

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

Trabajo de Investigación Monográfico
para la obtención del Título de Contador Público

**Sistemas de Información para la toma de decisiones
y el control en una empresa de servicios
diversificados: caso de estudio Asociación Nacional
de Afiliados (ANDA).**



Natalia Costa Bilbao C.I.: 3.928.952-4
Elisa Ferreira Bica Ardans C.I.: 4.565.124-6

Tutor: Cr. Juan José Pereyra

Febrero 2010

ABSTRACT

El presente trabajo abarca una investigación en la Asociación Nacional de Afiliados (ANDA) con el objetivo de analizar como impacta los sistemas de información en la toma de decisiones y el control.

En primer lugar realizamos una investigación del estado del conocimiento, para luego contrastarla con la realidad del caso de estudio. Para ello llevamos a cabo entrevistas a diferentes directores y gerentes de los principales servicios de la institución.

Algunas de las conclusiones a las cuales arribamos son:

- ✓ Los gerentes y directores aplican criterios distintos según se enfrenten ante situaciones programadas y no programadas.
- ✓ La mayoría de los gerentes indican que esperan a contar con TODA la información a la hora de tomar decisiones, lo cual cumplirían con las hipótesis de la racionalidad perfecta. No obstante, esta es una percepción que difícilmente se concilie con la realidad.
- ✓ Encontramos tanto controles concurrentes, previos como por retroalimentación.
- ✓ El sistema de control se encuentra muy enfocado a controles por resultados, poniendo en segundo plano otros sistemas como control por conductas en el cual solo vimos reflejado en la Gerencia de Alquileres.

INDICE TEMATICO

<u>CAPITULO I: MARCO TEORICO</u>	<u>1</u>
1.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1
1.1- DEFINICION DE INFORMACIÓN	1
1.2- DEFINICION DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	2
1.3- SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	3
1.3.1.- Como se usan los sistemas de información para el control	4
1.4- PRINCIPALES TIPOS DE SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES	5
1.5- DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	7
1.6- IMPLEMENTACIÓN DEL MIS	9
1.7- MODO EN QUE CAMBIAN LOS MIS EL TRABAJO E LOS GERENTES	10
2.- TOMA DE DECISIONES	11
2.1 LOS GERENTES Y LAS DECISIONES	11
2.2- DISTINTOS ENFOQUES DEL ROL DE LOS GERENTES	11
2.2.1.- Enfoque de Mintzberg	12
2.3- CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES	15
2.4- RELACIÓN ENTRE PROBLEMAS Y DECISIONES	16
2.5- LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES	18
2.5.1.- La toma de decisiones como proceso	18
2.5.2.- Limites a la racionalidad	23

2.5.3.- El rol de la intuición	25
2.6- TIPOS DE PROBLEMAS Y DE DECISIONES	25
2.7- CERTIDUMBRE, RIESGO E INSERTIDUMBRE	27
2.8- ESTILO DE TOMA DE DECISIONES	28
2.9- TOMA DE DECISIONES EN GRUPO	30
2.9.1.- Ventajas	31
2.9.2.- Desventajas	31
2.9.3.- Eficacia y Eficiencia	31
3.- CONTROL	33
3.1- DEFINICION DE CONTROL	33
3.2- IMPORTANCIA DEL PROCESO DE CONTROL	34
3.3- CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL	35
3.4- TIPOS DE CONTROLES	37
3.5- ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL	38
3.6- SISTEMAS DE CONTROL ORGANIZACIONAL	42
3.6.1.- Enfoque de Jones y George	42
3.6.2.- Enfoque de Amat	44
4.- EMPRESAS DE SERVICIOS DIVERSIFICADOS	46
4.1- DEFINICION DE EMPRESAS	46
4.2- CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS	46
4.2.1.- Por su giro	46
4.2.2.- Por sectores económicos	47
4.2.3.- Por el origen del capital	47
4.3- EMPRESAS DE SERVICIOS	47
4.4- EMPRESAS DE SERVICIOS DIVERSIFICADOS	49

4.4.1.- Qué es una empresa diversificada	49
4.4.2.- Diseño de una estrategia para empresas diversificadas	50
4.4.3.- Cuando y por qué diversificarse	51
4.5- TIPOS DE ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	51

CAPITULO 2: INVESTIGACIÓN DE CAMPO **53**

1.- RESEÑA HISTORICA DE LA INSTITUCIÓN	53
1.1- UN POCO DE HISTORIA	53
1.2- RUMBO A LA DIVERSIFICACIÓN	54
1.3- EL CREDITO SOLIDARIO FORTALEZA DE ANDA	55
1.4- CAMBIO DE CONCEPTO	56
1.5- PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PRESUPUESTO	57
1.6- SISTEMAS INFORMATICOS DE LA INSTITUCION	58
2.- TRABAJO DE CAMPO POR SERVICIOS	60
2.1- SERVICIO MÉDICO	60
2.1.1.- Presentación del Servicio	60
2.1.2.- Algunos datos numéricos	61
2.1.3.- Resultados de la entrevista	62
2.2- SERVICIO ODONTOLOGICO	65
2.2.1.- Presentación del Servicio	65
2.2.2.- Algunos datos numéricos	65
2.2.3.- Resultados de la entrevista	66
2.3- CREDITOS	69

2.3.1.- Presentación del Servicio	69
2.3.2.- Algunos datos numéricos	69
2.3.3.- Resultados de la entrevista	71
2.4- ALQUILERES	73
2.4.1.- Presentación del Servicio	73
2.4.2.- Algunos datos numéricos	74
2.4.3.- Resultados de la entrevista	74
2.5- AFILIACION Y VENTAS	78
2.5.1.- Algunos datos numéricos	78
2.5.2.- Resultados de la entrevista	79
2.6- ALGUNAS UNIDADES DE APOYO	81
2.6.1.- FINANZAS	81
2.6.1.1.- Resultados de la entrevista	81
2.6.2.- INFORMANTES	83
2.6.2.1.- Resultados de la entrevista	83
<u>CAPITULO 3: CONCLUSIONES</u>	85
3.1- SISTEMAS DE INFORMACION	86
3.2- TOMA DE DECISIONES	86
3.3- CONTROL	88

<i>CAPITULO 4: RECOMENDACIONES Y OPINIONES</i>	89
4.1- SERVICIO MEDICO	89
4.2- SERVICIO ODONTOLOGICO	89
4.3- CREDITOS	89
4.4- ALQUILERES	90
4.5- AFILIACION Y VENTAS	91
4.6- FINANZAS	91
4.7- INFORMANTES	92
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	95

SINTESIS EJECUTIVA

El Trabajo está compuesto por cuatro partes:

La **primera parte** tiene como objetivo definir los conceptos que permitan darle al trabajo un carácter académico.

Esta primera parte está compuesta por cuatro capítulos:

El **capítulo 1** hace referencia a los Sistemas de Información.

En él se define el concepto y se relacionan con los distintos niveles de poder en las organizaciones. Se analiza asimismo el diseño y la implantación de Sistemas de Información Gerencial

El **capítulo 2** analiza los aspectos académico de la Toma de decisiones. Se analiza la diferencia según los distintos niveles gerenciales. Se analiza asimismo la racionalidad en la toma de decisiones, así como las condiciones en que se toman las decisiones y los estilos que asumen los gerentes

El **capítulo 3** analiza los aspectos académicos del Control. Se analiza los diferentes tipos de control. Como son utilizados por los gerentes. Además se analiza los diferentes procesos de control, según varios autores.

El **capítulo 4** define el concepto de “empresa de servicios” y el concepto de “empresa diversificada”, que incluye los distintos tipos de diversificación a que pueden acceder las empresas

La segunda parte describe los resultados de las consultas realizadas a gerentes de las distintas unidades de negocio de ANDA, trabajo realizado en base a un cuestionario que se incluye en Anexo.

En la tercera parte se sacan conclusiones resultantes de confrontar las respuestas de los gerentes con los conceptos académicos descritos en la primera parte del trabajo

En la cuarta parte se formulan recomendaciones sobre la forma de mejorar los procesos de Información, toma de decisiones, control de la empresa de servicios investigada así como nuestras opiniones sobre la realidad vista.

CAPÍTULO 1 – MARCO TEÓRICO

1.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1.1.- DEFINICIÓN DE INFORMACIÓN

Según Laudon y Laudon¹ la información son los “datos que se han moldeado en una forma significativa y útil para los seres humanos”. Mientras que los “datos son secuencia de hechos en bruto y representan eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico antes de ser organizados y ordenados en una forma que las personas puedan entender y utilizar”

La información para Stoner, Freeman, y Gilbert jr², es el resultado de haber organizado o analizado los datos de alguna manera y con un propósito.

La información debe ser evaluada para estos autores en cuatro sentidos:

- **Calidad**: cuanto más exacta la información, tanto mayor su calidad y tanta mayor confianza pueden depositar los gerentes en ella para tomar decisiones.
- **Oportunidad**: la información ofrecida por un sistema de información debe estar al alcance de la persona indicada, en el momento oportuno, para que se emprendan las medidas adecuadas.

¹ Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P., *Sistemas de Información Gerencial*, Editorial Pearson Education Inc., México, 2004, pág. 8 y 9.-

² James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert jr, *Administración*, Editorial Prentice Hall, 6ta edición, México, 1996, pág 672.

- Cantidad: los gerentes no pueden tomar decisiones exactas y oportunas si no cuentan con suficiente información. No obstante, muchas veces éstos reciben mucha información irrelevante e inútil. Si los gerentes reciben más información de la que pueden usar en forma productiva, quizás pasen por alto la información sobre problemas graves.
- Relevancia: la información que reciben los gerentes debe ser relevante para sus funciones y labores.

El sistema de información se alimenta de datos, que son procesados y como resultados se obtiene información la cual será utilizada por los usuarios interesados. Éstos serán los que aportan la retroalimentación al proceso para mejorar la entrada de datos.-

1.2.- DEFINICIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Según Laudon y Laudon un sistema de información es un “Conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información.”³

Mientras que según Andreu, Ricart y J. Valor un Sistema de información es “ el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurados de acuerdo con las necesidades de la empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando al menos en parte, la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia.”⁴

Estos autores tienen en común varios aspectos, algunos de ellos son que identifican a los sistemas de información como un **conjunto** de componentes y que éstos operan

³ Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P., *Sistemas de Información Gerencial*, Editorial Pearson Education Inc., México, 2004, pág. 8 y 9.-

⁴ Rafael Andreu, Joan E. Ricart, Joseph Valor; *Estrategias y Sistemas de información*; Segunda edición, Editorial McGraw – Hill, España 1996, págs. 13,14, 15.

sobre los **datos**. Sin embargo se diferencian en que Andreu, Ricart y Valor hacen referencia a la utilización de los sistemas de información para el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

Para nuestra investigación, nos parece más apropiada la segunda de ellas, razón por la cual aclaramos los siguientes elementos:

- a) En primer lugar la definición solo incluye los sistemas de información formal, es decir, “la parte del mismo claramente definida, que toda empresa conoce y sabe como utilizar”. Esto no quiere decir que los sistemas de información informal no sean importantes, sino que ellos tienen ciertas limitaciones, como que son “menos estudiables, menos planificables y, seguramente también, menos dirigibles, al menos desde un punto de vista cohesionado y global.”
- b) Destacar que los sistemas de información además de ser útiles para sistematizar actividades operativas, son importantes para la toma de decisiones y ejecutar el control necesario en cada circunstancia.
- c) Por último la definición hace referencia a “funciones, procesos y estrategias de negocios, con ello se pretende decir explícitamente que el sistema de información de una empresa debe estar al servicio de su enfoque de negocio.”

1.3.- SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Según Laudon y Laudon las empresas necesitan diferentes tipos de sistemas de información para apoyar la toma de decisiones y manejar actividades de diversos

niveles y funciones organizacionales. Muchas pueden requerir sistemas que integren la información y los procesos de negocios desde diversas áreas funcionales.⁵

Para los Stoner, Freeman y Gilbert⁶ un sistema de información administrativa (MIS por su sigla en inglés) es un método formal que permite poner a disposición de los gerentes la información exacta y oportuna que necesitan para un proceso de toma de decisiones más fácil, así como para efectuar con eficacia las funciones de planificación, control y operaciones de la organización.

Por otro lado para Robbins y Coulter definen (MIS) como un sistema que proporciona a la gerencia la información que necesita, a intervalos periódicos.⁷

Estas definiciones tienen en común el concepto de que un Sistema de información de la empresa debe proporcionar información a la gerencial útil para la toma de decisiones y el control.

La definición dada por Laudon y Laudon nos parece la más completa, ya que integra al concepto, la idea de que los sistemas deben integrar la información y los procesos desde diferentes áreas de la organización.

1.3.1.-Como se usan los sistemas de información para el control

Los gerentes necesitan información para controlar con eficiencia y eficacia las diversas áreas organizacionales. Por lo tanto necesitan información acerca de los estándares, para comparar con ellos el rendimiento real. Además, los gerentes requieren información que les sirva de guía para determinar los rangos de variación aceptables en esas comparaciones.

⁵ Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P., *Sistemas de Información Gerencial*, Editorial Pearson Education Inc., México, 2004, pág. 8 y 9.-

⁶ James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert jr, *Administración*, Editorial Prentice Hall, México 1996, 6ta edición, pag 672,

⁷ Robbins Stephen y Coulter Mary, *Administración*, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 200. Pago 618 y sig.

Estos requieren de información que les ayude a desarrollar los cursos de acción apropiados, ya sea que existan o no desviaciones significativas entre los resultados reales y el estándar de comparación.

De estas razones se desprende que la información juega un papel muy importante en el proceso de control.

1.4.- PRINCIPALES TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Debido a que en las organizaciones existen diferentes niveles, y funciones es que un solo sistema no puede proporcionar toda la información necesaria para la misma. Por esto existen diferentes tipos de sistemas en una organización⁸.

- 1) **Sistema de información a Nivel operativo:** lo que se busca a este nivel es que el sistema sea útil para responder preguntas de rutina, por lo se requiere que la información sea fácilmente accesible, esté actualizada y sea precisa. Los autores ponen como ejemplos de sistemas a nivel operativo los sistemas para registrar los depósitos realizados en un cajero automático o uno que lleve el registro del número de horas trabajadas cada día por los empleados.
- 2) **Sistemas de información a Nivel del conocimiento:** el objetivo de este nivel es “ayudar a las empresas... a integrar el nuevo conocimiento en los negocios y ayudar a la organización a controlar el flujo del trabajo de oficina”
- 3) **Sistemas de información a Nivel administrativo:** el propósito de este sistema es “apoyar las actividades de supervisión, control, toma de decisiones y administrativas de los gerentes de nivel medio”

⁸ Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P., *Sistemas de Información Gerencial*, Editorial Pearson Education Inc., México, 2004, pág. 39 al 46.-

- 4) **Sistemas de información a Nivel estratégico:** este nivel de sistema de información sirve como apoyo en todo lo relativo a la planeación estratégica a largo plazo de la organización.

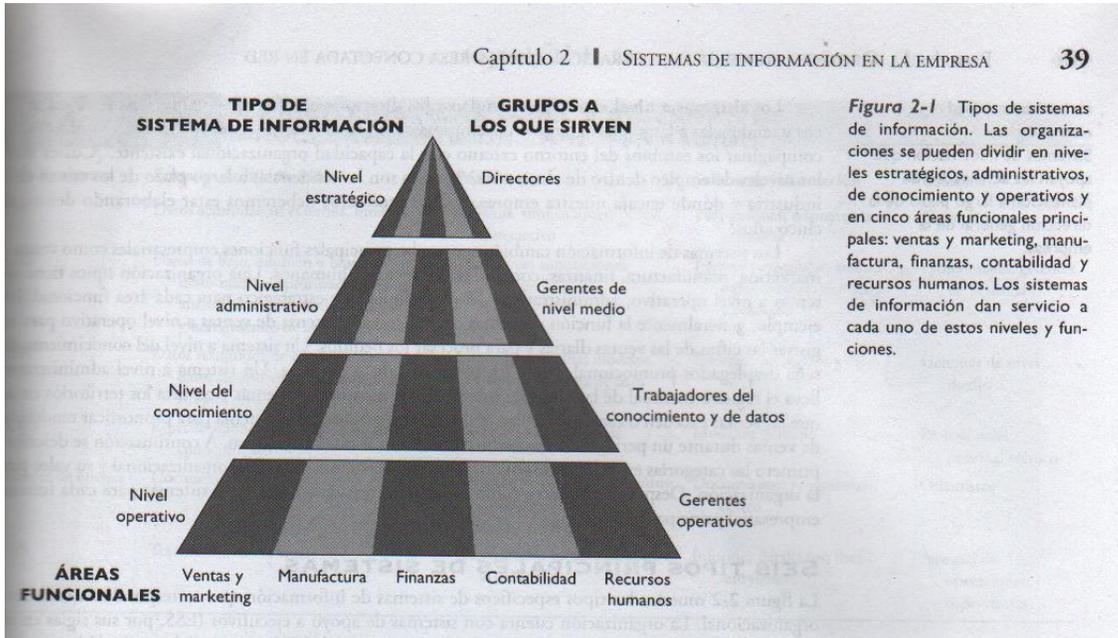


Figura 1.1- extraída de Laudon, y Laudon, J, *Sistemas de Información Gerencial*, pág. 39

Según los autores, para cada nivel existen distintas categorías específicas de sistemas que apoyan a cada uno de los niveles organizacionales.

- 1) **Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS):** es un sistema computarizado que da apoyo a nivel operativo, el cual tiene como función desarrollar y registrar las transacciones diarias. Los datos ingresados se procesan de manera tal que se obtienen informes detallados, listas y resúmenes, que son utilizados tanto por los supervisores como por el personal de operaciones.

El sistema de procesamiento de transacciones es clave, dado que un error en el mismo puede tener elevados costos para la organización.

2) **Sistemas de trabajo del conocimiento y sistema de oficina**

El *sistema de trabajo del conocimiento* (KWS) da apoyo a aquellas personas que crean conocimiento nuevo en la empresa, que generalmente son profesionales universitarias.

Por otro lado el *sistema de oficina* son aplicaciones diseñadas para dar apoyo en:

- la coordinación de los distintos trabajadores y unidades organizativas
- la comunicación con clientes, proveedores e interesados externos a la empresa.

Las aplicaciones que se utilizan para lograr esto son los procesamientos de textos, correo electrónico y distintos sistemas de programación.

3) Sistemas de información gerencial (MIS), apoya al nivel administrativo de la organización, compilando y reportando las operaciones básicas de la empresa los cuales se presentan en informes.-

4) Sistema de apoyo a la toma de decisiones (DDS), también dan servicio al nivel administrativo de la organización, combina datos y modelos analíticos sofisticados o herramientas de análisis de datos para apoyar la toma de decisiones.

1.5.- DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN:

Para Laudon y Laudon⁹ los sistemas de información se deben construir con una clara comprensión de la organización en la que residirán y de cómo pueden contribuir exactamente a la toma de decisiones administrativa. Los factores organizacionales principales a tener en cuenta cuando se planea tener un sistema nuevo son:

- El entorno en que debe funcionar la organización
- La estructura de la organización: jerarquía, especialización y procedimientos operativos estandarizados
- Cultura y políticas de la organización
- El tipo de organización y el estilo de liderazgo
- Los principales grupos de interés afectados por el sistema y las actitudes de los trabajadores que lo utilizarán.

Los sistemas se deben construir con el propósito de que apoyen la toma de decisiones tanto de los grupos como de la organización. Los constructores de sistema de información deben diseñar sistemas que tengan las siguientes características:

- Que sean flexibles y proporcionen muchas opciones para el manejo de datos y evaluación de la información.
- Que tengan capacidad para apoyar diversos estilos, habilidades y conocimiento, así como para hacer el seguimiento de varias alternativas y consecuencias.
- Que sean sensibles a los requisitos burocráticos y políticos de la organización.

⁹ Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P., *Sistemas de Información Gerencial*, Editorial Pearson Education Inc., México, 2004, pág. 90 y 91.-

Para Robbins y Coulter¹⁰ No hay una aproximación universal para el diseño de los MIS pero estos pasos nos muestran los elementos claves que deben intervenir en la creación del sistema:

- ✓ Analizar el sistema de decisiones: Las decisiones que toman los gerentes deben ser el punto de partida en el diseño de cualquier MIS.
- ✓ Analizar los requisitos de información: Necesitamos saber con precisión que información se requiere para tomar las decisiones de manera eficiente. Las necesidades de información varían según las distintas funciones administrativas de la organización.
- ✓ Consolidar las decisiones

1.6.- IMPLEMENTACION DEL MIS¹¹

Luego de que el diseño ha sido resuelto, es preciso implementar el sistema. Los siguientes puntos ponen de relieve las cuestiones que es necesario abordar durante la fase de implementación.

- ✓ Ensayar sistema antes de instalarlo
- ✓ Preparar a los usuarios con la capacitación apropiada
- ✓ Estar preparado para encontrar resistencia
- ✓ Hacer que los usuarios se involucren
- ✓ Verificar la seguridad

¹⁰ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración, 8va Edición, Editorial Pearson Educación, México 2005, pág. 147*

¹¹ Robbins Stephen y Coulter Mary, *Administración, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 200. Pág. 618 y sig.*

- ✓ Incluir revisiones periódicas

1.7.- DE QUE MODO ESTAN CAMBIANDO LOS MIS EL TRABAJO DE LOS GERENTES¹²

Estos autores hacen una evaluación del impacto de los sistemas de información en el trabajo de los gerentes e identifican cuatro áreas básicas que están cambiando a causa de los MIS basados en la computación.

- **Participación directa.** Hace pocos años los gerentes podían evadir el uso de computadoras, pero los gerentes de hoy se sienten muy cómodos frente a un teclado. Ahora se están volviendo dependientes
- **Capacidad para la toma de decisiones.** Por el hecho de que los gerentes dependen de la información para poder tomar decisiones y puesto que un MIS sofisticado modifica apreciablemente la cantidad y calidad de la información, y también la velocidad con la cual esta puede obtenerse, se puede concluir que un MIS eficaz mejora también la capacidad de los gerentes para la toma de decisiones.
- **Diseño organizacional.** Los sistemas de información sofisticados están cincelandando una nueva fisonomía de las organizaciones.
- **Poder.** La información es poder. Cualquier elemento que modifique el acceso a la información escasa e importante provocará cambios en las relaciones de poder dentro de una organización.

¹² Robbins Stephen y Coulter Mary, *Administración, 6ª Edición*, Editorial Prentice Hall, México 200. Pág. 618 y sig.

2.- TOMA DE DECISIONES

2.1.- LOS GERENTES Y LAS DECISIONES

Según Robbins y Coulter, la toma de decisiones es la esencia del trabajo del Gerente de modo que la calidad de sus decisiones tiene gran influencia en el éxito o fracaso de una organización.¹³

Los mismos autores señalan limitaciones a la acción de los gerentes, algunas de las cuales son la cultura de la organización, el medio externo, políticas internas, consideraciones de poder.

Sin embargo ello falta de quita, que cualquiera sea su nivel en la organización, todos los gerentes toman decisiones, las cuales pueden abarcar temas relacionados a la supervivencia de la empresa hasta el cierre de un contrato de compra de insumos o el ascenso de un empleado. El futuro de una empresa depende entonces en gran medida, de la calidad de las decisiones que tomen sus gerentes para responder a las condiciones del mercado y de la competencia.¹⁴

2.2.- DISTINTOS ENFOQUES DEL ROL DE LOS GERENTES

Hace 100 años Fayol sostenía que los gerentes tienen básicamente 5 cometidos:

- **Planear:** Definir las metas, fijar estrategias para alcanzarlas, trazar planes para integrar y coordinar las actividades.

¹³ Robbins, Stephen y Coulter, Mary; *Administración*; 8ª Edición; Editorial Pearson-Hall; 2005; pago 134

¹⁴ Donnelly, James y Gibson, James e Ivancevich, Jhon; *Fundamentos de dirección y administración de empresas-Tomo 1*; Editorial Irwin; 1ª Edición; 1995; pág. 110

- **Organizar:** Determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- **Dirigir:** Motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.
- **Control:** Vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta.
- **Coordinar:** Unir actividades y energías de forma armónica.

2.2.1.- Enfoque de Mintzberg:

Este enfoque se vino aceptando con pequeñas modificaciones, hasta que Henry Mintzberg hacia 1970 constató que los gerentes están muy lejos de ser los personajes disciplinados, enterados de todo a través de “Sistemas Científicos de información sobre administración” resultante del modelo Fayol.

Mintzberg hizo una investigación sobre qué es lo que hacen realmente los gerentes, con el propósito de ratificar o rectificar el enfoque fayolista.

Contrastando un “deber ser” (a lo que lo denominó “Leyendas”) con la práctica gerencial (que los agrupó bajo la descripción “Realidades”) Identifico “Cuatro leyendas y Realidades” que se detallan a continuación:

1. **Leyenda:** El directivo es un planificador reflexivo y sistemático
Realidad: Estudios tras estudios muestran que los gerentes trabajan con un ritmo inexorable, que sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, que están firmemente orientados hacia la acción y que no les gusta las actividades reflexivas.

2. **Leyenda:** El gerente eficaz no tiene que realizar tareas específicas con regularidad.

Realidad: Además de atender “excepciones”, el trabajo del gerente comprende la realización de cierto número de tareas regulares, incluidas las rituales y ceremoniales, las negociaciones y el procesamiento de información “blanda” (la que obtiene informalmente) que enlaza la organización con su medio ambiente.

3. **Leyenda:** El alto directivo necesita que la información esté resumida, lo que se consigue mejor mediante un sistema de información para la dirección.

Realidad: Los gerentes prefieren decididamente la información verbal, a través de llamadas telefónicas, reuniones, etc.

4. **Leyenda:** La dirección es, o por lo menos se está convirtiendo rápidamente en, una ciencia y una profesión.

Realidad: sus decisiones tienen que ver con la tecnología moderna, pero los procedimientos que utilizan para tomarlas son los mismos que los directivos del siglo XIX: la palabra.

Al analizar el comportamiento diario de los gerentes, Mintzberg encontró que se podía clasificar en 10 roles administrativos. Los roles administrativos constituyen expectativas de las actividades que los gerentes deberían desempeñar en una organización, Mintzberg encontró que estos roles administrativos caen en tres categorías: Interpersonales, de la Información y de decisión.¹⁵

¹⁵ Mintzberg 1971, en Loundon, Kenneth C. y Loundon, Jane P., *Sistemas de información Gerencial*, Editorial Pearson Education Inc, México, 2004, pág. 86 y 87.

Roles Interpersonales: Los gerentes actúan como apoderados de la organización cuando la representan ante el mundo exterior y desempeñan tareas simbólicas como entregar premios a los empleados. Los gerentes actúan como líderes tratando de aconsejar y motivar a los subordinados. También actúan como enlaces entre varios niveles organizacionales. Los gerentes dan tiempo y favores, que esperan les sean correspondidos.

Roles de Información: Los gerentes actúan como los centros nerviosos de su organización, recibiendo la información más concreta y actualizada y redistribuyéndola a quienes deben estar al tanto de ella.

Roles de decisión: Los gerentes toman decisiones. Actúan como empresarios al iniciar nuevos tipos de actividades; controlan los disturbios que surgen en la organización; asignan recursos al personal que los necesite; negocian conflictos y median entre los grupos conflictivos y la organización.

TABLA 3-4 ROLES ADMINISTRATIVOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE APOYO

Rol	Comportamiento	Sistemas de apoyo
Roles interpersonales		
Apoderados	-----→	No hay
Líder	-----Interpersonal-----→	No hay
Enlace	-----→	Sistemas de comunicación electrónica
Roles de la información		
Centro nervioso	-----→	Sistemas de información gerencial, ESS
Distribuidor	-----procesamiento-----→	Correo, sistemas de oficina
Portavoz	-----de información-----→	Sistemas profesionales y de oficina, estaciones de trabajo
Roles de decisión		
Empresario	-----Toma de-----→	No hay
Controlador de disturbios	-----decisiones-----→	No hay
Asignador de recursos	-----→	Sistemas DSS
Negociador	-----→	No hay

Fuente: Kennet C. Laudon y Jane P. Laudon, y Mintzberg, 1971.

Figura 1.2 extraída de Laudon & Laudon, *Sistemas de información gerencial*, pág 87

2.3.- CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES

“La toma de decisiones es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.”¹⁶

Para Jones y George la toma de decisiones es el “proceso por el cual los administradores responden a las oportunidades y amenazas que enfrentan cuando analizan las metas y cursos de acción de la organización”¹⁷.

Para Stoner, Freeman, Gilbert¹⁸ la toma de decisiones es el proceso para identificar un curso de acción para resolver un problema específico.

Esta definición difiere de la primera en que parte de la identificación de un curso de acción para resolver un problema específico, mientras que la primera parte de la definición del problema para llegar al curso de acción.

Las tres definiciones tratan a la toma de decisiones como un proceso.

Según Antonio Cañabate¹⁹ la toma de decisiones esta unida a la percepción de una situación problemática

¹⁶ <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionYProcesoDeTomaDeDecisiones>.

¹⁷ Jones, Gareth R. y George, Jennifer M., *Administración Contemporánea*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 4ta Edición, pág. 225

¹⁸ James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert jr, *Administración*, Editorial Pretice Hall, México 1996, 6ta edición, pág. 260

¹⁹ Antonio Cañabate Carmona, *Toma de Decisiones. Análisis y entorno organizativo*; Ediciones UPC, 1998, págs. 14.

La situación problemática va a requerir nuestra atención según el grado de dificultad de tal situación.

2.4 RELACION ENTRE PROBLEMAS Y DECISIONES

Charles Kepner y Benjamín Tregoe²⁰ son representantes de la tendencia racionalista en la toma de decisiones, recomendando procesos analíticos sistemáticos tanto para detectar la causa más probable de un problema como para tomar la decisión más adecuada para desterrar la causa de los problemas.

Los procesos se inician con lo que denominan “Análisis de Situaciones”, proceso por el cual las preocupaciones y oportunidades son reconocidas, separadas, ordenadas prioritariamente y luego “colocadas”, con el propósito de aplicar el análisis.

Dicho análisis puede revestir tres modalidades:

- a. Análisis de Problemas
- b. Análisis de Decisiones
- c. Análisis de Problemas Potenciales

El **análisis de problemas** es un proceso racional para determinar la causa más probable de una desviación, entendiendo por “Desviación” aquellas situaciones en lo que está ocurriendo es diferente de lo debería estar ocurriendo

El análisis de problema se basa en una especificación precisa de la falla detectada, seguida por un proceso analítico muy cuidadoso de toda la información relacionada con la falla.

²⁰ Charles Kepner y Benjamín Tregoe “El nuevo Directivo racional” – Mc Graw Hill- 1983

Mediante un proceso de pruebas lógicas se van descartando posibles causas, hasta detectar la que se considera como “causa más probable del problema” que es aquella causa que explica todos los hechos y no puede ser eliminada por ninguno de los datos contenidos en la especificación del problema.

El **Análisis de Decisiones** se inicia una vez detectada la causa más probable de la desviación. Consiste en un proceso para llegar a la mejor elección, para lo cual se establecen objetivos de la decisión, se establecen alternativas y se evalúan las mismas en función de los objetivos. Dicha evaluación se inicia en un proceso de calificación cuantitativa de cada alternativa y se selecciona la alternativa que obtiene mayor puntaje. Previo a la adopción de la decisión se evalúan las probables consecuencias adversas de las alternativas para lo cual se hace una estimación de la “probabilidad” y de la “gravedad” de la eventual decisión.

Identifican cinco tipos de decisiones:

- Decisiones adaptativas, que son medidas que el directivo toma cuando la causa no puede ser corregida económicamente. Implica “convivir con el problema”
- Decisiones contingentes, son medidas para neutralizar o minimizar los efectos de un problema potencial en caso que el mismo se produzca
- Decisiones correctivas, son las medidas tomadas para eliminar la causa de un problema
- Decisiones interinas, son medidas de emergencia tomadas antes que se detecte la causa de un problema

- Decisiones preventivas, son las acciones que se toman para impedir que un problema potencial ocurra, eliminando una causa probable

El **Análisis de Problemas Potenciales** consiste en una inspección sistemática de un plan para descubrir aquello que podría ir mal. Son acciones para prevenir su ocurrencia o minimizar el efecto de estas desviaciones previstas

2.5 LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Las Ciencias de la Administración tomaron conceptos de disciplinas pre existentes, una de las cuales fue la Economía.

Los economistas clásicos se centraban en la figura de un “homo economicus” que tomaba decisiones perfectas, en base información completa.

Se procuró trasladar ese modelo de toma de decisiones y con el paso del tiempo ese modelo derivó en procesos analíticos, constituidos por etapas racionales que seguían una secuencia lógica.

La mayoría de los autores de Administración se hacen eco de dichos procesos.

2.5.1.- La toma de decisiones como proceso:

Veremos la propuesta de los siguientes autores:

Kepner y Tregoe

Jones y George

Robbins y Coulter

Stoner, Freeman y Gilbert

Para **Kepner y Tregoe** una decisión surge de un proceso por cual se determinan el curso de acción que ofrece el mejor equilibrio entre la satisfacción de los objetivos y la minimización de los riesgos inherentes a la acción.

Para ello deben seguirse 7 pasos:

- 1) Enunciar la decisión
- 2) Establecer objetivos, en términos de resultados y recursos
- 3) Clasificar los objetivos de acuerdo a su importancia. Recomiendan separar los objetivos entre Objetivos Obligatorios (resultados o recursos que debe ser satisfecho por cualquier alternativa) y Objetivos Deseables (resultados y recursos que mejoran la calidad de la alternativa)
- 4) Generar alternativas
- 5) Evaluar las alternativas en función de los objetivos. La evaluación se hace mediante un proceso de Calificación y Ponderación, del que surge la “Calificación Ponderada” de cada alternativa
- 6) Estimar consecuencias adversas, que son los posibles resultados indeseados de una alternativa específica
- 7) Tomar la decisión, mediante la selección de la alternativa que mejor satisface los objetivos y que tiene riesgos razonables

Jones y Georges por su parte identifican 6 etapas:

- 1) Reconocer la necesidad de una decisión
- 2) Generar opciones
- 3) Evaluar opciones
- 4) Escoger la mejor opción
- 5) Implementar la opción elegida
- 6) Aprender de la retroalimentación

Si la comparamos con la propuesta de Kepner y Tregoa podemos identificar las siguientes diferencias:

- Jones y Georges inician el proceso con “reconocimiento de la necesidad de una decisión”. Kepner Tregoe son más explícitos al respecto por cuanto asocian la toma de decisiones con las soluciones de problemas o desvíos entre la que sucede y lo que tendría que estar sucediendo.
- Jones y Georges no hacen referencia a los objetivos, elemento al que Kepner y Tregoe asignan mucha importancia, al punto que dos de las etapas están relacionadas con los objetivos (establecimiento y clasificación)

- Difieren asimismo en la forma de evaluar las alternativas u opciones: Kepner y Tregoe recomiendan evaluar las alternativas en función de los objetivos (resultados y recursos disponibles), en tanto Jones y Georges lo hacen en función de “amenazas y oportunidades”, para lo cual establecen cuatro criterios:
 - legalidad
 - moralidad
 - viabilidad económica
 - viabilidad práctica

- Difieren finalmente en las etapas finales: Jones y Georges incluyen la “implementación de la opción elegida”, aspecto que no aparece en forma explícita en el planteo de Kepner y Tregoe. Lo mismo sucede con el aprendizaje basándose en la retroalimentación, que no está explicitado por Kepner y Tregoe

Por su parte **Robbins y Coulter**²¹ describen 8 etapas:

1. Identificar un problema: Para poder identificarlo debemos tener claro cuando estamos frente a ellos, para esto los autores definen tres características que deben tener. En primer lugar tiene que haber una discrepancia entre el estado actual de las cosas con aquel en el cual deberían estar. Pero la existencia de una discrepancia no basta para que sea considerado como problema, sino que

²¹ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración, 8va Edición, Editorial Pearson Educación, México 2005, pág. 134*

además debe existir presión para actuar sobre él y debemos contar con los recursos, la información y la autoridad necesarias para resolverlos.

2. Identificar los criterios de selección: Luego que se identifica el problema debemos definir cuáles son los factores que vamos a tener en cuenta para tomar nuestra decisión.
3. Asignar pesos a los criterios: Cuando los criterios definidos en la etapa anterior no tienen todos la misma significancia, entonces debemos asignarle una prioridad.
4. Desarrollar las alternativas: Se listan todas las alternativas que resolverían el problema.
5. Analizar las alternativas: Evalúo las alternativas tomando como base los criterios establecidos en etapas anteriores
6. Seleccionar una alternativa: En esta etapa simplemente elijo aquella que generó mayor puntaje en la etapa anterior.
7. Implementar la alternativa: Implica llevar a cabo la opción elegida.
8. Evaluar la eficacia de la decisión: Evaluamos si con la alternativa elegida el problema se ha resuelto, o el mismo persiste.

Stoner, Freeman y Gilbert²², hablan del modelo racional para la toma de decisiones, éste resulta muy útil para tomar decisiones **no programadas**, ninguno de los enfoques para tomar decisiones puede garantizar que un gerente tomara siempre la decisión acertada, pero los gerentes que recurren a un enfoque racional, inteligente y sistemático tiene más probabilidad de encontrar soluciones de mas calidad que otros gerentes.

El proceso básico de las decisiones racionales consta de 4 etapas:

1. Investigar la situación: esta etapa se puede subdividir en 3 pasos
 - definir el problema
 - diagnosticar las causas
 - identificar los objetivos de la decisión.

2. Desarrollar alternativas, consta en buscar alternativas creativas.
3. Evaluar las alternativas y elegir la mejor entre las disponibles, los gerentes deberán evaluar las diferentes alternativas basándose en tres preguntas claves,
 - ¿Es viable esta alternativa?
 - ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria?
 - ¿Cuales son las posibles consecuencias para el resto de la organización?

4. Implementar la decisión y monitorearla.

2.5.2.- Límites a la racionalidad:

²² James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert jr, *Administración*, Editorial Pretice Hall, México 1996, 6ta edición, pág. 270.a 274.

Robbins y Coulter²³ expresan que una persona que tomara decisiones en forma perfectamente racional sería totalmente objetiva y lógica.

Lo racional se refiere a opciones que son consistentes e intentan maximizar los valores dentro de una serie de restricciones específicas.

Resumen de suposiciones de racionalidad

- Claridad del problema: en la toma de decisiones racional el problema es claro y sin ambigüedades. Se supone que quien toma la decisión cuenta con toda la información necesaria.
- Orientación hacia la meta: no existe conflicto con relación a la meta. La persona que toma las decisiones tiene una sola meta bien definida que intenta alcanzar.
- Opciones conocidas: se supone que quien toma las decisiones es una persona creativa
- Preferencias claras: la racionalidad supone que los criterios y las alternativas pueden clasificarse de acuerdo con su importancia.
- Preferencias constantes
- No existen restricciones de tiempo o costo
- Beneficios máximos: el que toma las decisiones siempre escoge la alternativa que proporcione los máximos beneficios.

El modelo de toma de decisiones perfectamente racional no es realista en el caso de toma de decisiones administrativas, en lugar de eso los gerentes tienden a trabajar bajo suposiciones de racionalidad limitada.

En la racionalidad limitada, los gerentes construyen modelos simplificados, extrayendo las características esenciales de los problemas sin captar toda su complejidad. Luego, de acuerdo con las limitaciones de información y procesamiento, y bajo las restricciones

²³ Robbins Stephen y Coulter Mary, *Administración, 6ª Edición*, Editorial Prentice Hall, México 200. Pág. 189 y sig.

impuestas por la organización, los gerentes intentan actuar racionalmente dentro de los parámetros de ese modelo simplificado. El resultado es una decisión solo **satisfactoria**, pero no maximizadora.

2.5.3.- El rol de la intuición:

Los gerentes recurren con regularidad a su intuición y eso les puede ayudar realmente a mejorar la calidad de sus decisiones, expresan Robbins y Coulter.

La toma de decisiones intuitiva es un proceso inconsciente de toma de decisiones sobre la base de la experiencia y el juicio.

2.6.- TIPOS DE PROBLEMAS Y DECISIONES:

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones.

La toma de decisiones es uno de los roles más importantes de los gerentes. Los sistemas de información han ayudado a los gerentes a comunicar y distribuir la información; sin embargo; han proporcionado poca asistencia para la toma de decisiones administrativa, expresan Laudon y Laudon²⁴.

²⁴ Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P., *Sistemas de Información Gerencial*, Editorial Pearson Education Inc., México, 2004, pág. 87 a 90.-

El proceso de toma de decisiones puede ser *programado o no programado* según Simon, citado en *Administración Contemporánea*²⁵.

Las **programadas**, son decisiones que se toman rutinariamente, y que son reguladas mediante reglas o guías que deberán ser seguidas si se presentan determinadas situaciones, se usan para abordar problemas recurrentes.-

En cambio, las decisiones **no programadas** son tomadas ante situaciones inesperadas, no previstas y que por lo tanto no se dispone de reglas o guías a seguir en tales casos. Estas decisiones se toman sobre la base de la “intuición” (decisiones instantáneas con poca información) o sobre la base de “juicios razonados”, (decisiones para las que es necesario compilar, generar y evaluar alternativas)

La toma de decisiones se puede clasificar de acuerdo con el nivel organizacional en que ocurre²⁶:

- *La toma de decisiones estratégica*: determina las metas, los recursos, y las políticas a largo plazo.
- *La toma de decisiones para el control administrativo*: se refiere a la manera eficiente y eficaz de utilizar los recursos y de qué tan bien se desempeñan las unidades operativas.
- *La toma de decisiones del control operativo*: determina cómo realizar las tareas específicas establecidas por los encargados de las decisiones estratégicas y de nivel gerencial medio.
- *La toma de decisiones a nivel del conocimiento*: tiene que ver con la evaluación de nuevas ideas sobre productos y servicios, de las formas de comunicar el nuevo conocimiento y de las maneras de distribuir la información por toda la organización.

²⁵ Jones, Gareth R. y George, Jennifer M., *Administración Contemporánea*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 4ta Edición, pág. 226 y 227

²⁶ Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P., *Sistemas de Información Gerencial*, Editorial Pearson Education Inc., México, 2004, pág. 87 a 90.-

Los investigadores, dicen Laudon y Laudon, clasifican las decisiones que se toman en cada uno de estos niveles como decisiones estructuradas y no estructuradas.

Las **decisiones no estructuradas** son aquellas en las que el encargado de tomarlas debe aportar criterio, evaluación y entendimiento a la definición del problema. Son decisiones novedosas y no rutinarias. Las **decisiones estructuradas** son repetitivas y rutinarias e implican un procedimiento definido para manejarlas. Algunas decisiones son semiestructuradas; en estos casos sólo parte del problema tiene una respuesta bien definida proporcionada por un procedimiento aceptado.

Se puede hacer una analogía entre las decisiones no estructuradas con las decisiones no programadas y las decisiones estructuradas con las programadas.

2.7.- CERTIDUMBRE, RIESGO E INCERTIDUMBRE²⁷

En la toma de decisiones los gerentes deben ponderar alternativas, muchas de las cuales implican hechos futuros difíciles de pronosticar, aquí entran en juego 3 factores muy importantes en la toma de decisiones que son:

Certidumbre: Es la situación para tomar decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta, mensurable y confiable sobre los resultados de las diversas alternativas que están considerando.

Riesgo: Es la situación para tomar decisiones en la que los gerentes saben que las probabilidades de una alternativa dada conducirá a una meta o resultado deseado.

²⁷ James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert jr, *Administración*, Editorial Prentice Hall, México 1996, 6ta edición, pág. 268.269.

Incertidumbre: Es la situación para tomar decisiones en la que los gerentes enfrentan condiciones externas imprevisibles o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos.

Robbins²⁸ también hace referencia a las distintas situaciones que nos enfrentamos a la hora de tomar decisiones:

Certeza: se toma la decisión conociendo los resultados de todas las alternativas.

Riesgo: se estima la probabilidad de los resultados, y sobre la base de estas, se toman las decisiones.

Incertidumbre: no se conoce los resultados y tampoco las probabilidades de esos resultados.

Por lo que la decisión va a estar basada por cuan adverso al riesgo es la persona que toma la decisión.

2.8.- ESTILO DE TOMA DE DECISIONES

Según Robbins y Coulter²⁹ existen 4 estilos de toma de decisiones que surgen de la combinación de 2 dimensiones:

1) La forma de pensar: tiene que ver con la forma como procesan la información. Mientras que los “racionales y lógicos” analizan la información en orden, asegurándose

²⁸ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración, 8va Edición, Editorial Pearson Educación, México 2005, pág. 147*

²⁹ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración, 8va Edición, Editorial Pearson Educación, México 2005, pág. 147*

que sea coherente, los “creativos e intuitivos” no procesan la información en ningún orden si no que la analizan en conjunto.

2) Tolerancia a la ambigüedad: aquellos que tienen alto grado de tolerancia a la ambigüedad procesan varias ideas a la vez. Pero por otro lado están aquellos que intentan reducir al mínimo la ambigüedad, para lo cual estructuran la información de forma constante y ordenada.

Combinando estas 2 dimensiones obtenemos los 4 estilos descritos por los autores antes mencionados.

1. Estilo directivo: Toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo, esto hace que evalúen pocas alternativas, con información mínima.

2. Estilo analítico: Se caracterizan por su capacidad para adaptarse a distintas situaciones. Consideran más alternativas y con mayor información que el estilo directivo

3. Estilo conceptual: Consideran muchas alternativas, se centran en el largo plazo y generalmente son buenos para encontrarle soluciones creativas a los diferentes problemas que se les presenta.-

4. Estilo conductual: los de este estilo convocan a reuniones para comunicarse, aceptan sugerencias de los demás y tratan de evitar conflictos. Es importante para ellos la aceptación del resto.

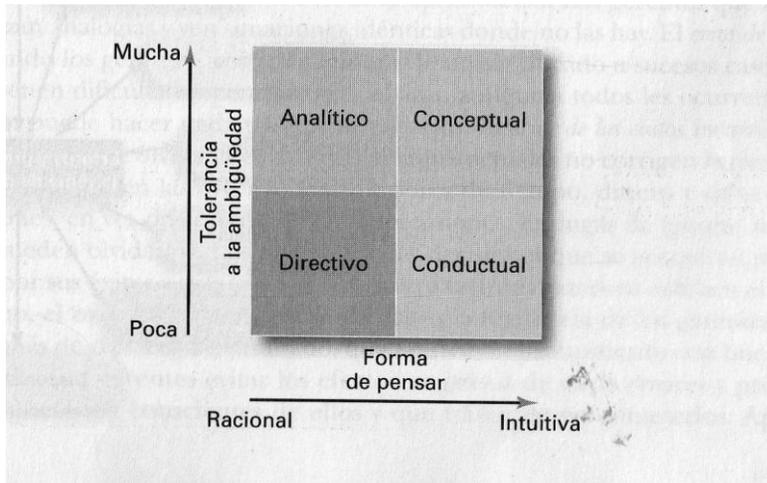


Figura 1.3 extraída de Robbins y Coulter , Administración, pág 87

2.9.- TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Uno de los factores más importantes en la toma de decisiones en grupo es la de transmitir adecuadamente la información a todos los integrantes de éste, esto repercutirá directamente en la calidad de la decisión tomada.

Analizaremos ahora las ventajas y desventajas que ofrecen los grupos frente a los individuos para Robbins³⁰:

³⁰ Stephen P. Robbins; *Comportamiento Organizacional*; Tercera Edición; Editorial Prentice – Hall; México, 1987, Págs., 227, 228, 229.

2.9.1.- Ventajas:

- Información y conocimientos más completos.
- Aumento de la diversidad de puntos de vista.
- Mayor aceptación de una solución.
- Mayor legitimidad.

2.9.2.- Desventajas:

- Lentitud.
- Presiones de conformismo.
- Dominio de unos cuantos.
- Responsabilidad ambigua.

2.9.3.- Eficacia y Eficiencia:

La mayor eficiencia de los grupos sobre el individuo, expresa Robbins, depende de los criterios con que se define.

Atendiendo a la exactitud, las decisiones de grupo tenderán a ser más exactas. La evidencia indica para él que, en general, los grupos suelen alcanzar mejores decisiones que los individuos.

Pero si la eficacia de las decisiones se define por su rapidez, el individuo es superior, ya que habíamos visto que una de las desventajas de la toma de decisiones en grupo era su lentitud.

Si la creatividad es importante, los grupos tienen a ser mejores que los individuos.

Y cuando la eficacia significa el grado de aceptación que consigue la solución definitiva, el grupo resulta más adecuado.

Pero la eficacia no puede considerarse sin evaluar al mismo tiempo la eficiencia.

La toma de decisiones en grupo requiere más horas de trabajo que si una persona aborda sola el problema. Pero como los grupos pueden incluir a personas de varias disciplinas, se reduce el tiempo de la búsqueda de información. Igualmente en general los grupos son menos eficientes que las personas. Al decidir si se recurre a ellos, antes es preciso evaluar si una mejor eficacia justifica la pérdida de eficiencia.

3.- CONTROL

3.1.-DEFINICIÓN DE CONTROL

Según **Robbins** el control “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realizan según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”³¹ Mientras que para **Jones y George**³² controlar es evaluar en “qué medida la organización consigue sus metas y emprende acciones para sostener o mejorar el desempeño”

Por su parte **Amat**³³ define dentro del concepto de control 2 perspectivas:

1. Perspectiva Limitada: en donde el control es entendido como un análisis a posteriori en dónde se compara resultados alcanzados con los objetivos pautados. Para este tipo de control se utilizan sistemas de control contables.
2. Perspectiva más amplia: la cual entiende que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que miden el resultado final y se enfocan en orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo para que el mismo sea el más adecuado para alcanzar los objetivos de la organización. El control es realizado por cada una de las personas de la organización, y el mismo se realiza en todo momento, no solo a posteriori.

La necesidad de control surge como consecuencia de la *no coincidencia* entres los *intereses* personales de cada individuo y los objetivos organizativos. Esto hace que tienda a prevalecer los personales en detrimento de los organizativos. Pero también es necesario el control debido a que a pesar que pauten y se regule el comportamiento

³¹ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración, 8va Edición, Editorial Pearson Educación, México 2005, pág. 458*

³² Jones, Gareth R. y George, Jennifer M., *Administración Contemporánea*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 4ta Edición, pág. 12 y 13

³³ Amat, Joan M°, *El Control de Gestión: una perspectiva de dirección, 3ra Edición, Ediciones Gestión 2000, España 1996, pág. 26 y sg.*

que se espera de cada uno de los integrantes de la organización, siempre existe un “*margen de maniobra*”, el cual permite elegir entre distintas alternativas de acción y decisión posible.

Es por lo anterior, que el proceso de control deber enfocarse en que el comportamiento de cada individuo sea el más apropiado para los objetivos de la organización.

El proceso de control es un conjunto de mecanismos, formales o informales, para que el comportamiento de las personas que conforman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección. La contabilidad de gestión, es uno de estos mecanismos.

3.2.- IMPORTANCIA DEL PROCESO DE CONTROL

El control es de mucha importancia³⁴ dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se enlacen los planes exitosamente.
- Se aplica a todos, a las cosas, a las personas, a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempos al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

³⁴ <http://www.mitecnologico.com/Main/ControlDefinicionElImportancia>

El control es vital para determinar el desempeño de la empresa, para conocer en qué medida se están cumpliendo con los objetivos predeterminados, o los motivos por los cuales no se están alcanzando.

3.3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Para que un sistema de un control sea efectivo Jones y George³⁵ establecen que debe contener determinadas características, a saber:

1. Flexible: de tal manera que los administradores reaccionen como sea necesario ante sucesos imprevistos
2. Aportar información precisa: para que de esta manera los administradores tengan una visión real del desempeño de la organización
3. Proporcionar información oportuna: para que las decisiones se tomen en base a la información vigente, actualizada.

Mientras que Amat³⁶ distingue como requisitos necesarios para el proceso de control:

1. Indicadores de Control: los mismos permiten orientar el comportamiento del personal de la organización, y además la evaluación de la gestión a posteriori de cada una de las unidades organizativas.
2. Modelo predictivo: implica estimar a priori el resultado del proceso o actividad que son necesario alcanzar para el cumplimiento de los objetivos de la empresa,

³⁵ Jones, Gareth R. y George, Jennifer M., *Administración Contemporánea*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 4ta Edición, pág. 379

³⁶ Amat, Joan M°, *El Control de Gestión: una perspectiva de dirección*, 3ra Edición, Ediciones Gestión 2000, España 1996, pág. 29

con la utilización de los recursos disponibles. Esto, permite orientar el comportamiento necesario para el logro de los objetivos, determinar los recursos adecuados para lograrlos, analizar las causas por las cuales no se llegó al resultado, y en ese caso guiar la toma de decisiones correctivas.

3. Objetivos ligados a los indicadores y a la estrategia: es necesario que, cada uno de los objetivos específicos (fijados por departamento) sean coherentes no sólo con la estrategia de la empresa sino también con el resto de los objetivos específicos de la empresa, para que el control sea eficaz.

4. Información sobre el comportamiento y resultado de los distintos departamentos: para poder medir los resultados de las actividades y así saber si se alcanzaron los objetivos es necesario obtener información de éstas. Es necesario obtener tanto información interna de la empresa pero también externa, dado que el rendimiento se puede ver afectado por algún factor externo cómo una nueva reglamentación, el ingreso al mercado de un nuevo competidor, etc. La elección del tipo de sistema de información es necesario, depende de las variables a controlar y se debe ajustar a las necesidades de información que requiera la empresa.

5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento: Para que el control sea efectivo es necesario que se evalúe la actuación de cada unidad. Para que la evaluación sea considerada como válida es preciso que:
 - los objetivos sean realistas
 - la información se haya obtenido de forma objetiva

- la interpretación de dicha información se realice considerando distintos factores que pueden haber influido en el desempeño final.

Si bien estos autores difieren en la cantidad de etapas que tiene el proceso de control, coinciden en cuanto a la sustancia del mismo. Sin embargo, es de destacar que el enfoque que le da Amat es distinto a la de los otros autores, dado que el énfasis es orientar el comportamiento de los individuos a los objetivos de la organización, y uno de los mecanismos para lograr esto es a través del control de gestión.

3.4.- TIPOS DE CONTROLES

Según los mismos autores³⁷ existen **controles previos** a que la actividad comience, y así de esta manera prevenir potenciales problemas. También hay **controles concurrentes**, se realizan mientras la actividad se está llevando a cabo, esto permite una retroalimentación inmediata lo que permite que se corrijan los inconvenientes a medida que estos van surgiendo. Pero además encontramos **controles por retroalimentación**, se toman medidas correctivas en el caso de ser necesario, luego de que la actividad ha culminado.

Robbins³⁸ también hace mención a los tipos de control que se pueden implementar:

1. Antes que la actividad comience, y de este modo podemos evitar posibles problemas, es lo que llaman “Control de alimentación anticipada”
2. Durante la actividad (control concurrente), la actividad de control se lleva a cabo mientras se realiza la actividad, pudiéndose corregir los problemas en el instante en el que están ocurriendo.

³⁷ Jones, Gareth R. y George, Jennifer M., *Administración Contemporánea*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 4ta Edición, pág. 379, 380

³⁸ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, *Administración, 8va Edición*, Editorial Pearson Educación, México 2005, pág. 468

3. Después que la actividad terminó (control de retroalimentación), se toman medidas luego que el problema ya está instalado.

Estos tipos de control coinciden con los descriptos por los autores precedentes.

3.5.- ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL:

Para llevar a cabo el proceso de control es necesario que los administradores decidan cuales son las metas que se van a medir (pueden ser las metas relacionadas con la productividad, calidad, etc.), también deberán delinear sistemas de información y control que le proporcionen los datos necesarios para evaluar el desempeño y en caso que sea necesario tomar medidas correctivas.

El proceso de control según Hortal, Pérez y Martínez³⁹, se lleva a cabo realizando 4 etapas básicamente.

1. **Planificación:** Se comunica a los empleados los objetivos que se pretenden conseguir y las políticas, procedimientos, reglas y presupuestos que señalan las líneas por las que se ha de llegar a ellos. La buena comunicación es un factor esencial. Las personas deben saber lo que se espera de ellas y de sus grupos.
2. **Recogida de información:** Se debe recoger información sobre los hechos reales. Para ello hay varios tipos de procedimientos y depende del tipo de información de que se trate. En cualquier caso, para que esa información útil, ha de ser posible la comparación con los estándares esperados.

³⁹ Mario Aguer Hortal, Eduardo Pérez, Joan Martínez, Administración y Dirección de Empresas, Editorial Universitaria Ramón Areces, Págs. 41,42.

3. **Evaluación de los resultados:** Cuando las diferencias son positivas respecto a lo previsto, es posible suponer que todo va bien. Si son negativas y superan los límites admisibles, hay que preguntarse por las razones de esas diferencias.
4. **Medidas correctoras:** Tales medidas no siempre son precisas. En algunos casos las diferencias se deben a casos fortuitos y hechos poco frecuentes. Pero lo más frecuente es que las medidas comporten una mejora de los procedimientos, una reasignación de personal, la utilización de una máquina distinta, etc.

El proceso básico de control para H. Koontz y H. Wehrich⁴⁰ consta de 3 pasos:

- Establecimiento de normas
- Medición del desempeño con base en esas normas
- Corrección de las variaciones respecto de las normas y planes.

El proceso de control según Robbins consta de 3 etapas:

1. **Medición:** En esta etapa debemos determinar cuál es el rendimiento real, es decir debemos saber qué medir y cómo medir.

Establecer adecuados criterios de control es fundamental para el correcto funcionamiento del proceso. Por ejemplo algunos criterios aplicables a cualquier gerencia pueden ser: tasas de rotación y ausentismo de los empleados, mantener los costos dentro del presupuesto, entre otros.

La obtención de la información acerca del desempeño real, se realiza a través de la observación personal, informes orales, escritos o estadísticos.

⁴⁰ Harold Koontz, Heinz Wehrich, *Administración: Una perspectiva Global*, Editorial McGraw – Hill Octava edición, México 1998, págs. 639, 640, 641, 642.

	Ventajas	Desventajas
Observaciones personales	<ul style="list-style-type: none">• Obtiene información de primera mano• La información no se filtra• Cobertura intensiva de las actividades laborales	<ul style="list-style-type: none">• Está sujeta a prejuicios personales• Requiere tiempo• Evidente
Informes estadísticos	<ul style="list-style-type: none">• Fáciles de visualizar• Eficaces para mostrar relaciones	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionan información limitada• Ignoran los factores subjetivos
Informes orales	<ul style="list-style-type: none">• Forma rápida para obtener información• Permiten retroalimentación verbal y no verbal	<ul style="list-style-type: none">• La información se filtra• La información no se puede documentar
Informes escritos	<ul style="list-style-type: none">• Completos• Formales• Fáciles de archivar y recuperar	<ul style="list-style-type: none">• Requieren más tiempo para su elaboración

Figura 1.4 extraída de Robbins y Coulter , Administración, pág 461

2. Comparación: entre el desempeño real y el especificado durante el proceso de planeación como meta. Además se debe establecer un margen de variación esperado, por encima del cual se tomarán las medidas correctivas necesarias.
3. Medidas administrativas: implica tomar medidas correctivas luego de detectar desviaciones entre el rendimiento planeado y el real. Las posibles medidas a tomar pueden ser:
 - a. No hacer nada al respecto y dejar todo cómo está
 - b. Corregir el desempeño real: ya sea tomando medidas de forma inmediata para corregir el desempeño o analizando las causas de dicha desviación y luego tomar medidas al respecto en función del análisis realizado.
 - c. Revisar los estándares, puede ser que los estándares, metas fijados no sean realistas y sean estos los que deban ser modificados.-

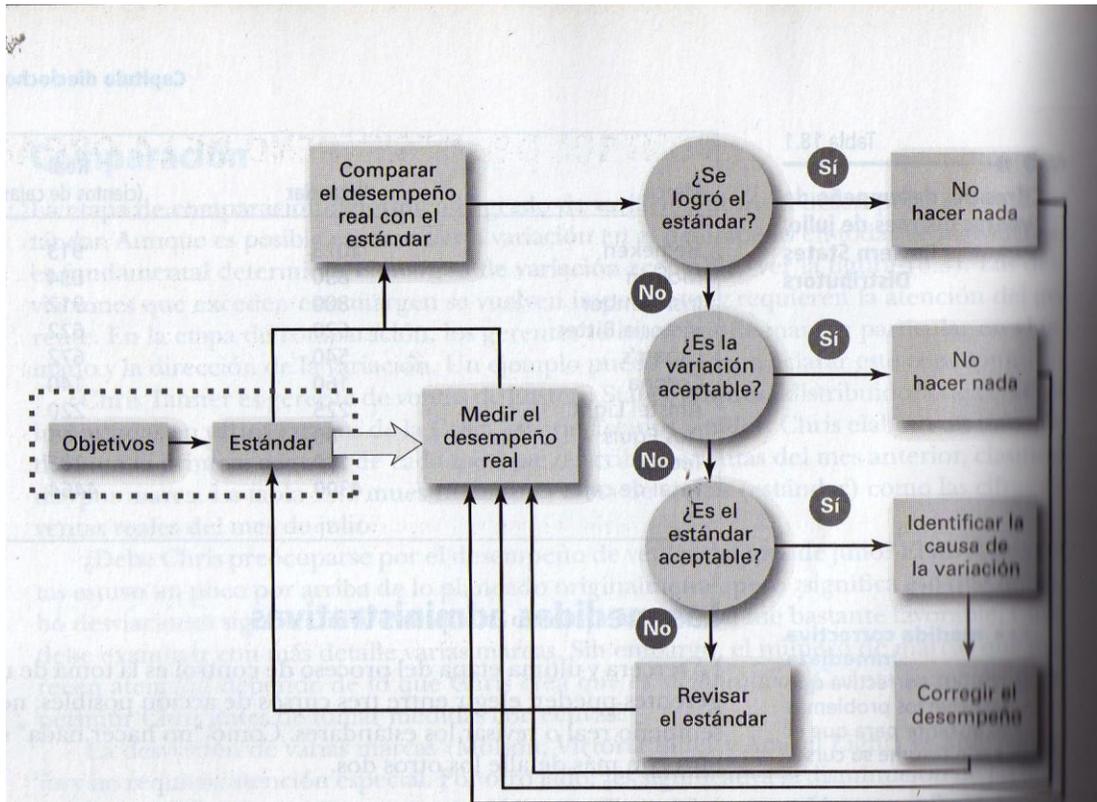


Figura 1.4 extraída de Robbins y Coulter , Administración, pág 464

El proceso explicado por Aguer, Perez y Martínez, nos parece el más adecuado para la aplicación a nuestro caso de estudio, ya que la planificación es una etapa importante dentro de Anda. A comienzo de cada ejercicio se comunica a los empleados las metas estratégicas de la organización, de este modo las personas saben lo que se espera de ellas. Además se cuenta con una planificación presupuestal la cual se va comparando mensualmente con los hechos reales y se analizan las desviaciones significativas.

3.6.- SISTEMAS DE CONTROL ORGANIZACIONAL

3.6.1.- Enfoque de Jones y George:

Jones y George⁴¹ establecen que en una organización se puede diseñar 3 sistemas de control:

1. **Control de Resultados:** consiste en fijarse metas, estándares, y luego a través de la medición real del desempeño corroborar si se alcanzaron las mismas. Para evaluar el resultado se utilizan 3 mecanismos de control:
 - a. Medidas financieras del desempeño: son lo que conocemos como ratios, en la que podemos encontrar ratios de liquidez, rotación de inventarios, entre otros.
 - b. Metas organizacionales: implica que se fijen metas en cada nivel de la organización, las cuales deberán estar en concordancia con las metas del nivel superior.

Deberán ser “metas específicas y difíciles”, que no sean fáciles de alcanzar dado que esto desmotivara al personal. Pero por el contrario, tampoco deberán ser inalcanzables dado que esto logrará resultados similares a lo anterior, además de disponer de más recursos para poder llegar a la misma.

Por lo tanto deben ser metas claras que impliquen cierto esfuerzo del personal que los motive a lograrlas y de esta forma poder alcanzar las metas organizacionales.

⁴¹ Jones, Gareth R. y George, Jennifer M., *Administración Contemporánea*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 4ta Edición, pág. 384

c. Presupuestos de operación: luego que se fijaron las metas para cada uno de los niveles de la organización se establece el presupuesto que tiene cada área para poder llevarlas a cabo.

2. Control de Conductas: Es necesario establecer sistemas de control para motivar a los empleados y además para moldear la misma. Para lograrlo, los autores establecen 3 mecanismos:

a. Supervisión Directa: implica que los supervisores observen activamente a sus subordinados marcándoles que conductas son las adecuadas y cuáles no, y en este último caso, estableciendo medidas correctivas.

Como ventaja tiene que puede ser una forma muy efectiva de moldear las conductas de los subordinados.

Como desventaja tiene que es muy costoso dado que un administrador puede supervisar eficaz y eficientemente a un número reducido de personal, por lo tanto son necesarios varios administradores para cubrir toda la organización. Otra desventaja puede ser que los empleados se desmotiven ante un control tan estricto. Y la tercera desventaja sería que en algunos puestos la supervisión directa no es posible.

b. Administración por objetivos: consiste en evaluar a los subordinados por su capacidad para lograr las metas ya sean organizacionales, metas de desempeño o simplemente cumplir con los presupuestos establecidos.

c. Control burocrático: se establecen reglas y procedimientos que guiarán la conducta de los empleados ante determinadas situaciones. Esto hace que la conducta de estos se estandarice, y de esta forma se pueda predecir los resultados.

3. La cultura organizacional y el control de grupo: la cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias compartidas por los miembros de la organización. Por lo tanto el control de grupo es un importante sistema de control

que regula y guía las conductas de trabajo de todo el personal. Esta importancia se basa en que cuando existe una cultura organizacional fuerte los subordinados tienden a pensar que es lo mejor para la organización en el largo plazo.

Además los autores mencionan que “la cultura organizacional se transmite a los empleados mediante los valores del fundador, el proceso de socialización, las ceremonias y ritos organizacionales, las historias y el lenguaje”

3.6.2.- Enfoque de Amat:

Amat⁴² distingue 4 tipos de sistemas de control:

1. Control Familiar: se da en empresas de dimensiones pequeñas, muy centralizada, en donde la gestión de la empresa es el liderazgo y la supervisión directa. Este tipo de control requiere que las personas de la empresa tengan una elevada identificación con el líder, dado que de esta manera éste puede delegar sin perder el control. Este tipo de control corre con el riesgo de que prevalezca la fidelidad al líder ante la eficacia. En estos casos los mecanismos de control más utilizados son los informales como la supervisión directa, el liderazgo, y la cultura compartida. La contabilidad de gestión es utilizada para el control global, y la toma de decisiones pero no para controlar responsabilidades por que están centralizadas.
2. Control burocrático: existe en actividades que permiten la formalización dado que son rutinarias, en empresas en donde prevalece la especificación de procedimientos, orientado a resultados. El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer la eficiencia de cada tarea en detrimento de la eficiencia global. Otro de los riesgos que se corre, es que se pierde la espontaneidad, la motivación

⁴² Amat, Joan M°, El Control de Gestión: una perspectiva de dirección, 3ra Edición, Ediciones Gestión 2000, España 1996, pág. 35

ante la estandarización de los procedimientos. En estos casos el sistema contable tiene mayor importancia que en el control familiar, dado que en este se basa para realizar el control financiero, en base a presupuestos, y análisis de las desviaciones.

3. Control por resultados: predomina en actividades rutinarias, es necesario que haya una descentralización de las decisiones, se especifiquen objetivos, estándares a priori del resultado esperable, medición del resultado, y evaluación del personal en función de los resultados alcanzados. En unidades descentralizadas es necesario implantar un sistema de control por resultados para asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Para lograr una adecuada asignación de recursos a las distintas unidades y la correspondencia entre los objetivos de la empresa y los específicos es que cobra vital importancia en este tipo de control la planificación. El riesgo que destaca el autor de este tipo de control es que puede prevalecer la orientación al cumplimiento de los resultados a corto plazo y a la eficiencia interna en detrimento del largo plazo, y del entorno.
4. Control ad hoc: se promueve la identificación del personal con los valores y objetivos de la organización, la motivación, y las relaciones interpersonales. Este tipo de control se da en empresas muy descentralizadas, con dificultades para formalizar la actividad, medirla y luego evaluarla.

Ambos enfoque, tanto el de Amat como el de Jones y George coinciden en dos de las clasificaciones de sistemas de control: el control por resultados y el control burocrático.

La propuesta de Jones y George nos parece la más completa y la más adecuada para nuestro caso de estudio.

4.- EMPRESAS DE SERVICIOS DIVERSIFICADOS

4.1.- DEFINICIÓN DE EMPRESA

El objetivo de una empresa es crecer y conservar los clientes, proporcionando los bienes y servicios que éstos requieren, en mejores condiciones que los competidores, de modo que los ingresos superen a los egresos y de ese modo compensar a quienes aportan capital.⁴³

4.2.- CLASIFICACION DE EMPRESAS⁴⁴

Las empresas se pueden clasificar por:

4.2.1.-Por su giro

- Industriales: Las empresas industriales se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales renovables y no renovables, así como, a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de bienes de consumo final.
- Comerciales: Estas empresas se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas, o detallistas y los comisionistas.
- De servicio: Las empresas de servicio ofrecen productos intangibles y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.

⁴³ Teodoro Levitt

⁴⁴ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/

4.2.2.- Por sectores económicos

- ❑ Agropecuarios: Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.
- ❑ Industrial: Extractiva y de transformación
- ❑ De servicios: Comercios, restaurantes, comunicaciones, Profesionales, Educativos, Médicos, Gubernamentales, Financieros.

4.2.3.- Por el origen de su capital

- ❑ Públicas: En este tipo de empresas el capital proviene del estado
- ❑ Privadas: El origen de capital de las empresas privadas proviene de inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado.
- ❑ Transnacionales: El capital de estas empresas proviene del extranjero, ya sean privadas o públicas.
- ❑ Mixtas: El capital de las empresas mixtas proviene de dos o todas las formas anteriores.

Nuestro interés está centrado en las empresas de servicios y dentro de éstas, las que tiene diferentes unidades de negocios, o sea empresas de servicios diversificados.

4.3.- EMPRESAS DE SERVICIOS

La característica más importante en una empresa de servicios, es que comercializan productos intangibles.

Para Karl Albrecht, el autor de *La Revolución del Servicio*⁴⁵, los negocios de servicios pertenecen a cinco categorías desde el punto de vista del grado de dedicación que tiene hacia la calidad del servicio. Estos son:

1. *Las que salen del servicio*: Estas empresas están por fuera del contacto con el cliente, esta situación las está llevando a hundirse, algunas lo saben y otras no.
2. *Obstinada búsqueda de la mediocridad*: Estas empresas probablemente mantienen sus negocios, pero la calidad del servicio no es parte de sus planes.
3. *Lo tienen y dan razón de él*: Estas firmas saben que están en el negocio del servicio y tratan de tener un respeto natural al menos por hacer lo básico. La calidad del servicio no forma parte importante del posicionamiento estratégico.
4. *Hacen serios esfuerzo*: Estas empresas trabajan fuertemente para encontrar la manera de hacer del servicio un arma competitiva. Este es el nivel en el cual la gerencia del servicio tiene sentido como una “idea motriz” organizacional.
5. *El servicio como arte*: Estas son las firmas legendarias en el negocio del servicio: aquellas pocas que han llegado a ser nombres familiares y líderes del mercado, debido a su consagración obsesiva e incansable en todos los niveles a la doctrina del máximo impacto positivo en el cliente.

Éste autor plantea una definición de excelencia de servicio, desde el punto de vista del posicionamiento competitivo, es:

⁴⁵ Karl Albrecht, *La revolución del Servicio*, Fondo Editorial Legis,, Colombia 1992, pág. 10,11

“ Un nivel de calidad del servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores.”

De esta definición se desprende que la excelencia del servicio trae tres ventajas:

- Cobrar un precio más alto
- Ganar participación en el mercado
- Margen de utilidad superior

Para el autor solo se puede gozar de estas ventajas si nuestra empresa se encuentra en un nivel 5 de dedicación.

4.4.- EMPRESAS DE SERVICIOS DIVERSIFICADOS

Thompson y Strickland hacen un análisis profundo de las estrategias de diversificación, cuyos aspectos principales pasamos a sintetizar a continuación:⁴⁶

4.4.1.-*Qué es una empresa diversificada*

Las empresas diversificadas son un conjunto de negocios individuales, por lo que el diseño de su estrategia requiere una perspectiva más amplia que el requerido para una empresa de un solo negocio.

En una empresa diversificada la administración debe encontrar un plan de acción estratégico para varias divisiones de negocios diferentes, que compiten en diversos

⁴⁶ Thompson, Arthur y Strickland A.J. “Administraciones estratégicas: Conceptos y Casos”; 11ª Edición; Mc Graw Hill; 2001. Capítulo 7 : pág. 228 y siguientes

ambientes por cuanto deben diseñar una estrategia para múltiples sectores industriales y múltiples negocios.

4.4.2.-Diseño de una estrategia para empresas diversificadas

El diseño de una estrategia corporativa para empresas diversificadas se compone de cuatro elementos:

1. Tomar medidas para ingresos en nuevos negocios
2. Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales la empresa se ha diversificado
3. Encontrar formas de capturar la sinergia entre unidades de negocio relacionadas⁴⁷ y convertirlas en una ventaja competitiva. La diversificación relacionada ofrece oportunidades para transferir habilidades y compartir experiencia e instalaciones, reduciendo así los costos, consolidando la competitividad de algunos productos de la empresa o mejorando las capacidades de las unidades de negocios, todo lo cual puede representar una fuerte ventaja competitiva.
4. Establecer prioridades de inversión y encauzar los recursos corporativos hacia unidades de negocios más atractivas.

Dado que los diferentes negocios de una empresa diversificada por lo común no tienen un atractivo igual respecto a la inversión de fondos adicionales, la gerencia debe:

- ✓ Decidir sobre las prioridades de la inversión de capitales en los diferentes negocios
- ✓ Canalizar los recursos hacia áreas donde el potencial de ganancias sea elevado
- ✓ Eliminar las unidades de negocios que crónicamente tienen un mal desempeño o están en sectores industriales menos atractivos.

⁴⁷ Es la diversificación hacia negocios con tecnologías relacionadas, actividades similares en la cadena de valor, canales de distribución similares, clientes comunes o alguna otra relación sinérgica.

4.4.3.- Cuando y por qué diversificarse

La decisión de cuando diversificarse depende parcialmente de las oportunidades de crecimiento de una empresa en su sector industrial actual y en parte de las oportunidades disponibles para utilizar sus recursos, su experiencia y sus capacidades en otros segmentos del mercado.

La creación de un valor para el accionista es la principal justificación para diversificarse. Para ello una empresa debe ingresar en negocios que, bajo una administración común, se puedan desempeñar mejor de lo que podrán hacerlo como empresas separadas.

4.5.- TIPOS DE ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Estos autores identifican seis estrategias de diversificación:

1. Estrategias para ingresar en nuevos negocios que puede hacerse mediante adquisición de un negocio existente, mediante el inicio interno, mediante la creación de una nueva empresa o mediante empresas conjuntas
2. Estrategias de diversificación relacionada, que se da entre negocios con cadenas de valor similares⁴⁸ que permite compartir experiencias de otras empresas.
3. Estrategias de diversificación no-relacionadas, que se orientan a cualquier sector industrial con tal que ofrezca ganancias financieras atractivas.
4. Estrategias de desinversión y liquidación, que implican la eliminación de negocios que han dejado de constituir inversiones atractivas.
5. Estrategias de cambio de posición corporativa, economía y reestructuración de la cartera, que entran en juego cuando la administración de una empresa diversificada debe mejorar las condiciones de una cartera de negocios en dificultades.

⁴⁸ Se adopta el concepto de cadena de valor de Porter, es decir la realización de actividades específicas para crear valor para el cliente

6. Estrategias de diversificación multinacional, que conjuga la diversidad de los negocios con la diversidad de mercados nacionales.

CAPÍTULO 2 - INVESTIGACIÓN de CAMPO

1.- RESEÑA HISTÓRICA de la INSTITUCIÓN

1.1.- UN POCO DE HISTORIA



El 18 de Octubre de 1933 se reúnen un grupo de personas en la Caja de Jubilaciones con la inquietud de crear una federación de afiliados a la misma, con el propósito de ayudarles a resolver determinados problemas básicos.

El 18 de Noviembre del mismo año se funda la Asociación Nacional de Afiliados y se aprueban los estatutos de la institución. En el artículo 2, dice que el objeto de ANDA “será propender a la defensa de los intereses morales y materiales de sus asociados y suministrarles los bienes o servicios que permitan los recursos sociales”. El cometido inicial de ANDA, fue ayudar a quienes más lo necesitaban a través del servicio médico, dental, otorgarle crédito a los que no tenían acceso al mismo.

En Diciembre de ese año, ANDA contaba con 380 socios y funcionaba en un pequeño local de la calle Piedras cedido por la propia Caja de Jubilaciones.

El Poder Ejecutivo promulga una ley, la cual contiene los fundamentos para la creación de la institución. El mismo dice, “dicha Institución tiene como finalidades promover el mayor bienestar de los 15.000 afiliados...”

El 6 de Marzo de 1934 se promulga la ley 9.299 la cual autoriza a empresas y a la Caja de Jubilaciones de Industria y Comercio que sean patronos de personas afiliadas a

ANDA a retener hasta un 20% por concepto de créditos y hasta un 40% por garantías de alquileres.

El 1ro de Mayo de 1934 ya se estaban otorgando las primeras garantías de alquileres, créditos y entregando carne, pan y leche a precios menores que los vigentes en plaza en aquel momento.

En el año 1940 a través de la promulgación de la ley 9.980 se amplía la autorización de la retención a otras Cajas, lo que trajo como consecuencia, el incremento de la prestación de todos los servicios de ANDA.

Diversas leyes promulgadas otorgaron nuevos beneficios y oportunidades para la institución, por ejemplo se amplió el otorgamiento de garantías de alquiler para todos los funcionarios públicos, obtuvo la potestad de brindar todos sus servicios (1990), así como también la Caja Bancaria, Notarial, Universitaria, Policial y Militar se les autorizaba a realizar las retenciones correspondientes de los haberes de los socios de ANDA.

1.2.-RUMBO A LA DIVERSIFICACIÓN:

Una empresa diversificada, es aquella en la cual se pueden distinguir diferentes unidades de negocios. Una empresa de servicios diversificados, es aquella en la cual cada unidad de negocios maneja productos intangibles. Este es el caso de la Asociación Nacional de Afiliados.

La misión de la institución es “Satisfacer las necesidades de los afiliados, ampliando el espectro de cobertura a todos los sectores de la sociedad y adecuándose permanentemente a los requerimientos que imponga la evolución de la demanda de bienes y servicios en un marco de solidaridad social ejercida con responsabilidad”

De ella se desprende que los diversos servicios con los que cuenta ANDA surgieron para satisfacer necesidades de sus afiliados, así son los casos de:

- **Créditos solidarios** cuya finalidad es satisfacer las necesidades de alimentación y vestimenta de sus socios, muchos de los cuales son de bajos ingresos.
- **Garantía de Alquiler**, la cual permite satisfacer otra necesidad básica, la vivienda, ofreciendo a sus socios una garantía para poder acceder a un alquiler.
- **Servicio Médico**, satisface las primeras necesidades en cuanto a cobertura médica promoviendo la salud y la prevención.
- **Servicio Odontológico**, brinda atención odontológica integral para lograr salud bucal a todos los afiliados y su núcleo familiar.
- **Turismo Social**, surge con la idea de que el esparcimiento también es una necesidad básica, se organizan viajes y excursiones a diferentes puntos de nuestro país y el exterior.

De esta manera la institución cuenta con varios servicios heterogéneos pero como factor común “satisfacer las necesidades de sus afiliados”.

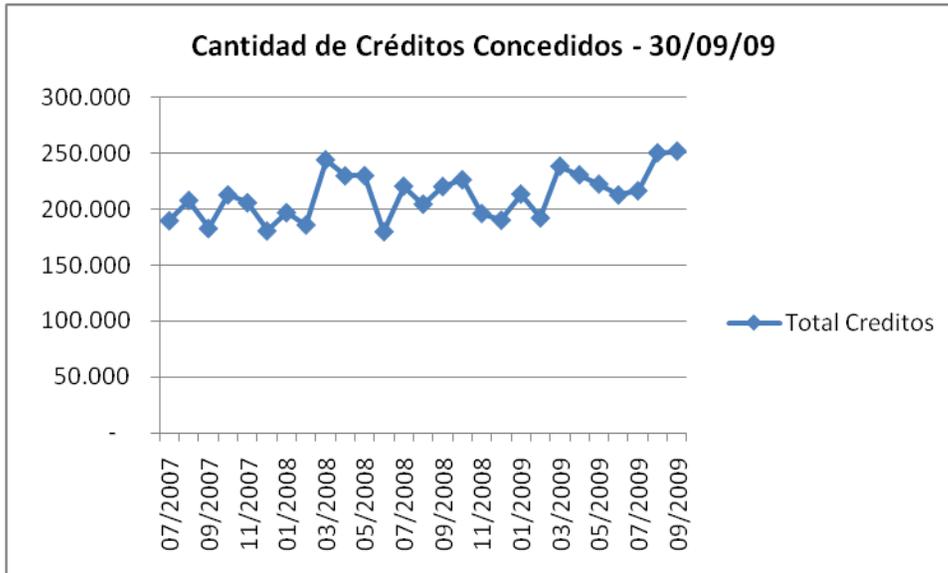
1.3.- EL CRÉDITO SOLIDARIO FORTALEZA DE ANDA

ANDA es una de las pocas instituciones que otorga créditos a personas que tienen mucha dificultad de acceder al mismo en el sistema financiero debido a sus bajos ingresos. A enero de 2010 el sueldo promedio de los socios es de \$11.000.

La clave está en la ley que los ampara para poder realizar las retenciones correspondientes de sus respectivos sueldos, haciendo que el riesgo crediticio sea casi nulo.

Además el crédito solidario se perfecciona con una tasa de interés accesible

A continuación, en la gráfica se muestra la evolución de la cantidad de créditos concedidos mes a mes, desde Julio/2007 a Septiembre/2009



1.4.- CAMBIO DE CONCEPTO

En 1997 con la llegada de un nuevo Director, proveniente de un concurso externo, sobrevino el cambio de mentalidad y se introdujo el concepto de “rentabilidad”.

Al principio costó acostumbrarse a la misma, pero luego se comprendió que si bien ANDA es una asociación sin fines de lucro, la rentabilidad es necesaria para que la institución continúe en funcionamiento, brindando servicios a sus socios.

Además, de esta manera aquellos servicios que dejan ganancias subvencionan aquellos que trabajan a pérdida pero que son vitales para sus asociados.

1.5-PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PRESUPUESTO

La organización realiza anualmente una planificación estratégica.

La misma se basa en las directrices estratégicas establecidas por el Consejo Administrativo, órgano máximo de la Institución

Las diferentes áreas arman sus programas para el cumplimiento de dichas directrices, los cuales se encuentran a la aprobación del consejo.

Sobre la base de esta planificación la Dirección Contable elabora el presupuesto anual de la institución.

La Dirección de Auditoria de Gestión es la encargada de monitorear que dichas directrices se estén cumpliendo.

Para realizar dicha tarea se basan en la información proporcionada por el datawarehouse, donde semanalmente se muestra la evolución de los diferentes indicadores como ser:

- Cantidad de afiliaciones
- Cantidad de contratos de alquiler otorgados
- Indicadores sobre el servicio medico
- Control de la morosidad
- Indicadores sobre el Servicio Odontológico (aún en construcción)
- Cantidad de Créditos otorgados

Además el presupuesto elaborado se carga en un sistema informático, y en forma cuatrimestral, se realiza la ejecución presupuestal, donde se compara el gasto real contabilizado con el presupuestado. Esta información se eleva a las diferentes Direcciones de la Institución y luego cada área analiza sus desviaciones significativas

1.6-SISTEMAS INFORMATICOS DE LA INSTITUCIÓN

La institución cuenta con varios sistemas informáticos, algunos de ellos se detallan a continuación:

- ✚ **Núcleo:** Es el sistema en donde se encuentran las carpetas con los datos de los socios.

- ✚ **Carne y Modulo:** en estos sistemas se manejan las cuentas de los afiliados y sus deudas.

- ✚ **Sistema de Comercios y pos:** en estos sistemas se encuentran la base de datos de los comercios adheridos a ANDA, así como se realizan las liquidaciones de las presentaciones de los voucher.

- ✚ **Sistema alquileres:** maneja todo lo relativo al servicio de Alquileres. Gestiona todos lo relativo a los contratos de alquiler que Anda garantiza. Además se administran las retenciones de IRPF por dichos contratos, liquidaciones de pago a administradores y propietarios, inventarios, etc.

- ✚ **Sistema Clínica médica:** en estos sistemas se coordinan las consultas y ordenes. Son sistemas muy básicos

- ✚ **Sistemas Clínica Odontológica:** es un sistema muy básico, donde se ingresan las consultas. Actualmente se está desarrollando un nuevo sistema más completo
- ✚ **Datawarehouse:** Es una base de datos integral donde se carga información histórica para la consulta de las diferentes gerencias. Además permite realizar un seguimiento del cumplimiento de las directrices estratégicas
- ✚ **Sistema contable:** Es un sistema que se encuentra en línea en todo el país, con las cajas en línea, se realizan asientos automáticos volcados desde los otros sistemas (Carne, Núcleo y Alquileres)
- ✚ **Correo Electrónico:** La institución cuenta con un correo interno del personal mediante el cual éstos se comunican.

2- TRABAJO DE CAMPO POR SERVICIOS

2.1- SERVICIO MÉDICO

2.1.1- Presentación del Servicio:

El servicio médico es un sistema de cobertura médica orientada a promover la salud, a la prevención, y a facilitar el acceso para sus socios y sus respectivas familias, dado que con el abono de una cuota la cobertura es para todo el grupo familiar.

Los servicios que se brindan son:

- Medicina General y Especialistas en consultorio
- Médico a domicilio
- Tratamiento de fisioterapia y rehabilitación.
- Medicamentos
- Análisis de laboratorio y exámenes (Radiografías, Ecografías, etc.)
- Atención de enfermería (inyectables, curaciones, nebulizaciones, control de presión arterial)

La organización del servicio esta compuesta por la Dirección y 4 unidades:

- Unidad Médico Asistencial
- Unidad Enfermería
- Unidad de Registros Médicos
- Unidad de Farmacia

2.1.2.- Algunos datos numéricos:

En el ejercicio 2008 / 2009 se atendieron 86.818 consultas, siendo el 61,4% en las sucursales de Montevideo, el 19,25% en las sucursales del Interior del país y el restante fueron coberturas a domicilio.

Además se efectuaron 49.053 procedimientos de enfermería, 24.223 exámenes de laboratorio, 8.579 estudios para-clínicos, 7.868 tratamientos de fisioterapia y se expidieron 78.080 recetas de farmacia.

La gran novedad del servicio fue que el pasado 12 de septiembre de 2009 fue inaugurada la nueva Clínica Medica. El nuevo edificio, con comunicación interna a la Casa Central de Anda, tiene como características relevantes, disponer de todas las facilidades para las personas con capacidades diferentes, circulación para público y funcionarios, y el desarrollo de toda el área asistencial en una sola planta.



2.1.3.- Resultados de la Entrevista:

Nuestro entrevistado fue el Director del Servicio Médico, el Dr. Julio Lopez Navarro.

La dirección utiliza información para la planificación y la toma de decisiones. La misma la obtiene de otras áreas, de la información registrada (que ellos mismo llevan un registro), de los sistemas informáticos de la institución y de Internet.

Una jornada laboral típica para el Director es: saludar a los funcionarios, recabar información de los jefes de cada área y del personal de dirección, revisar correos electrónicos, nuevos expedientes, etc.

Se puede observar aquí que la dirección realiza tareas bastante rutinarias, mas allá de las situaciones no previstas que requieren atención inmediata y no programada.

También destacamos de la descripción de la jornada del Director, el contacto directo y el intercambio de información verbal que mantiene éste con los demás integrantes de la dirección, así como con los jefes de las diferentes unidades

En cuanto como se toman de decisiones en lo cotidiano, el Director expresa: “las decisiones se toman valorando los elementos de juicio disponibles o complementando con información necesaria para evaluar”. También indicó que “hay veces que se tiene que tomar decisiones en el momento, pero la idea es darle a cada cosa el tiempo que se merece.”

Al preguntársele si tiende a actuar antes de tener TODA la información requerida, nos responde que no, en general espera a contar con toda la información.

Al preguntársele, ¿Cómo se manejan los problemas claves? Expreso: “se les dedica el tiempo que requiere, no condicionamos las resoluciones a los tiempos tampoco. Creemos que tenemos el tiempo suficiente para tomar la mayoría de las decisiones con el tiempo que requiere”.

El Director destaca como las decisiones más importantes de este último tiempo:

- la creación del medico a domicilio
- implementación de lo relativo a la epidemia de la gripe AH1N1
- planificar la mudanza de edificio de la clínica
- cambios que se están haciendo y planificando en los servicios médicos del interior.

Para tomar estas decisiones se basaron en la información brindada por las demás áreas así como de la evaluación realizada por el equipo de trabajo de dirección, mediante reuniones quincenales, además del intercambio de información con las demás instituciones de salud y con las autoridades sanitarias.

Los resultados de estas decisiones se fueron moni toreando, no se esperó a la finalización del proyecto. Nos indica que “para ciertas cosas contamos con indicadores, como por ejemplo: los médicos a domicilio, costos de los llamados, cantidad de llamados, etc, esto los vamos llevando en una planilla”.

En cuanto a la comunicación con sus subordinados expresa mantener una comunicación bastante fluida con ellos, tanto en forma verbal, como verbal a través de los jefes de unidades. Es un intercambio de información ya que se obtiene información y se informa sobre diferentes temas, como por ejemplo el resultado de la gestión y del servicio.

Al preguntar sobre el tipo de relaciones externas que mantiene expreso: “Tenemos reuniones científicas externas, reuniones sociales, con los organismos rectores de la salud, con directivos de otras instituciones de salud, con el Colegio Uruguayo de Administradores de Salud, etc”.

En el tema de control se nos comunicó que la Dirección controla directamente y a través de los jefes de las distintas unidades. También se realizan controles de calidad de los procesos mediante encuestas de satisfacción a los usuarios. Además hay un Comité de Auditoría, que audita todos los procesos para evaluar, con criterios estables y compararlos con estándares.

Específicamente tocamos el tema de la decisión de la construcción de la nueva clínica médica que fue la gran novedad del ejercicio.

Se nos indicó que el lugar donde estaba ubicada la antigua clínica médica, era un lugar inadecuado, la accesibilidad para las personas era dificultosa (estaba en el subsuelo), no había luz natural, el espacio no había sido construido con la finalidad de un servicio médico por lo cual eran todas reformas que no habían sido pensadas, no daba abasto el espacio a raíz del aumento de las consultas, los consultorios no alcanzaban, las condiciones sanitarias no eran muy buenas (en el subsuelo están todas las cámaras sanitarias del edificio). Por todos estos motivos se tomó la decisión de que la clínica debía mudarse.

En cuanto a la decisión de dónde irse y cómo hacerlo se tomaron en cuenta una cantidad de cosas, tanto institucionales (se tenía como prioridad que fuera un lugar propio, así como la cercanía y conexión con la casa central), cómo construir el edificio. Se buscó la participación de la dirección del Servicio Médico y del equipo de dirección en todo el tema de la planificación del proyecto para que el edificio se adaptara a las necesidades del servicio. La dirección realizó una memoria descriptiva de todo lo que querían y se llamó a concurso para la construcción sobre las bases mencionadas.

El resultado es el hermoso edificio expuesto en la foto de un principio.

2.2.- SERVICIO ODONTOLÓGICO

2.2.1.- Presentación del Servicio

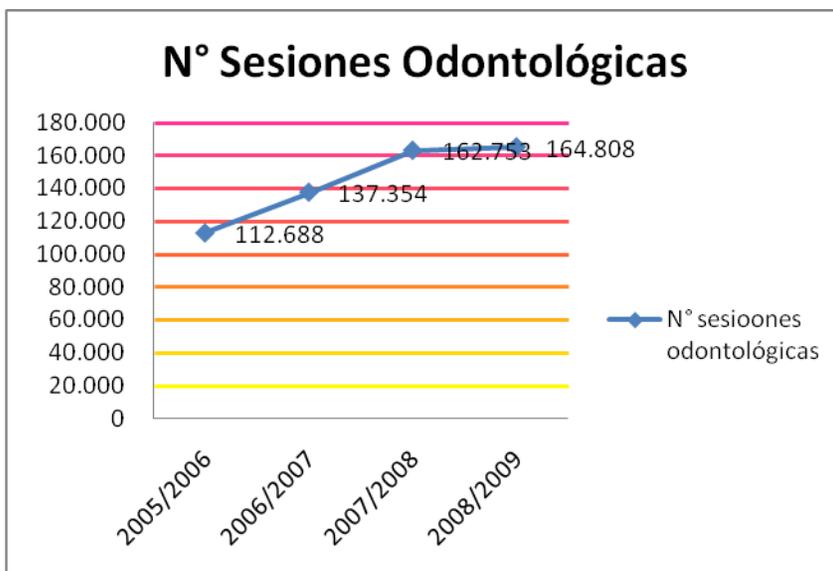
El servicio odontológico comprende la atención odontológica integral y se brinda en 5 sucursales de Montevideo y 34 en el interior del país. Al igual que el servicio médico con el pago de la cuota mensual de afiliación el servicio se brinda tanto al socio como al grupo familiar

El servicio que se brinda es:

- Recuperación de la salud bucal
- Prevención de futuros problemas.
- Servicio de urgencia odontológica

2.2.2.- Algunos datos numéricos

En el ejercicio 2008/2009 el número de afiliados atendidos en el servicio odontológico ascendió a 63.961 afiliados.



2.2.3.-Resultado de la entrevista:

En agosto de 2009 hubo cambio en la Dirección del servicio, pasando a estar compuesta por una comisión de tres personas en la cual se encuentra la Dra. Cristina Saravia, a la cual entrevistamos.

Esto implicó un cambio importante en la gestión ya que la nueva Dirección vio la necesidad de un nuevo sistema informático que le brinde más y mejor información para la toma de decisiones y control.

Actualmente la Dirección no cuenta con un sistema informático que les proporcione información actualizada y confiable. La información surge de datos, planillas que elaboran los propios empleados, en forma manual pudiendo ser la misma heterogénea.

No se contaba con indicadores precisos y uniformes que permitieran a la dirección analizar la situación del servicio y tomar decisiones basados en ello. Sin un sistema que apoye la actividad de los Directores, el servicio se encontraba sin información para el control de la eficiencia y eficacia del mismo.

Esta situación esta cambiando ahora con el diseño y la implementación de un sistema informático que toma en cuenta estos requerimientos de información que son fundamentales para la toma de decisiones y el control.

Se están elaborando indicadores tanto cualitativos y cuantitativos, entre ellos: la productividad de los odontólogos, la eficiencia del cuidado de los materiales, la productividad de los sillones y penetración del servicio en la localidad.

Luego de creado el sistema la Dra. indica que se capacitará a los empleados para explicarles cómo funciona el mismo y qué rol juega cada uno de ellos en la ejecución de este nuevo sistema.

Consultada acerca de cómo toma las decisiones en lo cotidiano, distingue “las decisiones más importantes se toman en forma conjunta con el equipo de trabajo de la Dirección, pero las de rutina o de sentido común se toman en forma individual”.

Al preguntarle si tiende a actuar antes de recibir la información requerida, nos indico que “siempre se actúa luego de tener toda la información”.

Considera muy importante estar informada de lo que sucede en el entorno externo de la organización.

Nos expresó a la pregunta de cómo se manejan los problemas claves: “los problemas se toman como oportunidades de cambio. Para esto les dedico el tiempo adecuado, y se analiza con tranquilidad recién al otro día al que llegan los mismos, en caso de que sea algo urgente, sí se analiza en el mismo día”.

Otra de las cosas a destacar, que repercute en que definamos su estilo de toma de decisiones como conductual, es la respuesta dada a la pregunta de ¿Cómo podría aprovechar mejor sus contactos para obtener información?

“A través del buen relacionamiento con el personal y la motivación a los mismos, dado que hay personas que tienen mucho potencial. Se procura mantener un buen relacionamiento interno con los compañeros, tratando de persuadirlos para que brinden información necesaria, sin que se sientan invadidos.”

Con respecto a la información que se difunde a los subordinados no indico: “en general no se difunde toda la información, dado que no siempre es conveniente difundirla en su totalidad. Los medios utilizados para difundirla son el mail, reuniones, entrevistas personales, básicamente. El sistema Datawarehouse, al cual tiene acceso todo el personal, brinda información relacionada con toda la organización, y en dónde se encuentran posicionados dentro de la organización.”

En cuanto al tema de control, expresa que “se controla el trabajo de los subordinados pero le gustaría controlarlo más.

Los jefes regionales del servicio elaboran distintos informes. Basándose en éstos se les transmite a las sucursales y se realiza análisis de los mismos, pero cuando el sistema se encuentre operativo se va a poder contar con indicadores los cuales permitirán controlar en cuanto a desviaciones”.

2.3.- CRÉDITOS

2.3.1.- Presentación del Servicio:

Dado que ANDA es una asociación sin fines de lucro, brinda créditos solidarios, además, financia las compras de sus socios a través del carné social, con más de 7.300 comercios adheridos.

A través del carné social se accede:

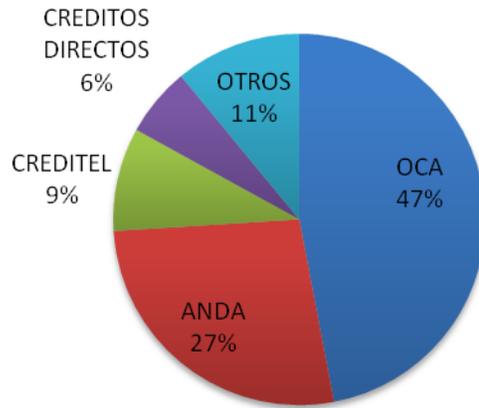
- Compras sin recargo, si se pagan dentro del mismo mes en los locales de ANDA
- Compras financiadas hasta en un plazo de 12 meses
- Pagar en forma diferida, abonando la primer cuota a los 60 días
- Ampliar línea de crédito sumando los ingresos del grupo familiar, aumentando así el poder de compra.
- Incorporar adicionales en la cuenta, con el único requisito que deberán ser mayores de 15 años, aún sin vínculo familiar directo.

2.3.2.- Algunos datos numéricos:

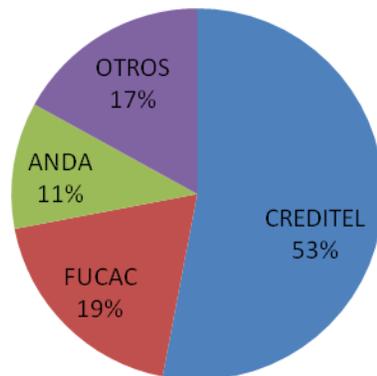
En el 2008 se concedieron créditos por un importe \$ 1.453.894.030, con un promedio mensual de \$ 121.157.836.

En cuanto al mercado de tarjetas de crédito, ANDA abarca el 27%, mientras que el de préstamos (no bancarios), ANDA se queda con el 11% del mercado total.

Mercado de Tarjetas de Crédito



Mercado de Préstamos



2.3.3. Resultados de la entrevista:

Leticia Brum es Gerente de Créditos y tiene a cargo todo lo que tiene que ver con el producto crédito, los contactos con los comercios, carné magnético (liquidación de comerciantes de los pagos, el límite de crédito de los socios).

Para realizar dichas actividades utiliza información en lo cotidiano la cual obtiene, según nos expresa de “información de la competencia, economía general del país y la Intranet institucional”.

Al preguntarle sobre cómo es una jornada laboral típica de un gerente, y cómo se toman las decisiones nos expreso: “Hay una mezcla, un poco de todo. Hay problemas cotidianos, como por ejemplo: faltó un funcionario, se rompió una computadora, sobre éstos problemas, las decisiones se toman sobre la marcha. Hay otros problemas que requieren mas análisis y hay veces en que falta tiempo”.

Cuándo se preguntó, si ¿tiende a actuar antes de recibir toda la información requerida?, Su respuesta fue “depende del grado de urgencia de la decisión”.

La decisión más importante que tomó Leticia de Brum en éste último tiempo, fue la realización de una reestructura de una de las secciones (“Comercios”), que consistió en sacarle la parte administrativa por lo cual a partir de dicho momento solo se encarga de atraer nuevos comercios y de crear nuevas ofertas para el público.

Esta decisión se tomó sobre la base de un estudio de la situación, en donde se constató que dicha tarea estaba insumiendo mucho tiempo, por lo cual se realizó dicha reestructura para modificar tal situación.

En cuanto a cómo podría aprovechar mejor sus contactos para obtener información, mencionó que les gustaría recibir más información de los gerentes de las sucursales del interior de nuestro país. Si bien los gerentes de dichas sucursales no dependen jerárquicamente de su gerencia son los representantes de ANDA en aquellos lugares.

A la pregunta sobre el tipo de relaciones externas que mantiene, se nos comentó que “Se mantiene contacto con diferentes empresas y comercios con los que se trabaja, generalmente se hace a través de reuniones.”

Sobre el tema de control, aludió a que se controlan las tareas de los subordinados a través de controles cotidianos, y que los mismos son analizados “cada tanto” reuniendo información de varias semanas.

Además se realizan otros tipos de controles de manera casual, y como ejemplo nos menciona el promedio de atención de comercios

2.4.- ALQUILERES

2.4.1. *Presentación del servicio:*

El servicio de alquileres es un servicio que brinda la garantía para el alquiler de la vivienda, a todos sus afiliados. Para hacer uso del servicio se requiere: ser socio de la institución y ser mayor de 18 años.

A través del servicio se puede:

- Acceder a una vivienda adecuada a las necesidades de los afiliados.
- Encontrar requisitos a su alcance.
- Descontar el importe del alquiler, directamente del sueldo o pasividad.
- Firmar el contrato sin costo, cuando éste se realice directamente con el propietario en las oficinas de ANDA.
- Alquilar en cualquier punto del país.
- Recibir la llave conjuntamente con un inventario de la casa.
- Disponer de Asesoramiento Jurídico.

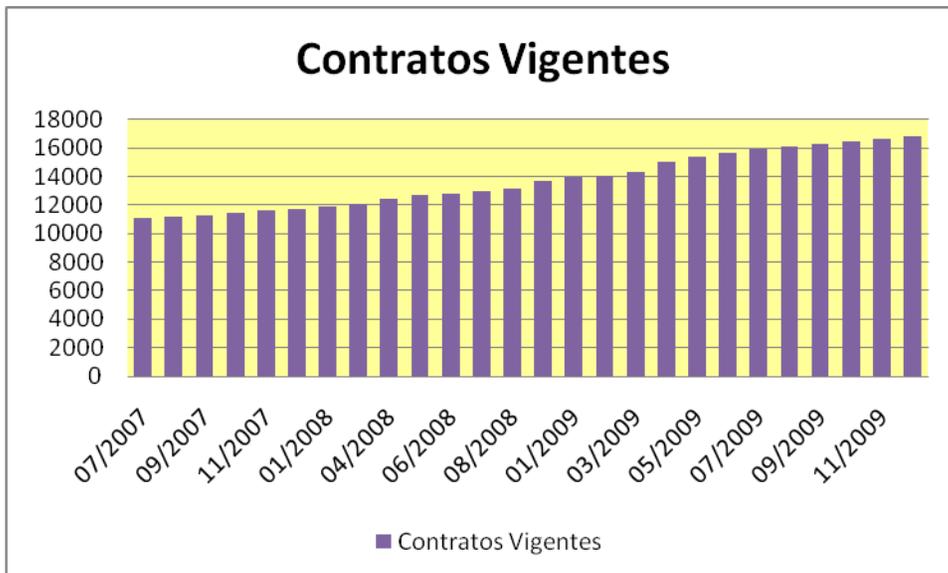
También hay beneficios para los propietarios y los administradores, entre ellos:

- Conocer con anticipación los importes que serán depositados en las respectivas cuentas bancarias.
- Liquidación mensual de los arrendamientos, con detalle mensual de los mismos.
- Emisión de resguardos por el IRPF que es retenido por ANDA.
- Realización de un inventario, el cual está garantizado.

2.4.2. Algunos datos numéricos:

En el último ejercicio, cerrado en septiembre de 2009, el número de arrendamientos afianzados se ubicó en 16.229 contratos, registrándose un incremento de 2.943 garantías de alquiler concedidas. De ellas, 11.694 corresponden a Montevideo y 4.535 al Interior del país.

El alquiler promedio es de \$4.684,93.



2.4.3. Resultado de la entrevista:

Nuestra entrevistada es la Sra. Myriam Rodríguez, Gerenta del servicio de Alquileres.

Tiene bajo su cargo a las gerencias de

- Concesión de Alquileres
- Seguimientos y Control
- Operaciones.

El inicio de la entrevista se basó en la utilización de información, para qué, y de dónde se obtiene la misma.

Se nos indica que utiliza información, “para medir satisfacción de clientes internos y externos, conocer la evolución del mercado, monitorear la gestión del producto”.

La información la obtiene de diversos medios, “de los sistemas informáticos, de cada gerencia, de la observación, de los agentes inmobiliarios, de los locales / sucursales, etc. Son fuentes formales e informales”.

Cuando se preguntó si tiende actuar antes de recibir TODA la información requerida, contesto que por norma general se espera a reunir toda la información.

Luego indagamos en cómo es una jornada laboral típica de un gerente, indicándonos que, en su caso las jornadas suelen ser variadas. Se planifica la jornada y en ocasiones se debe re – planificar, dependiendo de la demanda y la temporada.

En cuanto a la toma de decisiones las mismas se toman de acuerdo a las situaciones, algunas programadas y otras no.

La ventaja que observa la Gerente es que cuanto más cerca del problema se toma la decisión mejora la calidad del mismo.

Hace referencia que a veces es necesario un proceso de solución de problemas en el caso de que sean problemas no programados, que estaría formado por: investigar, desarrollar alternativas, evaluar, elegir una de estas alternativas y por ultimo monitorear como va funcionando la misma.

Pero en el caso de las decisiones a problemas programados al ser rutinarios se toman en el momento.

A la pregunta de qué decisiones considera las más importantes en este último tiempo y en qué se baso para tomarlas, expresa:

- Solicitud de reportes periódicos a las diferentes gerencias a su cargo, lo que anteriormente no se realizaba. En principio esta decisión tuvo un poco de resistencia en las personas que debían realizar la tarea pero terminó siendo muy productivo y brindando información importante para la toma de decisiones.
- Creación de un Sistemas de Capacitación a Distancia, para el apoyo en cuanto a las tareas administrativas del servicio en las sucursales del interior.
- Visitar a los distintos puntos de ventas y a los actores de este negocio, como ser administradores y arrendadores.

Las decisiones de requerir mayor información “se debió a la necesidad de monitorear más de cerca y con el fin de racionalizar RRHH”. En cuanto a las reuniones, el fin perseguido es el mismo: potenciar el servicio, expresa la Gerente.

Al preguntarle si esas decisiones son verificadas y cómo se realiza tal función, nos indica que se verifican de varias maneras, según cual sea las decisiones en cuestión. Se consulta la evolución de las decisiones a la gerencia que corresponda sobre la marcha. Si la decisión llegara a ser no acertada, se re planifica, se cambia.

Hace referencia que considera importante el trabajar en la administración por objetivos “Los controles son parte de mi labor”, expresa la entrevistada. Controla no por el mero fin de controlar sino para mejorar algún proceso, para modificarlo. Estos controles se

realizan solicitando información a subordinados, compartiendo parte de la jornada con ello.

Esto también se encuentra reflejado en la ubicación del propio despacho de la gerencia, el cual se encuentra ubicado en un lugar donde se tiene una perspectiva de toda la línea operativa del servicio. Además es un despacho delimitados por vidrios por lo cual la Gerenta está en constante contacto visual con todo su equipo de trabajo.

En lo que tiene que ver a la comunicación con sus subordinados, la Gerenta opina que es un aspecto fundamental, mantenerlos informados sobre varios aspectos, tanto organizacionales como del mismo servicio, permitirá una mejor marcha del equipo de trabajo.

Destaca de mayor importancia la formación y capacitación de los subordinados que se encuentran en la línea operativa.

Para comunicarse con sus subordinados la Gerente comenta utilizar diferentes medios de comunicación como, correo electrónico, conversaciones directas con ellos, etc.

“Las jornadas se planifican para que sean productivas”, nos cuenta nuestra entrevistada, pero como en todos los aspectos de la vida, hay cosas que no se pueden planificar, y hay que ir solucionándola sobre la marcha, se pone como ejemplo, la inasistencia de alguna de las gerentas, preparación de algún trabajo en particular, etc.

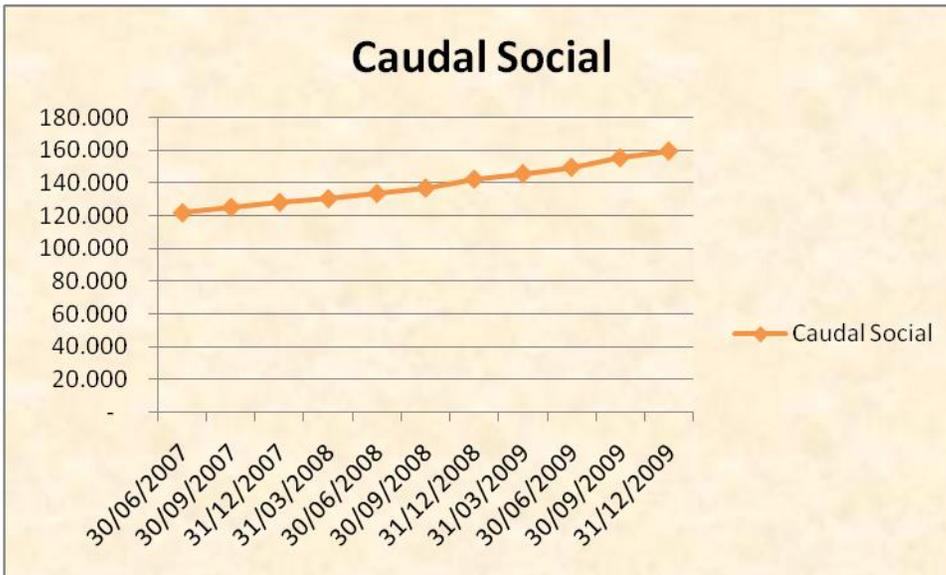
2.5.- AFILIACIÓN Y VENTAS

2.5.1. Algunos datos numéricos:

Una de las directrices estratégicas que se estableció para el ejercicio 2009/2010 es atraer a 15.000 socios nuevos. Mientras que al 31/12/2009 se contaba con 159.566 socios de todo el país, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: (ver gráfica)



Si comparamos la cantidad de socios desde el 30/06/2007 hasta la fecha observamos un incremento sostenido de los mismos.



2.5.2. Resultado de la entrevista:

Álvaro Puerto es el gerente de Afiliaciones y Ventas de ANDA, tiene como tareas la planeación de nuevas estrategias de ventas, crear políticas de afiliación de ventas tanto en las sucursales de ANDA como la venta externa.

Al preguntársele si utiliza información nos responde: "Información permanentemente se utiliza, inclusive uno tiene información mentalmente para poder decidir. La información no la tomamos como información en sí mismo, sino como una herramienta para minimizar errores al momento de decidir."

Dicha información la obtiene tanto de fuente interna como externa, "dentro de la interna, uso el sistema informático de Anda y una base de datos elaborada y actualizada por nosotros. En cuanto a la externa, se tiene muy en cuenta los periódicos para estar actualizado de las oportunidades actuales para poder vender nuestros productos"

Nos comenta, hablando de aprovechar mejor sus contactos para obtener información de ellos, que "se podría aprovechar mejor las reuniones externas, siempre son productivas

pero por un problema de tiempo, hoy en día no se hacen. En cuanto al relacionamiento interno, si bien hay un buen relacionamiento, el flujo de información interno no es tan relevante como debería, puede mejorarse, sin dudas”.

En cuanto a cómo toma sus decisiones, nos marcó que se hace una planificación bimestral. Los asuntos cotidianos que surgen los resuelve por intuición y con experiencia.

A la pregunta de ¿Cuáles fueron las decisiones mas importantes que tomó en este último periodo?, nos destaca: “Considero lo más importante, el integrar un tribunal de selección de personal”. Para tomar las decisiones de reclutamientos se basan en la descripción del puesto establecida, y de las tareas y los requisitos necesarios para cubrirlos.

En cuanto al control que realiza sobre los subordinados nos menciona, “ los vendedores realizan un informe semanal de lo actuado y los supervisores analizan dichos informes de manera mensual”.

Se estableció una meta de 15.000 nuevos socios como una directriz estratégica para el ejercicio 2009-2010. “La evolución de dicho objetivo se revisa de forma bimestral”. “Se hacen planes bimestrales para ésta área específica en donde se fijan metas mucho más ambiciosas que el plan estratégico”.

Para esto se cuenta con indicadores, los cuales se miden a través del Datawarehouse.

2.6. ALGUNAS UNIDADES DE APOYO

2.6.1. FINANZAS

2.6.1.1 Resultado de la entrevista:

Marcelo Berazco es Director de Finanzas, tiene como tareas “decisiones de financiamiento e inversión, supervisión de todo el proceso de recuperación de saldos deudores y de la gestión de tesorería”.

Utiliza información a diario, básicamente para la toma de decisiones, análisis y evaluaciones. Las fuentes de dicha información provienen del entorno externo (BCU, medios de comunicación, informes de consultoras, reuniones, etc), pero también de fuentes internas de ANDA (información contable y de gestión)

En cuanto a la forma de tomar decisiones, “se toman sobre la base de un análisis previo, salvo situaciones excepcionales que requieran actuar de inmediato, en cuyo caso se reúnen los datos disponibles y se decide en consecuencia”

Pero además hace mención a que no actúa hasta tanto no reciba toda la información, salvo en casos excepcionales.

En éste último tiempo tomó varias decisiones importantes, entre ellas, el financiamiento de la clínica médica, para las cuales se realizaron análisis para determinar el impacto financiero de las mismas.

Además se realizaron controles concurrentes dado que la “financiación con fondos propios dependía de la evolución de ciertas variables” que a medida que el proyecto se

llevaba a cabo se fueron controlando para tomar medidas correctivas en caso de corresponder.

Al consultarle en cuanto a sí controla las tareas de los subordinados, nos menciona que se obtiene informes de gestión.

En cuanto a cómo maneja los problemas claves, afirma que le dedica el tiempo que considera necesario para realizar distintos análisis.

Difunde aquella información necesaria para que sus subordinados cumplan con dichas tareas, a través de reuniones, o el e-mail, considerando que se podría hacer un mayor uso de la tecnología con aplicaciones específicas para mejorar la difusión.

2.6.2- INFORMANTES

2.6.2.1.-Resultado de la entrevista:

Los “informantes” cubren distintos radios de Montevideo con el fin de recabar información de las empresas, para luego analizar si cumplen con los requisitos formales para llevar a cabo la retención del sueldo del socio, que luego deberá trasladar a ANDA. Lorena Distacio es Gerenta de Informantes. Sus tareas abarcan la coordinación del trabajo de los informantes, y mantener un buen relacionamiento con las distintas empresas.

Para esto utiliza información a diario para tomar decisiones. La misma se obtiene de la base de datos en donde se encuentra información de las empresas y también con otras áreas dentro de ANDA. Nos comenta Distacio, que “la idea es que se pueda verificar la información, antes de tomar una decisión con la información que contamos pero siempre analizando la relación costo-beneficio y el riesgo que podamos asumir”

Además acá detectamos la existencia de controles previos, dado que antes de que se habilite la retención por parte de la empresa al socio, se realizan varios procedimientos, lo que repercute en que se puedan prevenir posibles problemas futuros.

Luego afirma que una de las maneras de aprovechar mejor sus contactos es a través del contacto personal, del “cara a cara”, después el mail y por último el teléfono.

Sin embargo, luego agrega, que las mismas no siempre se pueden realizar debido a la falta de tiempo y de recursos humanos. En coincidencia con esto, una de las decisiones más importantes, fue cuando ante la escasez de recursos humanos, se optó por no mandar un informante en persona si no que la información se verificara por mail

o teléfono, en el caso de las empresas que no mantuvieran atrasos con ANDA. Esto trae aparejado que no exista un respaldo firmado por la empresa.

En cuanto a si tiende a actuar antes de recibir toda la información, si bien se trata de que siempre haya un respaldo para cada una de las decisiones tomadas, a veces por falta de tiempo, las decisiones son tomadas con información incompleta.

Lorena Distacio nos menciona que “hay temas puntuales que no los manejamos pero por falta de información. También en temas legales que si bien nos llegan circulares, y demás pero puede ser que uno este falto de información”

Se realizan controles diarios a través de reportes, en donde se analizan las tareas que fueron cumplidas satisfactoriamente, y aquellas que quedaron con “gestiones”. En este último caso se analiza las causas del mismo, y las posibles medidas a tomar.

En cuanto a las relaciones externas, mantiene con las empresas a través de visitas personales, reuniones, mail, teléfono, considerando como más eficiente la visita personal.

También nos comenta que planifica su jornada laboral pero que siempre surgen cosas imprevistas, además de atender a los informantes.

Sin embargo, considera que debería ser más reflexiva y dedicarle más tiempo a la lectura y analizar más profundamente asuntos más comprometidos.

CAPÍTULO 3. - CONCLUSIONES

Anda es una institución civil sin fines de lucro. Es una organización muy particular debido a la diversidad de los servicios que presta. Los cuatro servicios más importantes son:

- Servicio medico
- Servicio odontológico
- Garantía de alquileres
- Créditos

Como se puede observar los servicios no tienen mucho en común, estos diferentes servicios son observados como distintas unidades de negocios típicos de empresas diversificadas.

Algunos de estos servicios como el Medico y Odontológico no dan ganancias en si mismos, éstos son subvencionados por las ganancias de los demás servicios como el ingreso por la cuota social, la ganancia por el servicio de garantía de alquiler o las provenientes del servicio de créditos. Esto es así por considerar los servicios medico y odontológico esenciales para la satisfacción de las necesidades de sus socios.

Hemos entrevistados a los Directores y Gerentes de los diferentes servicios para estudiar como toman decisiones y realizan controles en base a los diferentes sistemas de información con que cuentan, siendo estos servicios tan heterogéneos.

Dividiremos las conclusiones en los 3 temas centrales de nuestra investigación.

3.1-Sistemas de Información

Todos los gerentes y directores utilizan información, tanto para el control como para la toma de decisiones.

La información se obtiene tanto del ambiente interno como externo de la organización. Dentro de los internos enfatizamos los sistemas informáticos, Datawarehouse, la Intranet institucional. En cuanto a los externos destacamos las reuniones con ADAPI (Asociación de Administradores de Propiedades Inmuebles), inmobiliarias del interior del país, organizamos de contralor como lo es el BCU, ministerio de salud publica, bancos, etc.

En el caso particular del servicio odontológico, se está desarrollando un nuevo sistema informático, verificamos algunas de las etapas de implementación de sistemas descritas por Robbins y Coulter. Ellas son la preparación de los usuarios con capacitación apropiada y el involucramiento de estos, en dicho proceso.

3.2-Toma de decisiones

La mayoría de los entrevistados hace una distinción entre la toma de decisiones ante situaciones programadas y no programadas, tal como lo menciona Simon.

Esto lo manifiestan la gerencia de Alquileres, Comercial, Dirección de servicio médico, Odontológico y Finanzas. Esto también confirma la realidad de la leyenda número 2 de Mintzberg.

Otra conclusión de nuestro trabajo es la confusión que existe en la mayoría de gerentes y directores en torno a la información para la toma de decisiones. Éstos nos indican que esperan a contar con TODA la información a la hora de tomar decisiones, estando en las hipótesis de la toma de decisiones perfectamente racional. Esto es erróneo, no

podemos contar con TODA la información ni TODAS las soluciones para una determinada decisión solo con algunas de éstas lo que nos coloca en una situación de racionalidad limitada y en la toma de una decisión satisfactoria y no maximizadora. Esto lo encontramos en casi todas las gerencias y direcciones exceptuando a la gerencia de Informantes. Créditos, Afiliación y ventas e Informantes

Las gerencias de Crédito, Afiliación y ventas e Informantes nos confirman la realidad de la leyenda número uno de Mintzberg la cual establece que se trabaja a un ritmo inexorable, sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad.

La realidad de la leyenda número 3 se verifica en las gerencias de Alquileres, Informantes y la dirección de Servicios Médicos dado nos expresan su preferencia por la transmisión de la información verbal, ente ellas llamadas telefónicas reuniones, y visitas con terceros.

En cuanto a los roles administrativos de Mintzberg, concluimos que la gerencias de créditos, alquileres y odontológico cumplirían con los Roles Interpersonales. Las dos primeras dado que actúan como representante de la organización ante el mundo exterior a través de reuniones con agentes externos. Mientras que el servicio odontológico, entra dentro de esta categoría por actuar como líderes motivando y aconsejando a sus subordinados.

La dirección de servicios médicos, y la gerencia de Informantes las clasificamos dentro del rol de Información descrito por Mintzberg, en donde especifica que éste recibe información actualizada, concreta de su entorno y la utiliza o distribuye según lo considere conveniente.

Si bien Robbins y Coulter dicen que se toman decisiones con cierta regularidad en base a la intuición, solo el Gerente de Afiliación y Venta hizo mención expresa de ello.

Esto no significa que el resto de los gerentes y directores no lo hagan de esta manera sino que simplemente no lo declararon.

Así como lo menciona Robbins detectamos que algunos gerentes prefieren la toma de decisiones grupales, la cual adoptan para resolver problemas que abarcan distintas áreas y/o para tomar decisiones de relevancia. Entre ellos el director de servicios médicos, odontológico y gerente de afiliaciones y ventas.

3.3- Control

Encontramos según la definición brindada por Jones y George controles concurrentes, en la dirección médica y financiera. En tanto en la gerencia de Afiliación y Ventas encontramos controles por retroalimentación, en tanto en el de y la de Informantes observamos tanto previos como por retroalimentación.

Además concluimos que la mayoría de las gerencias utilizan un sistema de control de resultados, según la clasificación de Jones y George. Excepto la gerencia de alquileres que adopta un sistema de control de conducta, utilizando un mecanismo de administración por objetivos.

CAPÍTULO 4 – RECOMENDACIONES Y OPINIONES

4.1.-SERVICIO MÉDICO

Navarro nos expresó que obtiene información entre otras fuentes, de Internet. Consideramos que hay que tener mucho cuidado con la información que se toma de allí, debiéndose tener controles mínimos para verificar, tal como lo dice Stoner, Freeman y Gilbert, la calidad, oportunidad, cantidad y relevancia de la dicha información.

Una de las cosas a destacar es la eficiente implementación del plan de contingencia relacionado a la epidemia de gripe AH1 N1, dado que fue una situación que no estaba prevista y se debió mantener un control importante, y un contacto directo y permanente con las autoridades sanitarias.

4.2.-SERVICIO ODONTOLÓGICO

El desarrollo del nuevo sistema informático es fundamental para el mejoramiento del servicio, dado que antes se estaba trabajando a “ciegas” sin información adecuada, tanto para el control como para la toma de decisiones.

4.3.- CRÉDITOS

Consideramos que es importante potenciar el relacionamiento entre la gerencia de créditos y las sucursales del interior, mantener un vínculo más fluido e intercambio de información

Esto es muy necesario, para poder contar con indicadores de gestión de las sucursales de todo el país y así poder actuar al respecto. Además este intercambio de información facilitaría la coordinación entre las distintas gerencias de sucursales.

En cuanto al proceso de control, no está correctamente diseñado, dado que los controles se realizan de manera discontinuada, y no son analizados de forma inmediata, lo que podría repercutir en la no detección a tiempo de posibles errores.

Si bien los controles son realizados en forma periódica no se realiza la evaluación de los resultados, con la misma periodicidad con la que se realizan los controles. Se debería realizar la evaluación con la misma periodicidad con la que se realizan los controles, para que se puedan tomar medidas correctivas de forma inmediata corrigiendo posibles errores a medida que surgen.

4.4.-ALQUILERES

Uno de los puntos fuertes de ésta gerencia, es el enfoque al desarrollo del personal.

Tienen como proyecto la creación de un sistema de capacitación a distancia, esto es vital para ayudar a que se comenten menos errores operativos en las diferentes sucursales y que los usuarios del sistema tengan donde consultar sus dudas con respecto al servicio Alquileres.

Además destacamos la importancia que tiene la formación y capacitación de los subordinados de la línea operativa. Esto es fundamental, ya que éstos son el primer contacto que tienen tanto los afiliados, clientes, como proveedores con la organización y a quienes les solicita información sobre los distintos servicios.

4.5.- AFILIACIONES Y VENTAS

La información del mercado es sumamente importante para esta gerencia, dado que es la encargada de vender los productos y servicios que tiene ANDA. Por lo cual la misma no debería limitarse sólo a los periódicos, sino también ampliar el espectro a otras fuentes, como ser reuniones, o incluso información interna de ANDA proveniente de otras unidades.

Además queremos destacar que al preguntarle acerca de la decisión más importante que tomó en este último tiempo, la que nos menciona no involucra a su área específicamente. Implica una decisión en conjunto, con los restantes miembros del tribunal para la selección de personal.

4.6.-FINANZAS

Marcelo Berazco utiliza un gran caudal de información, por lo que consideramos que esta variedad y cantidad de fuentes de información, es una ventaja siempre y cuando se la sepa aprovechar. Si se recibe más información de la que se pueda analizar se corre el riesgo de que no se detecte información importante. No obstante, al contar con mayor cantidad de información se puede tomar decisiones más exactas y oportunas.

En cuanto a los controles que realiza, la obtención del informe de gestión no es un control en sí mismo, no es suficiente. Se debe definir un proceso de control, dado que el actual no es adecuado, por no contar con un análisis posterior de dicho informe, ni las medidas correctivas en caso de ser necesarias.

4.7.- INFORMANTES

A pesar del riesgo asumido ante la escasez de personal, y el aumento del trabajo consideramos adecuado las medidas mitigantes tomadas al respecto, y que la misma se hayan llevado a cabo sólo con aquellas empresas que se consideraron confiables

Uno de los puntos a tener en cuenta, es la falta de información en cuanto a temas legales, dado que esto repercute en la forma como se toman las decisiones y además en el proceso de control.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguer Hortal, Mario; Pérez, Eduardo; Martínez, Joan - Administración y Dirección de Empresas- Editorial Universitaria
- Albrecht, Karl- *La revolución del Servicio*- Fondo Editorial Legis,-Colombia -1992
- Amat, Joan Mº- *El Control de Gestión: una perspectiva de dirección- 3ra Edición,- Ediciones Gestión 2000-España, 1996*
- Andreu, Rafael ; Ricart, Joan E.; Valor, Josep - *Estrategias y Sistemas de información- 2da edición- Editorial McGraw-Hill, España-1996*
- Areces, Ramón ; Koontz, Harold; Wehrich, Heinz- *Administración: Una perspectiva Global*- Editorial McGraw-Hill-11va edición, México 1998
- Cañabate Carmona, Antonio-*Toma de Decisiones. Análisis y entorno organizativo*- Ediciones UPC-1998
- Donnelly, James y Gibson, James e Ivancevich, Jhon-*Fundamentos de dirección y administración de empresas-Tomo 1*; Editorial Irwin-1ª Edición
- James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert jr – *Administración*-Editorial Prentice Hall-6ta edición-México-1996
- Jones, Gareth R. y George, Jennifer M.-*Administración Contemporánea*- Editorial Mc Graw Hill Interamericana – México- 4ta Edición
- Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P.- *Sistemas de Información Gerencial- Editorial Pearson Education Inc.- México- 2004*
- Levitt, Teodoro

- Mintzberg 1971
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary- *Administración- 8va Edición - Editorial Pearson Educación- México- 2005*
- Robbins; Stephen P. -*Comportamiento Organizacional - 3ra Edición- Editorial Prentice–Hill - México- 1987*
- Thompson, Arthur y Strickland A.J. -“Administraciones estrategias: Conceptos y Casos”- 11ª Edición- Mc Graw Hill- 2001.

SITIOS WEB VISITADOS

- <http://www.mitecnologico.com/Main/ControlDefinicionEImportancia>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/
- <http://www.abacolombia.org.co/bv/organizaciones/organ34.pdf>
- [http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionYProcesoDeTomaDeDecisiones.](http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionYProcesoDeTomaDeDecisiones)
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/02/kepner-y-tregoe-el-directivo-racional.html>

ANEXOS

Cuestionario base para las entrevistas realizadas

- 1) Cargo y tareas a fines
- 2) ¿Utiliza información en lo cotidiano? ¿Para que?
- 3) ¿De donde proviene su información y como la consigue?
- 4) ¿Cómo es una jornada laboral de un gerente? En ese trajín cotidiano, ¿como se toman las decisiones? ¿Se tiene tiempo para analizar los problemas, las posibles alternativas, y cuál es la mejor de ellas? O dado su experiencia, y el ritmo de trabajo ¿se toman decisiones en el momento?
- 5) ¿Cuáles fueron las decisiones más importantes que tomo en este último tiempo?
- 6) ¿En que se baso para tomarlas?
- 7) Luego q se toma la decisión, ¿se verifico que fuera acertada?
- 8) ¿Cómo se verifico?
- 9) En caso de que no fuera acertada, ¿se hizo algo al respecto?
- 10) ¿Los problemas claves como se manejan? Reciben la atención debida? O ¿le gustaría poder dedicarle más tiempo?
- 11) ¿Cómo podría aprovechar mejor sus contactos para obtener información?
- 12) ¿Tiende a actuar antes de recibir toda la información requerida?

- 13) ¿En que áreas es más deficiente su conocimiento, y como puede obtener de otros la información que necesita?
- 14) ¿Que información se difunde a sus subordinados y como se hace? ¿Cree que se podría transmitir más información a sus subordinados que haría que el labor de estos fuera más eficiente? ¿Cómo lo haría?
- 15) ¿Controla Ud. las tareas realizadas por sus subordinados?
- 16) ¿Cómo lo hace?
- 17) ¿Que tipo de relaciones externas mantiene y como lo hace?
- 18) ¿Aplica algún sistema en la programación del empleo de su tiempo, o se limita a reaccionar ante las exigencias del momento?
- 19) ¿Debe dedicar más tiempo a la lectura, y al análisis profundo de ciertas cuestiones?
- 20) ¿Puede ser más reflexivo?
- 21) ¿Debe serlo?