El consumidor del año 2000”

Los censos oficiales y las encuestas privadas demuestran que aproximadamente 10% de la población tiene un altísimo poder adquisitivo, 30% mantiene un consumo entre alto y razonable, la clase media empobrecida representa otro 30%, y el tercio restante se encuentra debajo del nivel de subsistencia.

Pero para predecir cómo pueden ser los consumidores del año 2000 en la Argentina —en la era de la desmasificación y la segmentación— es imperante saber qué desean, cómo son, qué piensan los

principales grupos sociales. Desde hace diez años, la consultora IPSA realiza un relevamiento de las tendencias de la sociedad argentina, a través de su programa RISC. Ana María Catalano, directora de ese proyecto, dice que en el país hay “tres grupos con un fuerte dinamismo y una tasa de crecimiento superior al resto”, que podrían estar indicando hacia dónde va la sociedad.

Un grupo es el de los “innovadores dependientes de la mirada externa”: aman las novedades, el consumo ostensible, el prestigio, y se preocupan

muchísimo por la apariencia personal y los modelos externos. Tienen un alto poder adquisitivo, entre 30 y 50 años, y una inclinación por la magia y lo esotérico.

Otro grupo está compuesto por “los competitivos”. Son mayoritariamente hombres de hasta 35 años con predominio de ABC1, pero buena representación en los sectores medios y medios bajos. Estos jóvenes ambiciosos, independientes y cosmopolitas sienten que llegaron adonde están gracias a su aptitud personal, y no a la empresa en que trabajan.

Son consumidores racionales. Catalano opina que pueden tener mucho peso en el año 2000. Su dinamismo e inserción social los hace muy “contagiosos”.

Los “hedonistas liberales” son otro grupo con fuerte crecimiento, compuesto por gente muy creativa que rechaza las convenciones, es muy liberal en lo sexual y social, ama el placer y se opone al autoritarismo y los condicionamientos externos. Es un grupo cosmopolita de entre 30 y 50 años, de clase alta y media alta.

# TENDENCIAS ARGENTINAS

(SI SE MANTIENE LA ESTABILIDAD)

\* Polarización del mercado: uno muy sofisticado y segmentado; otro masivo y de precios bajos.

\* Crecimiento explosivo en la construcción, alimentos, automóviles, electrodomésticos, comidas preparadas y congeladas, turismo, productos ecológicos y naturales, telecomunicaciones, informática, educación, TV por cable, consumo de cerveza y bebidas *lite*.

\* Se impondrá la calidad. La apertura y el Mercosur acelerarán la incorporación de niveles más altos de calidad y forzarán a bajar precios en la industria local.

\* Mejoras en diseño y practicidad de los envases. Las etiquetas tendrán que dar información útil y certificada.

\* Crecerá el poder de los consumidores.

\* Caerá aún más la fidelidad a las marcas.

\* Las medicinas alternativas (meditación, flores de Bach, digitopuntura, etc.) seguirán en auge.

\* Ganarán quienes estén muy cerca de sus clientes. Hay que refundar la distribución.

\* Se impondrán el autoservicio y la informalidad en la casa.

\* El marketing directo y el *teleshopping* crecerán si reducen los precios.

\* La ecología ganará militantes y será la ventaja competitiva de muchas industrias.

\* La familia seguirá cambiando. El machismo continuará en baja, la mujer ganará autonomía, los jóvenes intentarán emanciparse a una edad temprana. Crecerán los hogares unimembres.

## 2. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

### Introducción

Es frecuente que en las pequeñas empresas los dueños se ocupen de la administración de los recursos humanos. En las medianas y grandes, dotadas de considerable cantidad de personal y de una variada gama de funciones, resulta necesario contar con un sector especializado en su administración.

### Funciones

Le corresponde a esta gerencia:

- La formulación de políticas de personal.
- Las tareas inherentes a la selección e incorporación de los recursos humanos.
- La elaboración de planes de capacitación, de asistencia y de seguridad.
- La evaluación del desempeño del personal.
- El control del cumplimiento de las normas internas que regulan el trabajo.
- El mantenimiento de canales de comunicación para atender a las necesidades de los empleados.
- La atención de conflictos que no hayan sido resueltos en los sectores en que se originaron.
- La permanente actualización sobre leyes laborales y su correcta aplicación.

Todas estas atribuciones podrán referirse a los distintos niveles de la organización, y afectarán:

- al personal jerárquico: gerentes, jefes;
- al personal no jerárquico: operarios, empleados.

### **Políticas de personal**

Es la formulación de los lineamientos generales a seguir para la administración de personal, que orientan a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones.

Muchas empresas elaboran específicamente políticas de remuneración, de ascensos y de retiros.

### **Política de remuneraciones**

Las empresas que no cuentan con sistemas de remuneraciones claramente determinados se encuentran frecuentemente con los inconvenientes que ello genera: poca colaboración del personal, escaso compromiso con sus tareas y deterioro del ambiente de trabajo.

Para evitar todas estas dificultades, muchas organizaciones elaboran políticas que estipulan, entre otras cosas, una escala de remuneraciones con topes máximos y mínimos para cada función y las condiciones que debe cumplir un trabajador para obtener una mejora en su retribución.

Las formas más frecuentes de remuneración son:

Sueldo	Es la retribución típica del empleado administrativo, es mensual, no incentiva, y es de fácil cálculo.
Jornal	Es percibido por los operarios en función de jornada trabajada o de horas trabajadas. Generalmente se abona en forma quincenal.
A destajo	Es la retribución por unidades producidas. Motiva al trabajador a producir gran cantidad, pero por ello, a veces, se descuida la calidad.
Comisión	Es percibida generalmente por vendedores y cobradores. Representa un porcentaje calculado sobre sus ventas y cobranzas. Muchas veces acompaña a un sueldo fijo.
Participación en las utilidades	La organización distribuye entre su personal un porcentaje de las utilidades percibidas durante un determinado período. Su ventaja consiste en despertar el interés del personal en obtener los mejores resultados para la empresa.
Premios	Consisten en gratificaciones pactadas para estimular determinadas acciones, los más comunes son el premio a la asistencia y a la producción.

## **Selección e incorporación de recursos humanos**

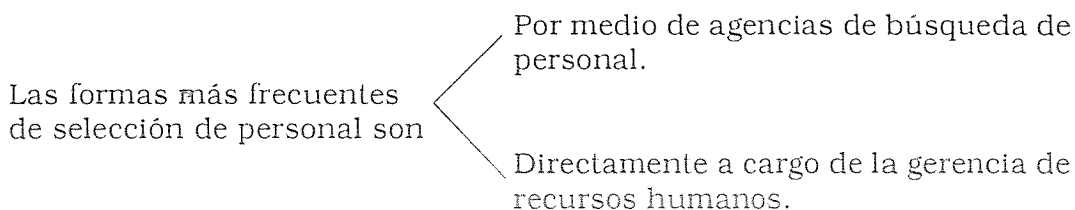
Cuando una vacante se produce, se aplican procedimientos cuya complejidad varía según se trate de:

- personal directivo y superior;
- personal de supervisión y control;
- personal operativo.

Los pasos a seguir en la dotación de personal para puestos de mayor a menor envergadura son:

- 1) Obtención de información sobre las características del cargo a cubrir. Para ello se recurre al manual de organización y a la información brindada por la gerencia que solicita personal.
- 2) Determinación del perfil profesional, es decir, las condiciones que debe reunir la persona que va a cubrir el cargo.
- 3) Selección del personal.
- 4) Incorporación.

### ***Formas de selección de personal***



### ***Contratación de una agencia de búsqueda de personal***

Estas empresas colaboran con su asesoramiento y además realizan una preselección de personal que presentan a la contratante, ahorrándole considerable cantidad de tiempo. El servicio es costoso, y una de las principales críticas que ha recibido es que a veces puede ocurrir que la agencia no evalúe adecuadamente a los postulantes.

### ***Selección directa a cargo de la gerencia de recursos humanos***

En este caso la empresa contratante encomienda a esta gerencia la tarea de la búsqueda de personal idóneo para el cubrimiento de puestos. Su tarea es la de elegir un grupo reducido de aspirantes a presentar en los sectores solicitantes, quienes en definitiva son los que culminan el proceso.

Las fuentes de selección más utilizadas son:

—Promoción interna
—Publicación de avisos
—Archivos de personal
—Utilización de bases de datos
—Presentación espontánea
—Cartas de presentación

### ***Promoción interna***

En este caso se otorga al personal de la empresa la posibilidad de cubrir la vacante. Para ello es posible estipular ascensos conforme a las políticas elaboradas al efecto, que tendrán en cuenta la antigüedad, capacitación, desempeño, etc. También se pueden efectuar anuncios sobre las características del puesto a cubrir colocándolos en carteleras en distintos lugares de la organización, donde consten los requisitos para la postulación, con la invitación a todos los interesados a presentar solicitudes. Las ventajas de este sistema de búsqueda son las siguientes:

- El personal de la organización conoce con claridad las condiciones exigidas para el ejercicio del puesto, dándoles la posibilidad de participar a quienes estén interesados. De esta forma se evita el recelo que produce la incorporación de nuevas personas para el desempeño de funciones a las que aspira algún integrante de la organización.
- Se evita el período de adaptación a la organización que necesitan quienes provienen de otras empresas.
- En general el personal ascendido conoce gran parte del funcionamiento del sector en el que ocupará el puesto vacante.

### ***Publicación de avisos***

Si bien la promoción interna proporciona grandes ventajas, muchas veces ocurre que la organización no cuenta con personal idóneo para el cargo a cubrir, o bien, que desea incorporar a personal externo para aprovechar la experiencia que han adquirido en otros entes y así retroalimentar el sistema.

Cuando se opta por incorporar personal externo a la organización, una manera eficaz de contactarse con los postulantes es por medio de avisos en periódicos y publicaciones especializadas. Los avisos indican las características generales del puesto, los requisitos indispensables o convenientes para la postulación, y la forma elegida de contacto con la empresa: personal o por escrito.

El contacto personal presenta la ventaja de que permite apreciar el lenguaje no verbal, es decir, de los gestos y actitudes que acompañan a la palabra. Pero presenta la desventaja de que el tiempo disponible para estas entrevistas es muy corto y que el entrevistador atiende más a cuestiones subjetivas que objetivas, tales como si el aspirante le resulta simpático, o demasiado serio, o rígido, etc., descuidando las cualidades establecidas en el perfil.

El contacto por carta favorece la preselección, ya que sólo se convoca a los postulantes con aptitudes más amplias para el puesto, y se archivan las otras para el caso de que se las pueda aprovechar en una próxima oportunidad. A veces, se solicita que la carta sea manuscrita, para realizar también estudios grafológicos.

### ***Archivos de personal***

Cuando una vacante ha sido cubierta quedan en poder de la gerencia muchas solicitudes de personas que, si bien no han sido seleccionadas para ella, seguramente resulten interesantes para la dotación de otros puestos. Recurriendo a los archivos, se economiza tiempo y dinero.

### ***Utilización de bases de datos***

Básicamente consiste en contratar servicios de información por medio de bases de datos a las que se accede por medio de la computadora. En ellas aparecen datos sobre personas que buscan empleo. También se puede obtener información de los listados que se ofrecen en las universidades y centros de capacitación, entre otros.

### ***Presentación espontánea***

Muchas organizaciones cuentan con solicitudes presentadas por personas que se acercan a ellas aun sin haberse producido vacantes. Esas solicitudes, acompañadas de los currículos se archivan hasta que sea necesario cubrir algún puesto, en cuyo caso se las considera y se eligen las que resulten adecuadas.

### ***Cartas de presentación***

Las cartas de presentación contienen información sobre la experiencia, idoneidad, desempeño, etc., de personas que tienen interés en formar parte del plantel de personal de la organización. Generalmente son escritas por personas que gozan de confianza por parte del encargado del proceso de selección, como por ejemplo de personal jerárquico de otras empresas de renombre, en las que se desempeñaron los postulantes.

## La incorporación de personal

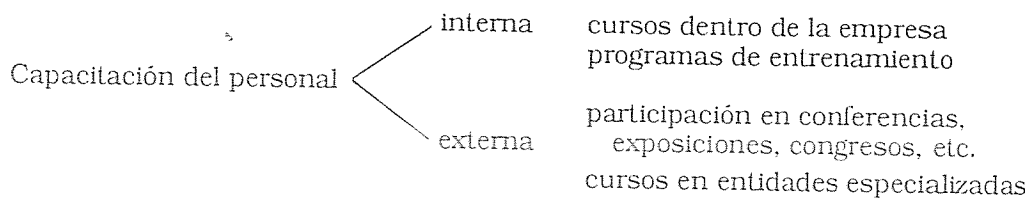
Una vez evaluadas las entrevistas individuales, habiendo realizado todas las pruebas necesarias: de capacidades, conocimientos, tests psicológicos, exámenes físicos, etc., y confirmados los antecedentes, sobreviene el final del proceso con la elección del postulante más idóneo para el ejercicio del cargo. Su incorporación debe estar acompañada de una adecuada presentación y orientación sobre las tareas a cumplir, y sobre el funcionamiento general y políticas de la organización.

## La capacitación del personal

La capacitación no está limitada al ámbito de instituciones educativas, sobre todo si tenemos en cuenta que los avances tecnológicos sobrevienen antes de la implementación de planes de estudio que los contemplen. Por ello es importante que las empresas cuenten con planes de capacitación acorde con sus necesidades, considerando que el costo invertido en ellos se verá ampliamente superado por los beneficios de contar con personal calificado.

Esos planes pueden contemplar la realización de *cursos* dentro de la empresa o la contratación de otras que toman a su cargo la capacitación fuera de ella.

También se pueden realizar *programas de entrenamiento*, o sea, de aprendizaje a través del ejercicio de las tareas.



## Asistencia al personal

Es un conjunto de acciones tendientes a brindar servicios adicionales al personal tales como el de guardería para los hijos de las empleadas; el de comedor, que evita la pérdida de tiempo y los inconvenientes de la mala alimentación; el de transporte que reduce los costos de traslado de las personas y favorece el cumplimiento de la puntualidad; la asistencia médica, etc.

## Evaluación del desempeño personal

La evaluación del desempeño personal es importante porque permite asignar un valor a la calidad del servicio de trabajo. Además es altamente incentivadora, sobre todo si va acompañada por un sistema de recompensas adecuado.

Por otra parte, promueve la calificación, ya que al señalar los aspectos que



cada empleado debe mejorar, los orienta y estimula a capacitarse y esmerarse en ellos.

No obstante, la evaluación del desempeño personal ha sido criticada de subjetiva. Si bien es difícil lograr la objetividad total, la tarea se facilita si se elaboran fichas o planillas con criterios de evaluación bien definidos, y con escalas de calificación bien precisas, que van a variar según el puesto de que se trate. Algunos de los aspectos que se tienen en cuenta son:

- Iniciativa;
- capacidades;
- compromiso con la tarea;
- asistencia, etc.

Y las escalas pueden ser numéricas o no: por ej., puntuación del uno al diez, o "siempre, generalmente, a veces, nunca".

### Modelo de planilla de evaluación de desempeño

Nombre y apellido:

Sector:

Función desempeñada:

Señale con un círculo lo que corresponda.

**INICIATIVA**

(valoración de los aportes personales y disposición a la tarea)

nula                      escasa                      buena                      muy buena

**COMPROMISO**

(valoración del grado de penetración con la tarea)

nulo                      escaso                      bueno                      muy bueno

**CALIDAD DE TRABAJO**

(valoración de la minuciosidad y precisión de las tareas)

poca                      regular                      adecuada                      excelente

**AUSENTISMO**

Las ausencias son:

reiteradas                      frecuentes                      ocasionales                      escasas

**PRESENCIA**

Su vestimenta y aspecto personal es:

inadecuado                      regular                      adecuado                      excelente

Evaluación general:

La valoración general es .....

.....

## Relaciones industriales

Son todos los canales de comunicación que se pueden establecer entre la organización y el personal. Cuando el flujo de comunicación se rompe pueden surgir grandes conflictos, cuya expresión se traduce en grandes pérdidas para la organización. Para que ello no ocurra, muchas veces se recurre a la comunicación entre representantes de los trabajadores y los dirigentes; otras veces, se realiza en forma directa.

	directa	supervisor<—>subordinados	válida en grupos pequeños
Comunicación	indirecta	supervisor<—>intermediario<—>subor- dinados	eficaz en grupos numerosos

También existen otros niveles de relación obrero-patronal, mediante los sindicatos que nuclean a los trabajadores de una misma rama de actividad, por el otro lado figuran las cámaras empresariales. Sus acuerdos se pactan a través de los convenios colectivos de trabajo.

## Actividades

*Tema: Recursos humanos*

1) Recorta avisos en los que se solicite personal para la realización de tareas contable-administrativas.

Señala:

- los requisitos indispensables para la postulación;
- las condiciones convenientes;
- en caso de figurar, el nombre de las empresas contratantes;
- los incentivos que se ofrecen por encima de la remuneración mensual;
- la forma de contacto, e indica si la contratación se efectúa por medio de agencia.

2) Elabora conclusiones generales sobre las características de la demanda de trabajo para el personal de este sector.

3) Recorta avisos en los que se solicite personal jerárquico y extrae las características generales que conforman el perfil requerido para las distintas áreas de la organización.

4) Anexa a tu tarea anterior las conclusiones que extraigas del siguiente artículo:

# Cómo son los que llegan

Edad: 40 años. Estado civil: casado. Estudios: graduado universitario. Idioma: inglés. Ese es el perfil medio de los gerentes argentinos que cualquiera puede suponer. Un estudio de Bertoni y Asociados, además de confirmarlos, agrega otros datos más curiosos: leen pocos libros, juegan al tenis, no se divorcian, tienen entre dos y tres hijos y generalmente se recibieron en la Universidad de Buenos Aires.

La consultora en recursos humanos que dirige Emilio Bertoni relevó a 140 gerentes de cuatro áreas: Comercialización, Producción, Administración y finanzas y Recursos humanos. A partir de esa muestra puede deducirse un perfil gerencial bien nítido. "En principio —asegura el consultor—, desmitificar que los yuppies ocupan puestos gerenciales, ya que la edad promedio es de 41,6 años, siendo los de RRHH los más grandes (43) y los más jóvenes los de Administración (39,2)".

## Casados para siempre

Los gerentes no se divorcian más que en una ínfima proporción. "Esa tendencia se acentúa cuanto más alto es el cargo en la empresa —añade Carolina Migelson, psicóloga del equipo—. Esto concuerda con los datos que tenemos de Estados Unidos, donde los CEO's no cambian su pareja. Están demasiado ocupados, y sus esposas ocupan un rol importante en la carrera armando el soporte de las relaciones sociales."

Sobre las Universidades

*Una encuesta desnuda a los gerentes: no se divorcian, estudiaron en la UBA, el tenis es su deporte y prefieren los libros de temas técnicos.*

hay un dato concreto: "A estos niveles llega más la gente que proviene de la UBA que de UTN", señala Sylvia Benson Sorondo, encargada de las relaciones institucionales de la firma. La razón se ubicaría en que los graduados de la segunda, si bien tienen sólida formación técnica, en general son gente que eligió la universidad por la facilidad que les brinda en cuanto a horarios, lo que indica que necesitaban trabajar durante la carrera. En última instancia, su posicionamiento social resultó determinante a la hora de escalar. También se puede detectar que, pese a que tienen carreras específicas, el porcentaje de graduados de UBA y UCA en estos niveles es muy escasa.

En deportes se nota un tema generacional: la mayoría elige el tenis. Quienes más juegan al paddle, no casualmente, son los de Administración y finanzas, que tienen el menor

promedio de edad (razón que explica también su mayor soltería); para jugarlo hace falta mejor estado físico. Los de Comercialización, que tienen mejores ingresos promedio, pueden permitirse el golf y la náutica.

## No todos son iguales

El estudio (hay que tener en cuenta que cubre sobre todo ejecutivos de empresas medias y grandes) detecta algunas diferencias entre los perfiles de cada especialidad. El corte más claro es respecto a los de Recursos humanos.

Estos son los que en menor proporción son graduados universitarios, los que muestran más dispersión en cuanto a la carrera cursada, se recibieron mayoritariamente en la UADE, manejan menos idiomas, están entre quienes menos idiomas, están entre quienes menos leen La Nación y más Clarín y reconocen haber leído menos libros. "Son los más clásicos —explica Edgardo Fernández Feijóo, socio de Bertoni—, los menos propensos al cambio y también los que menos estímulo han tenido para incorporar nuevas tecnologías en su trabajo".

En cuanto al área de que provienen, los que llegan a gerentes de Administración, en su mayoría eran anteriormente contadores. Los de Comercialización, por su parte, vienen del sector de Ventas y los de Producción eran en su mayoría jefes de su propia área.

Fuente: Revista Panorama, septiembre de 1992.

## 5) Visita a una agencia de empleo y averigua:

- ¿Cómo se contactan con las empresas?
- ¿Cómo realizan los procesos de búsqueda y selección de personal?
- ¿Qué características generales tienen los contratos que celebran con las empresas?
- ¿Qué características generales tienen los contratos celebrados con el personal?
- ¿Qué beneficios brindan a las organizaciones que solicitan personal?
- ¿Qué tipo o tipos de empresas requieren generalmente de sus servicios?

## 6) De acuerdo con la información obtenida en el punto anterior elabora

conclusiones generales acerca de la importancia del servicio contratado de búsqueda y selección de personal.

### 3. GERENCIA DE PRODUCCION

X Su función básica es la de combinar las materias primas, materiales, tecnología y mano de obra de forma tal de transformarlos en productos terminados.

A través de los distintos departamentos que la integran tiene a su cargo:

- X — el planeamiento de las actividades del sector;
- la adquisición de las materias primas, materiales y equipos para la producción, a través del Departamento de Compras;
- su almacenamiento;
- y el proceso de fabricación.

#### Elaboración de planes y programas

El planeamiento tiene en cuenta la capacidad de los equipos y maquinarias, la obtención y calidad de los materiales que van a ser utilizados, la mano de obra con que se cuenta en la fábrica, etc.

Básicamente los planes están orientados a la minimización de los costos en los que se incurre para la producción. Se tienen en cuenta, entre otras cosas, estudios de movimientos y tiempos para evitar la mano de obra ociosa, máquinas paralizadas, desperdicios de materias primas, etc.

Algunos de los programas y procedimientos muy utilizados en empresas industriales son:

#### El programa de tiempos

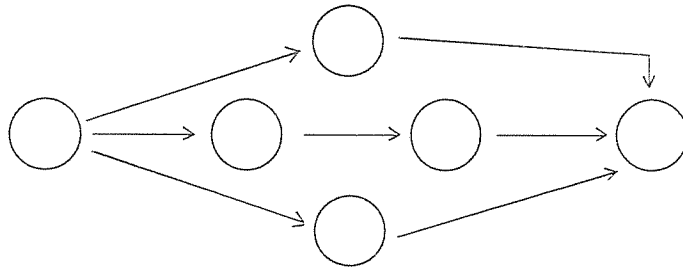
En él se consideran las tareas necesarias para llevar a cabo un trabajo determinado y se especifica el momento en que se debe comenzar y finalizar cada fase, para contar con el producto terminado en el momento requerido. La representación gráfica se realiza en fichas Gantt (1861-1919, colaborador de Taylor), que responden al siguiente modelo:

Nº	Tareas	Diciembre					
		1	7	14	21	28	31
1	elaboración de piezas	_____					
2	armado				_____		
3	empaque						_____

Las líneas continuas corresponden a lo planificado, y con otros símbolos como líneas punteadas, o de otro color, se anota el tiempo real que demandó cada tarea. De esta forma se facilita su comparación y la realización de los ajustes necesarios para que el trabajo pueda finalizar a término.

### **Planificación reticular**

El método Pert (Program Evaluation and Review Technique), que significa técnica de evaluación y revisión de programas, fue desarrollado en el año 1958 por los americanos que llevaron adelante el proyecto del cohete Polaris. También las firmas Du Pont y Remington Rand elaboraron un método parecido que se llama CPM (Critical Path Method) o método de ruta crítica.



Ambos métodos presentan el proyecto en forma de red, en la que los comienzos o paros de cada acción se simbolizan con círculos o cuadrados unidos con flechas que indican cuál es la acción y el tiempo requerido para hacerla.

Este gráfico tiene la ventaja de que obliga a planificar detalladamente todas las secuencias facilitando el aprovechamiento de los tiempos y la consiguiente reducción de costos. Además permite tener una visión global de todos los acontecimientos facilitando la puesta en marcha de los ajustes necesarios para cumplir con lo proyectado.

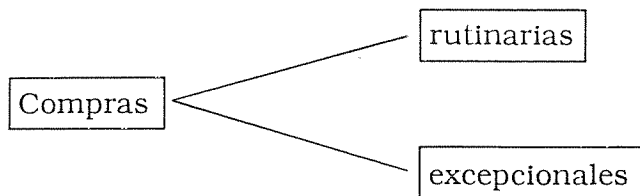
### **X Departamento de Compras**

En las empresas industriales, por lo general, forma parte de esta gerencia. Si la empresa es comercial puede formar parte del área de comercialización, o bien funcionar como departamento independiente.

Su función es proveer todos los bienes y servicios que utilizan el resto de los departamentos, tratando de conseguir la mejor calidad a los menores precios.

Las compras pueden ser rutinarias o excepcionales. Las primeras están programadas, son de tipo frecuente, y procuran el abastecimiento de todos los sectores de la empresa. Cuando cualquier sector de la organización necesita de sus servicios envía un pedido a este departamento para que se le dé curso.

Las segundas se efectúan esporádicamente y generalmente se trata de compras de tipo importante cuya decisión exige un mayor cuidado: por ejemplo la adquisición de maquinarias, equipos, etc.



### *Procesos de compras*

Los pasos a seguir en la toma de decisiones referentes a compras son:

- a) Análisis de las características del producto a comprar.
- b) Determinación del volumen y complejidad de la adquisición.
- c) Elaboración de presupuestos.
- d) Puesta en marcha del procedimiento más adecuado para su concreción.

Con respecto a este último punto:

Si la compra es pequeña:	Si es mediana:	Si es grande:
Se elige en forma directa un determinado proveedor. Las ventajas de este tipo de contratación son: - se realiza rápidamente; - no se incurre en costos administrativos excesivos.	Se solicita cotización a varios proveedores. Luego se los invita a fechas de entrega, condiciones de pago, etc., y se elige al que ofrece mejores condiciones.	Se recurre al concurso público también llamado licitación pública.

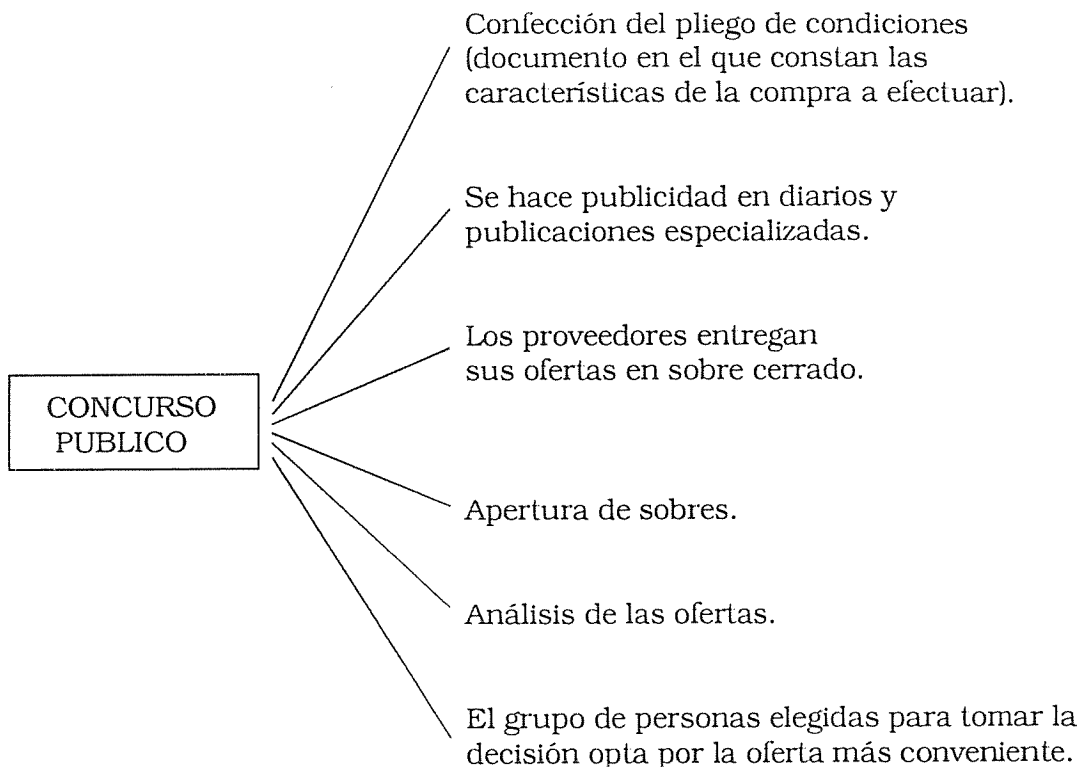
### *Selección de proveedores*

Las organizaciones cuentan con registros de proveedores en los que constan su razón social, tipo de bienes que comercializa, y otros datos de interés para la empresa. Son elegidos en virtud de su grado de seriedad comercial, competencia técnica, confiabilidad y solvencia. Cuando se los convoca, su contestación, según la magnitud de la compra, puede ser exigida de la siguiente forma:

- Presupuesto entregado en sobre cerrado.
- Presupuesto entregado en mano.
- Presupuesto telefónico.
- Entrega de lista de precios.

### *Licitación pública*

Por ser un método muy costoso no es aconsejable para compras ordinarias. Sus etapas son:



### ***Pasos siguientes a la contratación de la compra***

Las etapas posteriores al envío de la orden de compra son:

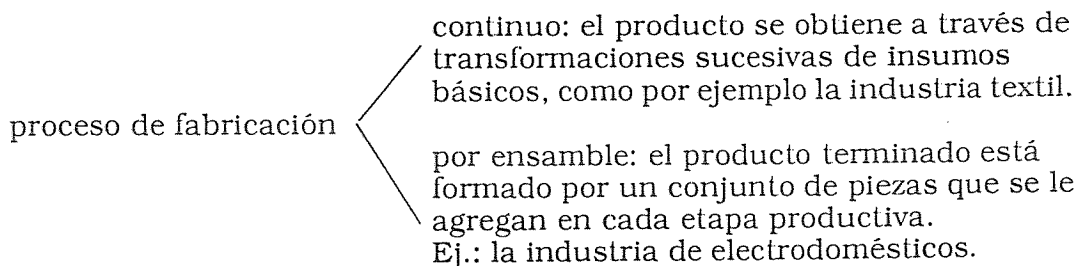
- Recepción de los elementos adquiridos.
- Control de la calidad y cantidad recibida con la orden de compra correspondiente.
- Custodia de los bienes.
- Su entrega a los departamentos solicitantes.

### **El proceso de fabricación**

Su objetivo fundamental es la transformación de insumos en productos terminados.

Para su inicio requiere de materiales y materias primas que le entrega el depósito.

Posteriormente se inicia el proceso de fabricación, que puede realizarse en forma continua o a través del ensamble de piezas básicas.



En muchos casos se combinan ambas formas de transformación, requiriendo algunas etapas el proceso continuo y agregando en otras, piezas terminadas, como por ejemplo en la fabricación de algunos alimentos, en la industria automotriz, etc.

A medida que opera la transformación se anota en una planilla el detalle del consumo de todos los elementos que integran el costo del producto (materia prima, materiales, tecnología humana, gastos de fabricación).

Los costos incurridos en el proceso se clasifican en:

<i>Directos</i>	<i>Indirectos</i>
retribución a operarios que manejan las máquinas, materia prima, envoltorios, etc.	retribución a operarios de mantenimiento de un sector de planta, a supervisores, gastos de combustible, lubricantes, clavos, etc.

Son *directos* los que tienen relación exclusiva con el producto terminado.

Son *indirectos* los que se relacionan con las actividades de toda la planta o de una parte de ella.

Además, los gastos que demanda el proceso se pueden agrupar en:

<i>Fijos</i>	<i>Variables</i>
Se mantienen constantes aunque la producción aumente o disminuya (alquileres, sueldos de supervisores, seguros, amortizaciones, etc.).	Aumentan o disminuyen en forma conjunta con la variación de la producción (energía, materia prima, retribuciones por horas-hombre, combustibles, etc.).

El control de todos los elementos que se utilizan en el ciclo productivo se realiza tomando como base la comparación entre los costos reales incurridos y los costos "estándar" o estimados según los planes de producción.

Un sistema de control adecuadamente diseñado e implementado es una importante medida para el seguimiento de los resultados económicos de la organización.

## **Productiva**

Con el avance de la tecnología, gran cantidad de empresas industriales cuentan con sofisticados sistemas computarizados que se introducen masivamente en el montaje y funcionamiento de las plantas industriales persiguiendo eficiencia y calidad. Así, por medio de las computadoras se accionan procesos que de otra manera serían complejos de iniciar, ya sea por sus características, el tiempo necesario, o la peligrosidad que para un hombre podría significar. Una de las ramas de la productiva es la robótica, o ciencia que estudia a los "robots".



En general se considera "robot" a toda máquina que realiza trabajos que requieran esfuerzos similares a los realizados por los seres humanos. Si bien el primero fue un pato mecánico que podía graznar e ingerir alimentos, hoy existe la más variada gama de "auxiliares del trabajo humano", como los que utiliza la industria cinematográfica o en otras en las que los "brazos-robot" realizan tareas de gran precisión, como la que requieren las soldaduras de las partes de la carrocería de los automotores.

### ***El control de calidad***

Este tipo de control tiene como finalidad preservar y mejorar la calidad de los productos fabricados. Para ello se realizan una serie de estudios e investigaciones que abarcan a todas las etapas del proceso.

La aplicación de un sistema de control está antecedida por una etapa de planeamiento, en la que se investiga y proyectan acciones destinadas a perfeccionar la calidad de los productos. Esas acciones involucran a los materiales a utilizar, la tecnología utilizada, la mano de obra y su proceso de transformación de la siguiente forma:

- Se verifica que los materiales y equipos estén en perfectas condiciones.
- Se supervisan las técnicas aplicadas y sus rendimientos.
- Se realizan seguimientos en todas las etapas para detectar fallas originadas en la mano de obra.
- Al finalizar el proceso de fabricación, se extraen muestras del producto terminado y se las somete a pruebas.
- Se analizan los reclamos de los consumidores, sus devoluciones y se determinan responsabilidades.
- Durante todas las etapas del control se notifica a los departamentos involucrados en el proceso los resultados obtenidos.

Si bien la existencia de un sector especializado en este tipo de funciones puede resultar costoso para la organización, no lo es tanto cuando se lo compara con las ventajas que proporciona, entre las que podemos mencionar:

- Al realizar un control preventivo de los materiales, se evitan las pérdidas que se originan al iniciar un proceso de fabricación con elementos en mal estado.
- Se evita que el producto llegue al cliente en malas condiciones, preservándose la confiabilidad de la organización.
- Se detecta oportunamente el origen de los desvíos, informándose de ello a los respectivos departamentos para su rápida corrección.
- Se obtienen importantes mejoras en la calidad de los productos terminados.

### ***Protección del medio ambiente***

Algunas organizaciones han incorporado a esta gerencia un departamento o sector especializado en cuestiones ecológicas que realiza estudios y elabora

planes de acción destinados a la preservación del ambiente. Si bien esto todavía no está generalizado, a medida que avanza el tiempo aumenta el número de empresas que inician proyectos destinados a disminuir los efectos tóxicos de los procesos y de esta forma contribuyen a una mejor calidad de vida.

## Documentos que circulan en el área de Producción

Los comprobantes de mayor tránsito son la nota de pedido, presupuestos, órdenes de compra, planillas de análisis de ofertas, remitos de entradas y devoluciones, órdenes de producción, etc. También llegan papeles de otros sectores como memorandos, requerimientos de materiales y materias primas, etc.

### Actividades

1) Busca información sobre las distintas posturas que las empresas industriales asumen ante el problema de la contaminación ambiental.

Como ilustración, se anexan fragmentos de un folleto entregado por McDonald's en diciembre de 1992 junto con su servicio.

### **McDONALD'S® ANUNCIA SUS 3 Rs DE ACCION AMBIENTAL**

En su compromiso con el medio ambiente McDonald's® anunció la instrumentación —en marcha en varios países en los que opera— de tres cursos de acción: las 3 Rs (Reducción, Reutilización y Reciclado).

**REDUCCION en el origen:** es reducir los desechos utilizando menos materiales de entrada. Es la única opción que hace desaparecer la necesidad de eliminación, la extracción y el procesado de materiales vírgenes y ofrece, incluso, la menor necesidad de energía y la contaminación reducida del reciclado.

McDonald's® está buscando permanentemente modos de reducir sus envases y envoltorios sin afectar la calidad, higiene y seguridad de sus productos. Además incentiva a los diseñadores industriales a concentrarse en el diseño de productos cada vez más compatibles con el medio ambiente.

Nosotros podemos colaborar, por ejemplo, llevando al mercado una bolsa más resistente que permita poner mayor cantidad de cosas en ella y no utilizar tantas bolsitas plásticas.

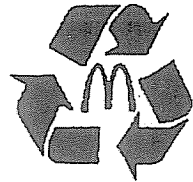
**REUTILIZACION:** siempre que sea posible y con una correcta higienización, muchos envases pueden ser reutilizados aún para el mismo fin para el

que fueron fabricados. McDonald's® ha asumido el compromiso de usar materiales reutilizables en sus operaciones y sistemas de distribución, siempre que no afecten su calidad, higiene y seguridad. Por ejemplo, los cajones que transportan panes son higienizados y reutilizados con el mismo fin.

Nosotros podemos contribuir pensando dos veces antes de tirar un envase. Una botella de plástico no retornable se puede convertir en un portalápices o en un lindo macetero.

**RECICLADO:** a partir de los desechos se pueden volver a obtener materias primas, produciéndose así un importante ahorro de recursos naturales, muchas veces no renovables. En la actualidad es posible reciclar diversos materiales como el vidrio, el plástico, el papel, los residuos orgánicos, aceites, metales, etc.

En muchos países donde existen programas nacionales de reciclado, McDonald's® ha instrumentado un sistema de separación de los residuos que se generan en sus locales, para luego enviarlos a plantas de reciclado donde se obtienen nuevos productos como fertilizantes (materia orgánica), bolsas para residuos, señaladores de tránsito, etc. (plástico) o bolsas de papel (papel y cartón corrugado). McDonald's® utiliza papel reciclado en su Cajita Feliz.



2) Basándote en la información recogida en el punto anterior elabora un informe sobre la situación actual y su proyección futura.

3) Algunas personas opinan que crecimiento económico y preservación del ambiente son incompatibles. ¿Es esto cierto? ¿Por qué?

4) Discute con tus compañeros la siguiente afirmación: "La aplicación de sistemas computarizados en las organizaciones provoca una importante disminución en las fuentes de trabajo".

#### 4. GERENCIA DE ADMINISTRACION

##### Funciones

Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Para ello:

- a) Centraliza toda la información que recibe de los distintos sectores;
- b) la procesa;
- c) elabora conclusiones y pone en marcha acciones para el aprovechamiento de los recursos.

Además, a través de sus distintos departamentos:

- Elabora las normas de control interno, los organigramas, y demás documentación orientativa sobre el funcionamiento de la organización.
- Controla que se cumplan las normas vigentes en la organización.
- Se ocupa del movimiento y aplicación de los fondos.
- Realiza la registración contable del flujo de información en los libros obligatorios.
- Determina la posición de la empresa frente a terceros (personal, entes recaudadores impositivos, sindicales, previsionales y de servicios públicos) y controla el cumplimiento de las obligaciones que emanan de su relación.

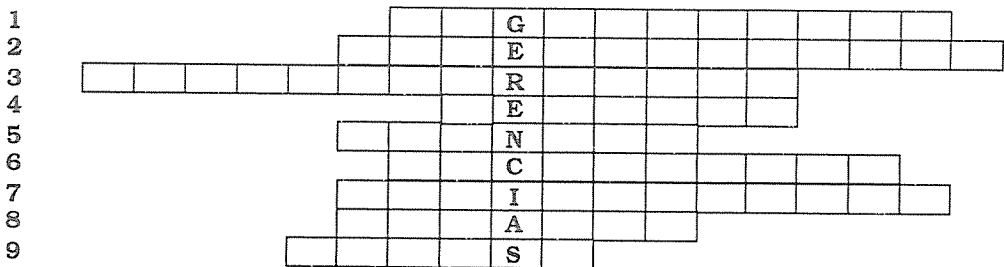
Los sectores que comúnmente dependen de esta gerencia son:

*Funciones*

<b>Organización y Métodos</b>	define roles, planifica, diseña organigramas, cursogramas y normas de control interno.
<b>Tesorería</b>	controla pagos, emite cheques, recibe cobranzas.
<b>Contaduría</b>	imputaciones, estados contables, posiciones frente a terceros, etc.
<b>Finanzas</b>	elaboración de presupuestos, proyección económica financiera, cálculo de rentabilidad, interpretación de variables económicas y financieras, etc.
<b>Administración de personal</b>	control de ausentismo, certificación de servicios, liquidación de sueldos y cargas sociales, etc.

**ACTIVIDADES DE INTEGRACION**

Completa el siguiente crucigrama:

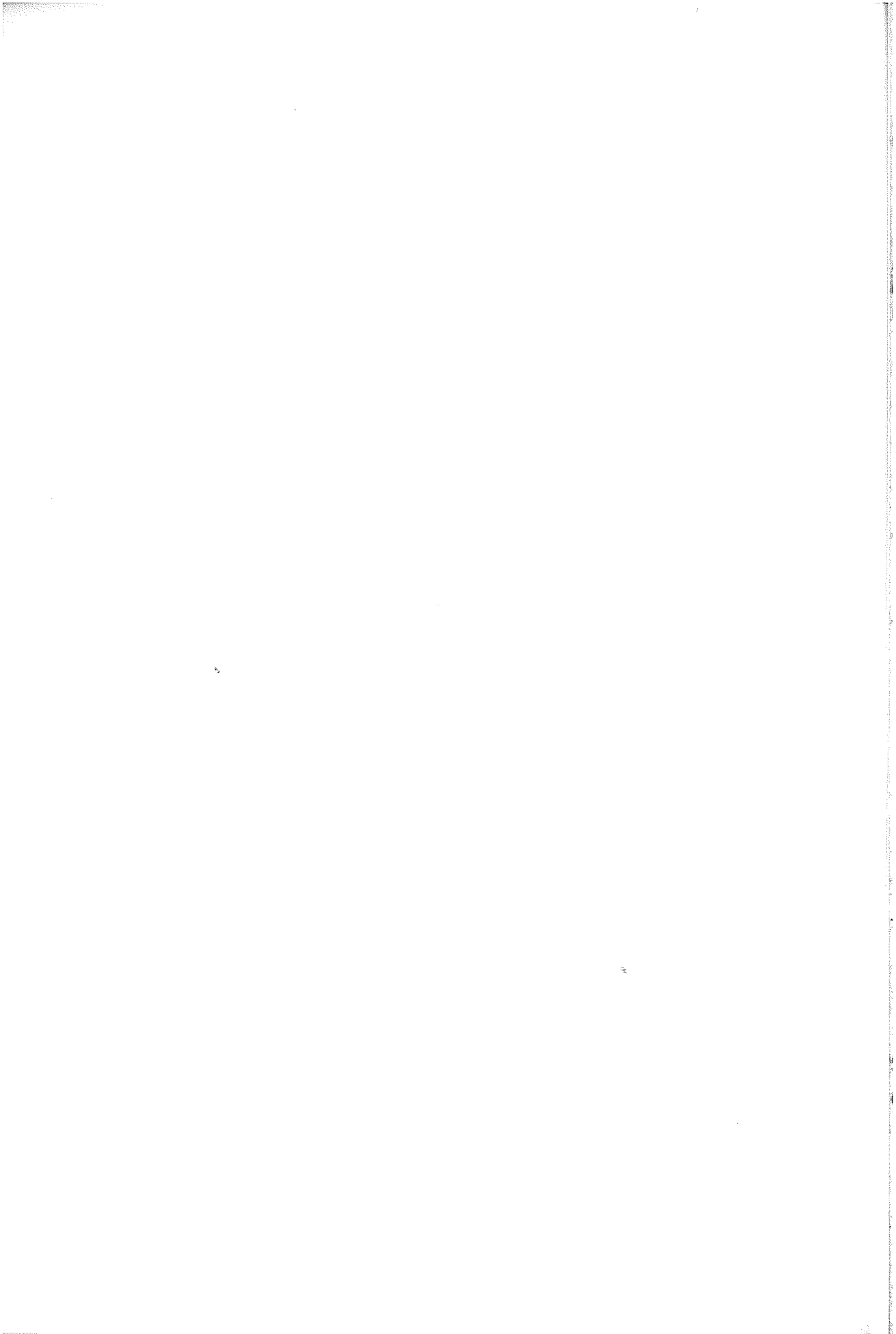


- 1) Forma de promoción.
- 2) Tipo de compras.
- 3) Gerencia que canaliza el flujo de información que circula en la organización.
- 4) Forma de remuneración.
- 5) Departamento de las empresas publicitarias que tiene a su cargo la atención de los clientes.
- 6) Forma de contratación de compras importantes.
- 7) Disminución en los precios por volumen de compra.
- 8) Vías de distribución de los bienes.
- 9) Medio publicitario.

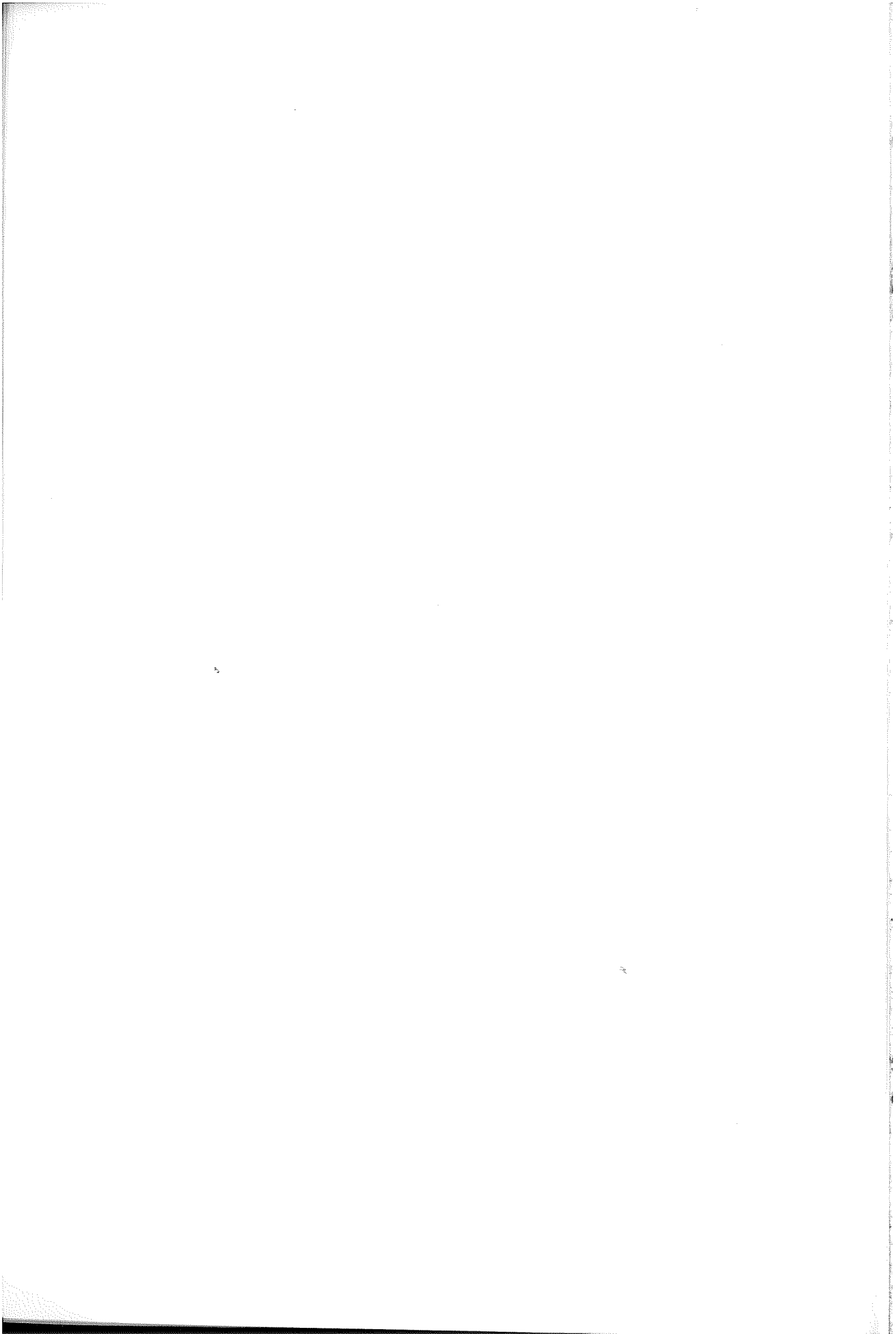
## **Guía de búsqueda de información sobre el funcionamiento de las principales áreas de las organizaciones**

Para poder enriquecer tus conocimientos teóricos con experiencias concretas te invito a realizar una tarea de búsqueda de información sobre el funcionamiento de las distintas áreas en las organizaciones. Este trabajo puede encararse personal o grupalmente. Para llevarlo a cabo sigue atentamente los pasos detallados en la siguiente guía.

- 1) Escoge un área de tu interés y busca bibliografía sobre ella.
- 2) Basándote en esa información más tus inquietudes personales elabora una guía de observación y preguntas para realizar en la empresa elegida.
- 3) Presenta esa guía a tu profesor o profesora para efectuar juntos las correcciones necesarias.
- 4) Contáctate con una empresa, pide una entrevista con quien corresponda y, tomando como base la guía elaborada, solicita información. Por supuesto que la puedes ampliar en el momento a partir de inquietudes que surjan de la conversación.
- 5) Presenta a tus compañeros el trabajo obtenido tratando de que la información sea suficiente para responder a todas las preguntas que te realicen. En ese momento adoptas el papel de representante-entrevistado de la empresa, y tus compañeros el de entrevistadores.
- 6) Presenta al docente por escrito la información obtenida indicando detalladamente la bibliografía consultada, el nombre y lugar de la empresa, el nombre y el cargo de la persona que los atendió, la fecha de la entrevista y, si el trabajo fue realizado en forma grupal, el nombre y apellido de los integrantes del grupo aclarando la responsabilidad que cada uno ha asumido en la elaboración y entrega del material. Como anexo, incorpora una evaluación personal o grupal sobre la experiencia.



# Unidad 7





# SISTEMA DE CONTROL

## INTRODUCCION

Los responsables del funcionamiento de organizaciones eficientes conocen que gran parte del éxito en la aplicación de los planes se debe a la implementación de adecuadas acciones de control. Dichas acciones a veces pueden resultar complejas y parecer costosas, pero los beneficios que reportan compensan ampliamente los esfuerzos realizados. Así, por ejemplo, sin un exhaustivo control de calidad, los productos podrían llegar defectuosos a manos de los clientes, acarreando desprestigio y desconfianza, situación difícil de revertir. También, con la aplicación de controles deficientes del sistema de ventas, se pueden perder segmentos del mercado con los consiguientes resultados para la organización.

Estos casos, sumados a otros que cotidianamente inciden en forma negativa en la marcha empresarial, han dado lugar a que las organizaciones se preocupen especialmente por el diseño e implementación de sistemas de control eficientes.

## DEFINICION

Un sistema de control es un conjunto de acciones a cargo de los niveles medio y superior y de entidades contratadas por la organización tendientes a mejorar y a encauzar la gestión hacia el logro de los objetivos.

### Elementos de la definición

- El ejercicio del control del funcionamiento de una organización corresponde a los grupos de supervisión y directivos, pero a veces se cede una porción de él a empresas contratadas por ella.
- Un sistema adecuado de control detecta oportunamente los errores en la puesta en marcha de los planes, y facilita la corrección de los desvíos.
- Además contribuye al logro de las metas con mayor eficiencia.

Características de un sistema de control eficiente:

- Abarca a todas las actividades de la empresa.
- Se realiza en forma permanente.
- Permite detectar errores en el momento justo.
- Cumple con sus objetivos con el mínimo costo posible.
- Es actualizado en forma permanente.

De estas características se desprende que su aplicación implica un proceso dinámico, constante, que acompaña a todas y cada una de las actividades organizacionales.

Además, como sistema que opera dentro de otros contextos, muchas veces se ve afectado por variables sobre las que no se puede influir: cambios inesperados en las políticas macroeconómicas, en la situación gubernamental, en la política fiscal, etc. En estos casos, planes flexibles y oportunas acciones correctoras facilitarán la tarea de encauzar los desvíos hacia el logro de las metas propuestas.

También es importante destacar que los recursos humanos que tienen a cargo tareas de control deben estar lo suficientemente apartados de las cuestiones sobre las que recae, evitando de esta forma ser influido por ello. Ej.: un cajero no puede tener a su cargo el control del movimiento de efectivo.

### ETAPAS EN LA APLICACION DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Para que el control sea posible es indispensable la previsión de estándares bien definidos en la elaboración de planes. A medida que el proyecto se convierte en realidad van surgiendo diferencias que pueden ser significativas o no. En el último caso, no se justifica incurrir en excesivos costos para la modificación, sobre todo, si los planes conservan un margen de previsión de desvíos.

En el primer caso se deberán estimar las correcciones necesarias y elaborar planes de acción que también serán sometidos a procesos de control. Además es indispensable evaluar las causas de los desvíos distinguiendo entre las que se originan en hechos fortuitos y en errores de planificación.

Causas fortuitas	{ incendio; aparición inesperada de un competidor; huelgas; hiperinflación, etc.
Errores de planeamiento	{ no se consideraron todas las alternativas; fallas en los sistemas de información; elección de deficientes canales de comunicación, etc.

Cuando las diferencias se originan en fallas en la elaboración de los planes, es importante detectar los motivos para tenerlos en cuenta en planeamientos posteriores.

En síntesis, las etapas en el ejercicio del control son:

- 1° Comparación de los planes diseñados con su efectiva ejecución.
- 2° Establecimiento de desvíos.
- 3° Aplicación de las medidas correctivas.

## TIPOS DE CONTROL

Los tipos de control pueden agruparse según:

- los entes a cargo de su aplicación;
- el momento en el que se realizan;
- la frecuencia con que se realizan.

Según los entes a cargo el control se diferencia en:

Control externo	Control interno
Es realizado por empresas independientes de la organización. Estos entes contratados verifican la aplicación de las normas y procedimientos en sectores determinados. Su ventaja radica en la especialización e independencia de criterio.	Forma parte de las funciones del personal de los niveles medio y superior de la organización. Teniendo como base la información recogida de los distintos ámbitos, evalúa los planes y su puesta en marcha.

Atendiendo *al momento en el que se aplican*, se clasifican en:

- anticipantes;
- simultáneos;
- posteriores.

### Controles anticipantes

Son aquellos que tienen lugar *antes* de la puesta en marcha de un programa, y afectan a todos los recursos intervinientes. Un ejemplo de este tipo de control es el que se realiza a todas las materias primas, materiales y equipos que van a participar en un proceso productivo.

### Controles simultáneos

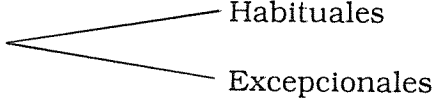
Se realizan *durante* la ejecución de una tarea. Ejemplo: a medida que avanza el proceso de fabricación, se extraen muestras al azar, o se analizan todas, eliminándose o corrigiéndose las piezas defectuosas. En el ámbito administrativo, podemos tomar como ejemplo a los balances de sumas y saldos y a la hoja de trabajo previa a la elaboración de los estados contables que reducen considerablemente las posibilidades de diferencias en la etapa final.

### Controles posteriores

Son los que tienen lugar al finalizar la ejecución de un trabajo, para que llegue a manos de los interesados en óptimas condiciones. Siguiendo con el

ejemplo de la fabricación de bienes, se controlan los resultados de la etapa final del proceso para que los productos lleguen a los clientes en perfecto estado.

De acuerdo con *la frecuencia con que se realizan*,

se clasifican en 

Los controles habituales son los que se realizan con cierta frecuencia, independientemente o no de que se susciten circunstancias especiales. Surgen de las operaciones corrientes de la organización, a las que acompañan. Ejemplos:

- Los responsables del despacho de las mercaderías exigen del sector de producción la entrega en término de los productos, para ser remitidos a los clientes dentro de los plazos acordados.
- En el depósito de mercaderías se lleva una ficha en la que se anotan los movimientos de las existencias, pero, en determinadas fechas, empleados distintos de los que realizan esos registros efectúan recuentos para verificar la coincidencia entre ambos.
- La conciliación entre la ficha del Banco y el resumen recibido de la entidad, que entre otras cosas disminuye el riesgo de sobregiro.
- La rotación del personal bancario afectado a las cajas, o su obligación de gozar de vacaciones periódicamente.

### **Controles excepcionales**

Este tipo de control se realiza cuando acontece alguna circunstancia no prevista en los planes. Ello quiere decir que las medidas destinadas a restablecer el orden se llevan a la práctica sólo si se exceden los límites preestablecidos por el sistema. Un ejemplo válido es el caso de la fijación de un tope máximo autorizado de compras mensuales por \$ 80.000, que en un mes se excede un 30% sin autorización para ello; en este caso corresponderá el ejercicio de control por el nivel jerárquico superior al involucrado.

Si bien este tipo de control es aconsejable para determinadas circunstancias presenta la desventaja de que se aplica sólo cuando la falla es muy evidente.

## **EL CONTROL POR PRESUPUESTOS**

Una herramienta básica de control es el presupuesto o cálculo estimado del costo de los planes en funcionamiento. Su elaboración permite conocer de antemano cuánto se gastará, cómo se distribuirán los fondos, y la relación costo-beneficio de la aplicación del plan.

Existen muchos tipos de presupuesto, algunos de los más importantes son:

- el de comercialización;
- el de producción;
- el financiero.

### **Presupuesto de comercialización**

En las organizaciones que se dedican a la venta de bienes y servicios, el cálculo estimado de ingresos y egresos provenientes de esas operaciones proporciona información valiosísima sobre la situación económica de la organización en el corto y mediano plazo.

Los datos necesarios para su elaboración se obtienen fundamentalmente del sistema contable, pero para ello también se recurre a estadísticas, al cuerpo de vendedores, estudios del mercado, etc.

En la elaboración del presupuesto de comercialización se tendrá en cuenta:

- ventas probables;
- gastos derivados de investigaciones del mercado;
- gastos de promoción y publicidad;
- gastos de distribución;
- gastos de planeamiento;
- sueldos y comisiones al personal;
- otros gastos de venta.

Todas estas variables debidamente analizadas y cuantificadas facilitan la toma de decisiones, no sólo en el sector de comercialización, sino también en los demás.

### **Presupuesto de producción**

Este tipo de presupuesto básicamente tiene en cuenta al de comercialización. Conociendo el total de ventas a realizar en un futuro próximo, determina el stock necesario para el inicio del proceso, el total de unidades a producir, la capacidad de la planta en cuanto a espacio, equipos, etc.

Considerando toda esta información, calcula fundamentalmente los costos a incurrir en el proceso de fabricación teniendo en cuenta:

- la materia prima necesaria;
- tecnología humana;
- materiales directos e indirectos.

Todos estos elementos debidamente valorizados, junto con el cálculo de gastos indirectos de fabricación, constituyen el presupuesto de costos de producción que, comparado con el pronóstico de ventas, permiten evaluar la conveniencia o no de los proyectos.

### **Presupuesto financiero**

El presupuesto financiero es el cálculo estimado de ingresos y egresos de fondos para un período de tiempo determinado.

Los ingresos más importantes provienen de la venta de bienes y servicios, y los egresos se refieren a:

- adquisiciones de activos;
- gastos de administración;
- gastos de comercialización;
- gastos de producción.

A través de esta herramienta se pueden evaluar entre otras cosas cuáles son las posibilidades de inversión en el corto y mediano plazo, el grado de endeudamiento necesario para encarar nuevos proyectos, analizar las fuentes y las aplicaciones de los fondos, etc.

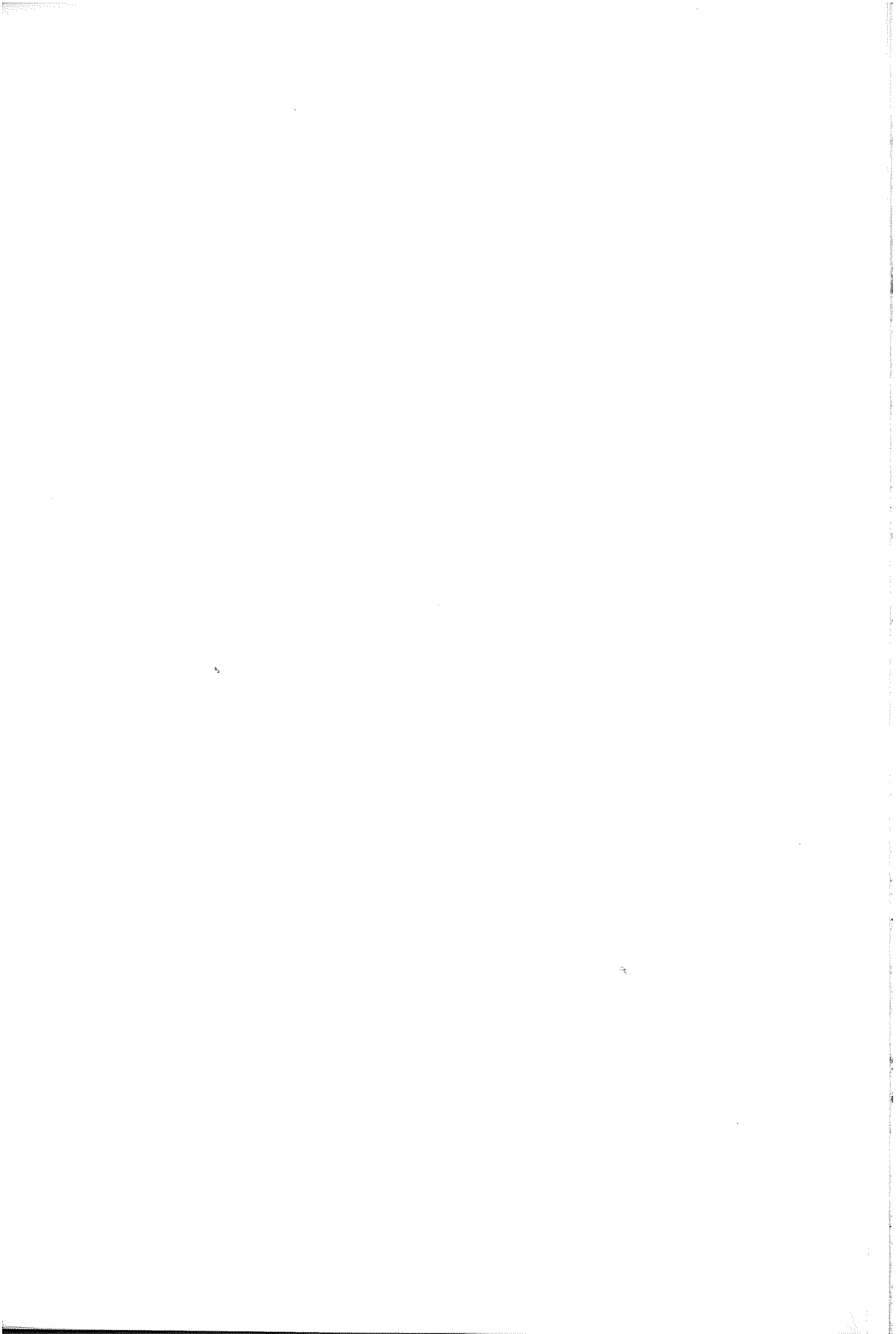
### ACTIVIDADES

- 1) Cita otros ejemplos de formas de control interno y externo.
- 2) Describe algunos casos en los que sea conveniente la contratación de una empresa especializada en técnicas de control.
- 3) Analiza los casos siguientes:
  - a) El señor Juan C. tiene tres negocios de venta de electrodomésticos, en cada uno de ellos dos empleados se ocupan de las tareas de ventas, manejo de la caja, y tareas administrativas derivadas. El dueño se encarga de las compras.  
Como sistema de control, periódicamente se comparan los saldos de las fichas de stock, con el resultado del recuento físico de las mercaderías que efectúan estos dos empleados. Generalmente no existen diferencias, sin embargo, a simple vista, las estanterías no parecen reflejar los resultados de los registros.
  - b) En un supermercado se lleva control de existencias de la siguiente forma: la mercadería adquirida se ingresa por computadora, y a medida que las cajeras tipean las ventas realizadas por un sistema de red, se realizan los descargos. Luego se comparan el saldo con las existencias de las góndolas y del depósito. Generalmente no son coincidentes.
  - c) El control de calidad que se realizó al finalizar el proceso de producción de un lote de chocolates reveló fallas en el color de los mismos. Los responsables de la fabricación culparon a los de las compras por haber adquirido materia prima de baja calidad. Estos últimos adjudicaron el hecho a la fundición del chocolate a temperaturas no adecuadas por parte de fábrica.

Tarea:

- Detecta cuáles son las fallas que sustentan estos sistemas de control.
- Sugiere cursos de acción destinados a corregirlos.

# Unidad 8





# LA ETICA EN LA EMPRESA

## INTRODUCCION

Las relaciones humanas presentan matices que tienen que ver con lo bueno y lo malo, lo permitido y lo prohibido. Lo malo es destrucción, y la destrucción, lo contrario a la vida. Por ello la armonía social sólo es concebible si se respetan ciertos principios determinados por el mismo grupo, o pautas morales.

Muchos pensadores se han detenido a pensar en ello, y de allí surge la ética, disciplina que reflexiona sobre lo correcto y lo incorrecto.

Algunos han encontrado su fundamento en la religión, otros en el uso de la razón, pero más allá del origen es innegable que la aplicación de las normas éticas en las acciones humanas genera consecuencias positivas en la sociedad.

Las reflexiones referidas a problemas éticos se han dirigido sustancialmente hacia dos enfoques: uno descriptivo y el otro normativo.

En el primer caso la ética describe el accionar de las personas teniendo en cuenta sus juicios de valor.

En el segundo se analiza de qué forma deben actuar las personas y se examinan los juicios de valor.

## LOS PRINCIPIOS ETICOS SEGUN EL MEDIO SOCIAL

La ética es aplicable en cualquier circunstancia social, para que exista es necesario cierto acuerdo mutuo sobre lo aceptado y lo rechazado.

Parte de ese acuerdo resulta legislado, y una gran porción queda latente en el pensamiento colectivo que rige las acciones.

Sin embargo, no todos los grupos reconocen los mismos principios: lo que es considerado bueno dentro de un medio puede no serlo en otro. Así, por ejemplo comer carne vacuna es considerado malo por algunas culturas, mientras que otras hacen de su explotación una valiosa fuente de ingresos económicos.

Pero en general, las reflexiones éticas siempre persiguen:

- la protección de las personas;
- la búsqueda de la justicia;
- el uso responsable del poder;
- el esclarecimiento de los derechos individuales que se deben respetar.

## LAS SANCIONES

Cuando un individuo vulnera las normas sobreviene la sanción o castigo que demuestra el rechazo a la transgresión.

Los tipos de sanción varían según la magnitud de la violación de los principios. Algunos se desprenden de la aplicación de la ley, otros, los impone el medio social por medio de la exclusión o del rechazo del miembro transgresor. Ocurre también muchas veces que el individuo que no respeta el acuerdo del grupo se siente obligado a separarse del mismo, porque comienzan a romperse los lazos que lo mantenían unido.

## LA ETICA EN LA EMPRESA

Las organizaciones distribuyen poder, partiendo del supuesto de su uso adecuado y responsable.

Los diferentes niveles organizacionales gozan de distintas porciones de poder, y los límites y derechos ante él, a veces no son muy claros.

Como miembros de un sistema social sus integrantes también se preguntan sobre sus derechos y justicia social. Cada individuo que se incorpora sabe que muchas veces sus intereses personales tropezarán con otros opuestos y, desde otro enfoque, es improbable que los objetivos organizacionales sean compartidos por la totalidad de sus miembros.

La empresa, desde su enfoque social, necesita establecer pautas claras de convivencia interna y de relación con el medio externo y por ello se recurre muchas veces a la elaboración de códigos de ética detallados y precisos. Pero la mayoría de las veces los planteamientos éticos se describen en forma negativa (lo que no hay que hacer), cuando debieran ser desarrollados en forma positiva (lo que se debe hacer) promoviendo el bienestar general.

Aunque esto pueda parecer una tarea compleja por lo impredecible de la conducta humana, no debe dejarse de considerar, ya que representa una excelente oportunidad de prevenir situaciones conflictivas.

Pueden ser parte de los principios éticos en una organización, los siguientes:

- Igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización.
- Celebración de contratos en situaciones de transparencia absoluta, rechazando todo tipo de participación ofrecida o demandada.
- Colaborar con el ámbito educacional, brindando espacios de trabajo para jóvenes recién recibidos, o de cualquier otra forma que le sea requerida.
- Rechazo absoluto a cualquier forma de discriminación organizacional.
- Colaboración con el medio social ante cualquier situación de emergencia nacional.
- Cumplimiento absoluto de las obligaciones de la empresa a favor de terceros, etc.
- Respeto por el medio ambiente y su preservación.

## ACTIVIDADES

a) Enumera por lo menos diez principios éticos a tener en cuenta en una organización (puede ser para tu curso, escuela, una empresa, etc.).

b) Cita por lo menos tres ejemplos de conductas que si bien son consideradas éticas en algunos ámbitos sociales, no lo son en otros.

c) Desarrolla por escrito tu opinión acerca de la importancia de la ética en nuestra sociedad. Luego compara y discute con tus compañeros las distintas conclusiones.

d) Lee los casos siguientes:

### *Primer caso*

Una empresa industrial que se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de vestir ha lanzado a la venta un lote defectuoso por un precio inferior al corriente. Muchos vendedores lo han ofrecido a sus clientes anticipándoles el motivo de la disminución del precio, pero uno de ellos prefirió ocultarlo ya que consideró que el defecto podría pasar inadvertido por los consumidores, y prefirió fundamentar la rebaja en una promoción especial.

En consecuencia logró concretar muchas ventas y sus comisiones aumentaron considerablemente por encima de los demás. Como él había pensado, el defecto no fue notado por sus clientes.

### *Segundo caso*

El gerente general de una organización dedicada a la venta de muñecos de paño ha nombrado jefe de compras a un empleado de merecida confianza. Cada vez que se realizan adquisiciones por lo general medianas se acostumbra solicitar presupuesto a varios proveedores, y se elige el más adecuado atendiendo a precios, calidad, plazos de pago, etc.

Ultimamente se ha notado que el encargado de realizarlas ha recibido numerosos regalos por parte de los proveedores, por ello, las autoridades lo citaron y le recriminaron su actitud. El empleado, muy enojado por la desconfianza, dijo que si bien él recibe muchos regalos, no los tiene en cuenta en la elección, ya que tiene forma de demostrar que sus elecciones han sido las más convenientes para la organización.

Tarea:

Responde:

¿Te parece que estas conductas dejan de lado a la ética? ¿Por qué?

¿Podrían haber traído estos hechos inconvenientes a la organización? ¿Por qué?

¿De qué manera las empresas podrían prevenir este tipo de situaciones?

## Resolución de los crucigramas

Estructura interna de las organizaciones (pág. 47)

1.                                   E S T R A T E G I A
2. T E C N O E S T R U C T U R A
3.                   C E N T R A L I Z A C I O N
4.                   P R O D U C T O
5.                   S U B S I S T E M A S
6.                   C O N T R O L
7. D E P A R T A M E N T A L I Z A C I O N
8.           E J E C U C I O N
9.                   O R G A N I G R A M A
10.                   A S E S O R A M I E N T O

Características y funcionamiento de las principales áreas de las empresas (pág. 118)

- 1                                   D E G U S T A C I O N
- 2                   E X C E P C I O N A L E S
- 3 A D M I N I S T R A C I O N
- 4                   D E S T A J O
- 5                   C U E N T A S
- 6                   L I C I T A C I O N
- 7                   B O N I F I C A C I O N
- 8                   C A N A L E S
- 9 P R E N S A

## BIBLIOGRAFIA

Marvin T. Brown: *La ética en la empresa*, Paidós.

Juan Carlos Fresco: *Organización y estructura*, Ed. Macchi.

Harold Koontz y Heinz Weihrich: *Administración*, McGraw Hill.

Saroka, Ferrari Etchetto: *Los organigramas, diseño e interpretación*, Ed. Macchi.

Jean Claude Scheid: *Los grandes autores en administración*, Ed. El Ateneo.

José Seoane: *Un enfoque metodológico para el diseño de sistemas administrativos*. Cuaderno 1, Ed. Macchi.

Leif H. Skare: *Quiere Ud. organizar su empresa* (La oficina moderna), Ed. Ramón Sopena S.A.

*Revista Oficina y Negocios*. Mayo 1992.

*Revista Oficina y Negocios*. Junio 1992.