

Facultad
de
Ciencias Económicas
y de
Administración



Instituto de Administración

Estructura Funcional
de la
Empresa

Cr. Walter Pérez Decarolis

Cuaderno
N.º 64

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
Departamento de Publicaciones

MONTEVIDEO - URUGUAY
1973

P R O L O G O

La ~~presente~~ investigación se ha realizado siguiendo un enfoque globalista con el propósito de integrar y analizar en un solo trabajo las funciones sustantivas y de apoyo que son comunes a toda organización, ya pertenezca ésta al sector público como al privado, y que constituyen precisamente las áreas básicas en las cuales el Instituto desarrolla sus programas de investigación, do cencia y extensión.

Es de señalar que ha colaborado en el estudio y análisis crítico de los distintos capítulos el personal técnico del Instituto especializado en las áreas que aquéllos tratan, a fin de poder lograr de esta forma una integración funcional de la investigación realizada.

Cabe destacar que la mayor parte de la bibliografía de consulta utilizada es de reciente publicación en los respectivos países de origen, por lo que ha sido posible de esa manera incorporar al trabajo enfoques modernos de las funciones estudiadas co mo asimismo algunas de las últimas técnicas de gestión administra tiva.

LA DIRECCION

Setiembre de 1974.

I N D I C E

	<u>Página</u>
1. LA EMPRESA	1
1.1. <u>Introducción</u>	1
1.2. <u>Funciones sustantivas y de apoyo</u>	2
1.3. <u>Dos enfoques de la empresa</u>	5
1.3.1. <u>Tradicional</u>	5
1.3.2. <u>Moderno</u>	6
2. LA FUNCION PRODUCCION	12
2.1. <u>Concepto y naturaleza</u>	12
2.2. <u>Desarrollo histórico</u>	14
2.3. <u>El proceso productivo y los factores de producción</u>	16
2.4. <u>Cometidos del gerente de Producción</u>	17
2.4.1. <u>Diseño del proceso de producción</u>	20
2.4.2. <u>Diseño de sistemas de control de la producción</u>	24
3. LA FUNCION COMERCIALIZACION	30
3.1. <u>Concepto y naturaleza</u>	30
3.2. <u>Desarrollo histórico</u>	31
3.2.1. <u>1a. etapa: Desde comienzos del comercio hasta la Revolución Industrial</u>	32
3.2.2. <u>2a. etapa: Desde la Revolución Industrial hasta comienzos del Siglo XX</u>	32

3.2.3.	<u>3a. etapa: Desde comienzos del Siglo XX hasta la época actual</u>	33
3.3.	<u>El proceso de Comercialización y los agentes participantes</u>	33
3.4.	<u>Cometidos del gerente de Comercialización</u>	36
3.5.	<u>Elementos de la comercialización</u>	37
3.5.1.	<u>Precio</u>	37
3.5.2.	<u>Producto</u>	42
3.5.3.	<u>Promoción</u>	43
3.5.4.	<u>Canales de distribución</u>	45
3.5.5.	<u>Investigación de mercado</u>	46
4.	LA FUNCION FINANZAS	49
4.1.	<u>Concepto y naturaleza</u>	49
4.2.	<u>Desarrollo histórico</u>	51
4.3.	<u>Cometidos del gerente de Finanzas</u>	54
4.3.1.	<u>Planificación financiera</u>	54
4.3.2.	<u>Obtención y uso de fondos</u>	58
4.3.3.	<u>Control financiero</u>	62
5.	LA FUNCION CONTABILIDAD	65
5.1.	<u>Concepto y naturaleza</u>	65
5.2.	<u>Contabilidad Financiera y contabilidad Gerencial: ámbito de aplicación</u>	66
5.3.	<u>Principios y supuestos de la contabilidad financiera</u>	68
5.4.	<u>Técnicas e instrumentos de la contabilidad gerencial</u>	72

6.	LA FUNCION PERSONAL	78
6.1.	<u>Concepto y naturaleza</u>	78
6.2.	<u>Desarrollo histórico</u>	79
6.3.	<u>Cometidos del gerente de Personal</u>	82
6.3.1.	<u>Participación en la formulación de políticas de Personal</u>	82
6.3.2.	<u>Formulación de planes y programas de Personal</u>	83
6.3.3.	<u>Control de los planes</u>	83
6.4.	<u>Aplicación de técnicas</u>	84
6.4.1.	<u>Técnicas con relación al cargo</u>	85
6.4.2.	<u>Técnicas con relación a la persona</u>	88

1. LA EMPRESA
- 1.1. Introducción

Las organizaciones son unidades sociales constituidas y estructuradas deliberadamente con la finalidad de alcanzar objetivos y metas específicas; precisamente el logro de esos objetivos constituye uno de los factores que justifican la propia existencia y la razón de ser de las organizaciones. Las instituciones de beneficencia, los hospitales, las iglesias, los establecimientos comerciales, las fábricas, la Facultad de Ciencias Económicas, etc. se crean y se ponen en funcionamiento con determinados objetivos que han sido establecidos, hacia el logro de los cuales orientan sus actividades corrientes.

En cualquier tipo de organización se observa un esfuerzo combinado de diferentes elementos, - humanos, - materiales y - técnicos, concebido con el único propósito de cumplir con las metas específicas previamente establecidas. Si se considera el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, por ejemplo, ésta cuenta entre otros, con a) un conjunto de profesores, estudiantes y empleados, b) un conjunto de bienes materiales como edificios, salones de clase, recursos financieros, etc. imprescindibles para el desarrollo regular de las actividades que le son propias, y c) una integración organizacional y

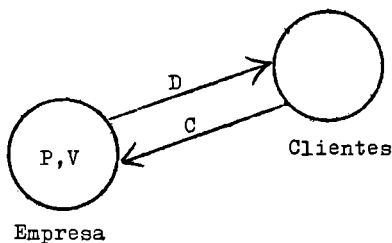
estructura administrativa a través de la cual se toman un conjunto de decisiones y se llevan a cabo una serie de actividades como la inscripción de estudiantes, la distribución de éstos en distintos grupos prácticos, el dictado de clases, determinación de horarios, etc.

Todos estos recursos de diversa naturaleza aparecen relacionados entre sí existiendo el propósito de lograr a través de una combinación adecuada de los mismos, distintos fines. Entre ellos, a) la enseñanza de áreas como el Derecho, la Matemática, y en particular, la Administración y la Economía, b) la investigación y el asesoramiento en temas afines a su especialidad que contribuyan al estudio y análisis de la realidad nacional, así como también, c) lograr que al finalizar cada año académico, una cierta cantidad de estudiantes culminen la carrera de Contador Público.

1.2. Funciones sustantivas y de apoyo

De acuerdo a las consideraciones realizadas previamente resulta obvio deducir que para lograr los objetivos que han sido fijados, se deben llevar a cabo, en cualquier tipo de organización, una serie de actividades que son de muy diversa naturaleza. Las mismas guardan estrecha relación con las metas específicas fijadas en cada organización en particular.

Tomando como marco de referencia tipos especiales de organización como lo son por ejemplo, la empresa industrial o la que presta un determinado servicio, se observa en cada una de ellas una serie de actividades tendientes, fundamentalmente, a producir un "producto" para luego tratar de venderlo entre sus potenciales clientes. Realizada la venta será preciso distribuir el producto y ponerlo en manos del consumidor; por último se cobrará el producido de la venta, ingresando así a la empresa uno de sus principales recursos, los financieros.



En términos generales se puede afirmar que cuanto más se produzca y más se venda, mayores serán los beneficios de la empresa; sin embargo para cristalizar esos objetivos de lucro, las actividades de producción y ventas deben ser complementadas por otras como la distribución del producto al cliente y el pago de éste a la empresa. Estas interrelaciones pueden expresarse a través de la siguiente función,

$$U = f (P, V, D, C)$$

en la que U, variable dependiente, representa las utilidades. El valor que esa variable pueda tomar estará en función del volumen de producción (P), del volumen de ventas (V), de la distribución (D) y de lo que efectivamente se cobra (C).

Tanto estas actividades como otras que también son corrientes en el tipo de organización que se considera, se pueden agrupar para su análisis en unas cuantas áreas o sectores funcionales y estos a su vez, pueden integrarse en dos grandes categorías de funciones:

- a) Funciones fundamentales o sustantivas
 - a.1. Producción
 - a.2. Comercialización
- b) Funciones de apoyo o adjetivas
 - b.1. Finanzas
 - b.2. Contabilidad
 - b.3. Personal

El producto que la empresa produce depende del giro de esta última; si se trata de una empresa manufacturera habrá un proceso de transformación de materias primas o materiales en productos terminados como por ejemplo, un vehículo, una máquina, un producto textil, etc. En esos casos la producción se llevará a cabo a través de una serie de actividades tales como la compra de materiales o materias primas, la especificación técnica del producto, la selección del proceso productivo y del equipo de producción, etc. Si la empresa tiene por objeto prestar determinados servicios, como por ejemplo, una institución bancaria, el "producto" podrá estar representado por un préstamo financiero o por la colocación de valores.

El grupo de actividades que integran la segunda función sustantiva definida - la comercialización - tienen por finalidad vender y distribuir el producto o servicio al consumidor; para lograr ese propósito será necesario llevar a cabo diversas actividades tales como la propaganda, la promoción de lo que se trata vender, la investigación del mercado en el cual la empresa actúa, la fijación del precio del producto, etc. Esta función tiene una relevancia primordial dentro del conjunto de actividades regulares de la empresa, por cuanto hasta que el producto no se venda, todo representa un costo para la empresa; los beneficios no se percibirán hasta tanto el producto o servicio se venda y se cobre.

Todas estas actividades requieren para su normal desarrollo una serie de recursos humanos y materiales; entre estos últimos, son de importancia de primer orden, los de carácter financiero. Para comprar los materiales de producción, para poder entregar el producto al consumidor, o para poder investigar el mercado se requieren recursos financieros, sin cuyo concurso resulta prácticamente imposible concebir ningún tipo de actividad. Surgen así dos funciones complementarias o de apoyo: la financiera

y la contable. La primera con el doble cometido de obtener para la empresa los fondos necesarios que permitan el normal desarrollo de sus operaciones y asegurar el uso de los mismos en forma eficiente. La segunda con el cometido de determinar y evaluar los resultados financieros alcanzados.

Por último corresponde mencionar que los recursos humanos también tienen el carácter de imprescindibles para el desarrollo de cualquiera de las actividades mencionadas. Para vender y distribuir el producto se necesita un equipo de vendedores y distribuidores; para producirlo se requiere personal que opere las máquinas, que supervise a los operarios, que controle la calidad del producto, etc. Para conseguir los recursos financieros se necesitan personas que se encarguen de colocar acciones, de gestionar préstamos bancarios, etc. Surge así en forma simultánea a las anteriores la función Personal con el cometido de administrar los recursos humanos con los que cuenta la empresa. Con ese fin se desarrollarán en la práctica actividades tales como el reclutamiento de personal de acuerdo a las necesidades reales de la empresa, la selección definitiva entre los posibles candidatos, el entrenamiento y desarrollo, etc.

1.3. Dos enfoques de la empresa

1.3.1. Tradicional

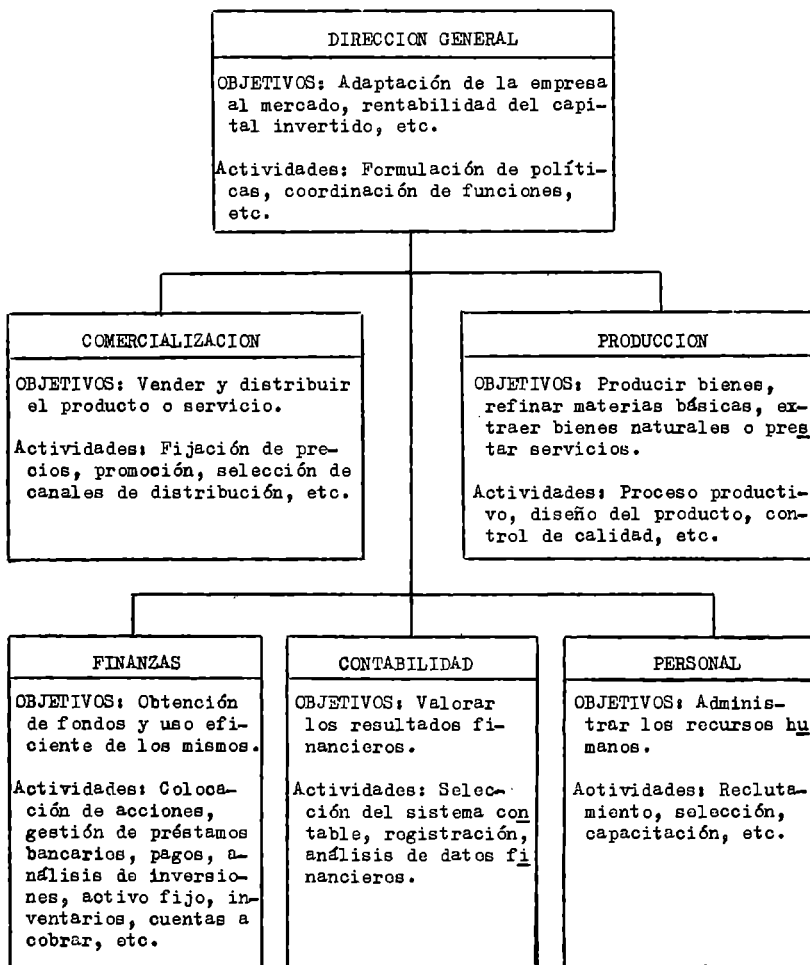
Partiendo de un modelo tradicional - el organigrama - se pueden agrupar las distintas actividades que se han identificado de acuerdo a un criterio funcional. El criterio funcional se basa en dos conceptos: a) la división del trabajo y b) la especialización. La asignación de tareas se realiza teniendo en cuenta las habilidades, las aptitudes o los conocimientos especiales de las personas con las que cuenta la empresa para desempeñar las distintas actividades.

Con ese criterio se pueden agrupar a las personas que realizan actividades y tareas similares o relacionadas, en sectores funcionales que a veces se denominan Departamentos, Divisiones o Secciones. En el Departamento de Producción por ejemplo, se encuentran los ingenieros de fábrica, los jefes de taller, los operarios que ponen en funcionamiento las máquinas, etc.; en el departamento de Comercialización actúan el gerente de ventas, el cuerpo de vendedores, el personal que recopila y elabora datos referentes al mercado, etc. y así sucede algo similar con los departamentos de Finanzas, Contabilidad y Personal.

El Cuadro N° 1 muestra la estructura organizacional de una empresa con aquellas funciones que están directamente relacionadas con el logro de los objetivos y metas; en un primer nivel: Producción y Comercialización. En el nivel inferior aparecen Finanzas, Personal y Contabilidad como funciones que sirven de apoyo a las funciones básicas. En este caso las líneas del organigrama muestran las relaciones de autoridad y responsabilidad que existen entre los departamentos así como también las comunicaciones formales entre los mismos.

1.3.2. Moderno

El enfoque moderno considera cualquier tipo de empresa como un sistema con objetivos determinados, para el logro de los cuales necesita una serie de recursos o insumos, que son sometidos a un proceso de transformación para obtener finalmente el resultado o producto deseado. En términos muy elementales puede definirse un sistema como un conjunto de elementos que se interrelacionan e interactúan con el fin de alcanzar objetivos y metas que le son comunes.



Cuadro N° 1

Estructura funcional de la empresa

Uno de esos elementos del sistema está representado por los insumos que son los recursos de carácter humano, técnico o material tales como las materias primas, los materiales, las maquinarias y equipo, los capitales, el personal, etc. que la empresa necesita para poder llevar a cabo las actividades que le son propias.

El segundo elemento lo constituye la unidad de procesamiento, representada por la empresa misma, por su organización y por las actividades que en su seno se llevan a cabo. Cada una de las unidades o departamentos en los que se llevan a cabo las actividades específicas de cada función se considera como subsistema que integra el sistema mayor. Se tiene así un subsistema de comercialización, un subsistema de producción, etc. cada uno de los cuales cuenta con su propia unidad de procesamiento y con sus propios productos. (Cuadro N° 2).

Como combinación de esa serie integrada de actividades se obtiene un tercer elemento del sistema - el producto final - representado por los resultados financieros alcanzados (beneficios o pérdidas). Otros elementos del sistema son el control y la retroalimentación, que no se analizan por escapar los mismos a los fines perseguidos con la presentación de este enfoque.

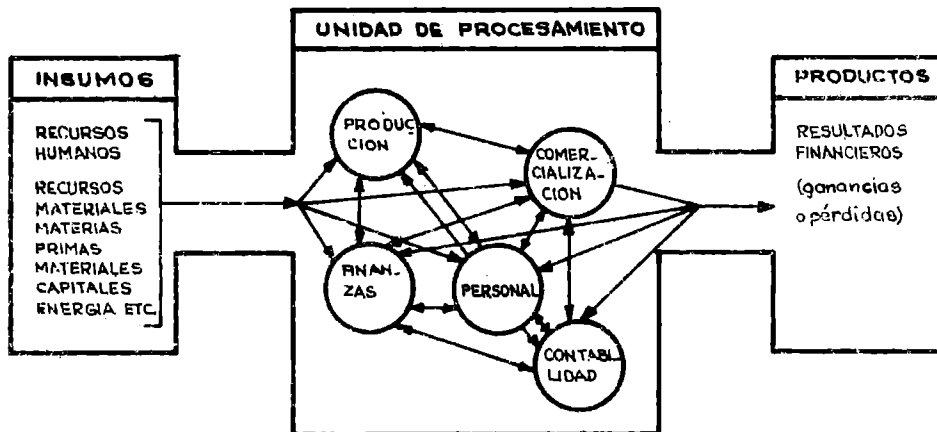
Una de las características más salientes del enfoque de sistemas y que lo diferencia sustancialmente del enfoque tradicional de la empresa radica en el énfasis que se otorga a las relaciones entre las partes o funciones (subsistemas), las que se consideran a su vez, no en forma aislada sino en relación a la unidad total que integran, representada por la propia empresa.

El Cuadro N° 3 muestra por un lado las relaciones de autoridad y la estructura jerárquica que caracterizan el enfoque tradicional, donde se otorga mayor interés a la autoridad formal

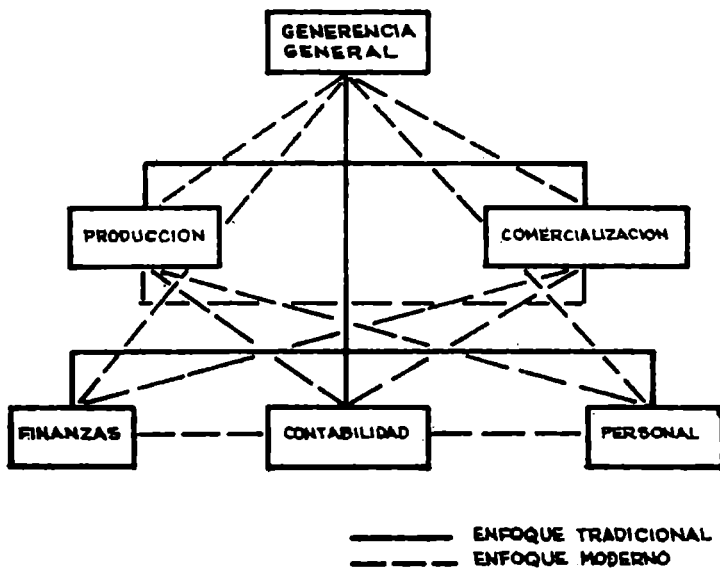
y no a las interrelaciones de las partes. Las líneas punteadas por el contrario reflejan el enfoque de sistemas, que pone énfasis en la integración de las distintas partes y en los diversos vínculos que entre ellas existen.

Bibliografía

Murdick R. y Ross J. "Information Systems for Modern Management"
Prentice - Hall, Inc. Englewood Cliffs, New
Jersey, 1971.



CUADRO No. 2 LA EMPRESA COMO SISTEMA Y ALGUNOS DE SUS ELEMENTOS COMPONENTES.-



CUADRO No.3 DOS ENFOQUES DE LA EMPRESA.-

2. LA FUNCION PRODUCCION

2.1. Concepto y naturaleza

En términos muy generales se puede definir la función Producción como el conjunto de actividades y operaciones que tienen relación con la elaboración de bienes o con la prestación de servicios. De acuerdo con esta definición la función Producción se aplica a cualquier forma de trabajo organizado; no sólo comprende los procesos de fabricación o transformación, sino que también puede referirse a las prestaciones de diversos servicios.

Toda actividad empresarial tiene por finalidad de primer orden la producción de bienes de carácter material o la provisión de bienes de carácter no material. Entre los bienes materiales que puede producir la empresa industrial el tipo más común es el de los productos manufacturados, resultantes de un proceso de transformación, - de forma o de substancia - al que se someten determinadas materias básicas. Estas materias básicas pueden utilizarse en su estado natural o pueden sufrir tratamientos especiales antes de ser transformadas a través de un proceso productivo.

Si como resultado de ese proceso productivo se obtiene un producto que difiere en forma sustancial de las materias originarias utilizadas, a ese producto se le denomina artículo manufacturado. Si por el contrario las propiedades del bien obtenido no se diferencian en mucho de sus características primitivas, se realiza únicamente un mero tratamiento de la materia utilizada, obteniéndose así un producto refinado. Ese producto puede utilizarse directamente con fines de consumo o destinarse a producir otros bienes.

Los servicios, a diferencia de los artículos manufacturados, son bienes de carácter no material. Es el caso por ejemplo, de los servicios de las empresas de transportes, consistentes en el transporte de personas y cosas, o los servicios proporcionados por las instituciones bancarias, básicamente, la recepción de ahorros de terceros y la colocación de esos fondos en operaciones de carácter financiero. Los servicios que ofrecen las compañías de seguros o las compañías comerciales como así también los servicios hospitalarios o bibliotecarios constituyen otros de los tantos ejemplos a través de los cuales se pueden identificar las actividades de una empresa prestadora de servicios.

Utilizando como factor de categorización el alcance y la naturaleza de la función Producción en las tres actividades analizadas precedentemente, se pueden distinguir tres tipos de empresas:

- a) empresas de elaboración primaria: son aquellas que so meten la materia prima a un proceso de refinamiento sin llegar a realizar cambios de forma o sustancia.
- b) empresas de producción o manufactureras: son las que elaboran productos terminados que tienen características sustancialmente diferentes a las de las materias primas básicas utilizadas en el proceso de fabricación.

- c) empresas de prestación de servicios: son aquellas que proporcionan determinados servicios al usuario.

Los dos primeros grupos están representados por empresas dedicadas a la provisión de bienes materiales; el último grupo abarca las empresas que proporcionan bienes no materiales.

2.2. Desarrollo histórico

Durante los siglos XIV, XV y XVI (Renacimiento) la producción se circunscribía básicamente a las actividades de los aprendices y artesanos; los derechos y aspiraciones de éstos, estaban protegidos y eran fomentados por los gremios que eran las organizaciones que los agrupaban.

Durante el siglo XVII se detectan en algunos países europeos los primeros síntomas del desarrollo industrial que luego continúa en franca expansión durante el siglo XVIII.

Al comenzar el siglo XIX, la utilización de la máquina a vapor provoca al igual que otros cambios tecnológicos, una rápida evolución industrial la que determina por primera vez una especial atención a los aspectos y problemas relacionados con la función Producción.

Si bien ya en 1776 Adam Smith en su obra "Riqueza de las Naciones" hacía especial referencia a la división del trabajo y al principio de la especialización, se considera a Federico W. Taylor (1900) como el primero que aplica el método científico a los problemas de la producción. Su obra fue de carácter fundamentalmente analítico habiendo puesto especial énfasis en el estudio de las operaciones y de los operarios que en ellas participaban.

Tomando como referencia las operaciones de corte de metales, que realizaban los trabajadores, Taylor a través de los experimentos y análisis realizados, extrajo una serie de conclusiones que le permitieron establecer un conjunto de normas o estándares tendientes a aumentar el rendimiento de los operarios y a reducir el costo de las operaciones.

Si bien este tipo de análisis con énfasis en las operaciones continuó realizándose por varios años, gradualmente se fue otorgando un mayor interés y consideración a otros aspectos que también guardan relación con la función Producción. En primer término cabe mencionar entre ellos, la planificación a largo plazo y los riesgos e incertidumbre que la misma implica. Asimismo se reconoció a la estadística como disciplina de gran utilidad y de ella se utilizaron entre otras la teoría de la probabilidad, las técnicas de muestreo para inspeccionar materiales, etc.. En segundo lugar, corresponde mencionar el factor humano que también comenzó a recibir una mayor atención como consecuencia de la relevancia que adquirieron los aspectos psico-sociológicos de la administración.

El desarrollo actual de la teoría y técnicas de producción comenzó su auge después de la Segunda Guerra Mundial. Las investigaciones sobre operaciones bélicas provocaron el surgimiento de nuevas técnicas matemáticas y perfeccionaron las ya existentes, que luego resultaron de aplicación general, extendiéndose su uso a diversos aspectos vinculados con la función Producción. Uno de los adelantos más importantes en este campo estuvo representado por el surgimiento de la programación lineal al que se unió luego la aparición de las primeras computadoras que posibilitaron el análisis y resolución de problemas complejos en gran escala. A través de estos elementos y de diversas técnicas de simulación se ha podido llegar a desagregar y analizar los problemas de producción estudiando en cada caso los efectos de cursos de acción alternativos que surjan como probables soluciones.

2.3. El proceso productivo y los factores de producción

Para poder refinar o elaborar bienes materiales o prestar determinados servicios, es preciso que el trabajo humano se combine con otros factores para posibilitar así la ejecución del proceso productivo a través del cual se van a generar los bienes. Entre esos otros factores cabe mencionar en primer término, los medios de trabajo o de empresa, representados por los equipos e instalaciones que componen el aparato técnico de la empresa (maquinarias, hornos, herramientas, instrumentos de medición, instalaciones de transporte, edificios, mobiliario, etc.) y que resultan imprescindibles para que las actividades se desarrollen normalmente. En tercer lugar, las empresas de elaboración además del trabajo humano y de los medios de empresa, necesitan de materiales para poder llevar a cabo el proceso de elaboración. Por factor material se entiende todas las materias primas, naturales o refinadas, que se emplean como materia básica, para la elaboración de productos terminados. En algunos procesos productivos el factor material puede estar constituido también por productos semiterminados o incluso terminados, siempre que éstos se utilicen como materia básica para elaborar otros productos.

Respecto al primer factor de producción mencionado - el trabajo humano - corresponde distinguir dos tipos de trabajo considerablemente diferenciados entre sí: uno referido al objeto y otro relacionado con los aspectos de dirección y gerencia de la empresa. Ejemplos del primero, lo constituyen el trabajo que se realiza en un taller de reparaciones mecánicas, el trabajo de ensamble de partes que se realiza en una fábrica o la declaración de impuestos que prepara un contador. El segundo es el tipo de trabajo relacionado con la dirección y orientación de la empresa.

Los tres factores recientemente analizados: 1) el trabajo humano, 2) los medios de empresa y 3) los materiales reciben la

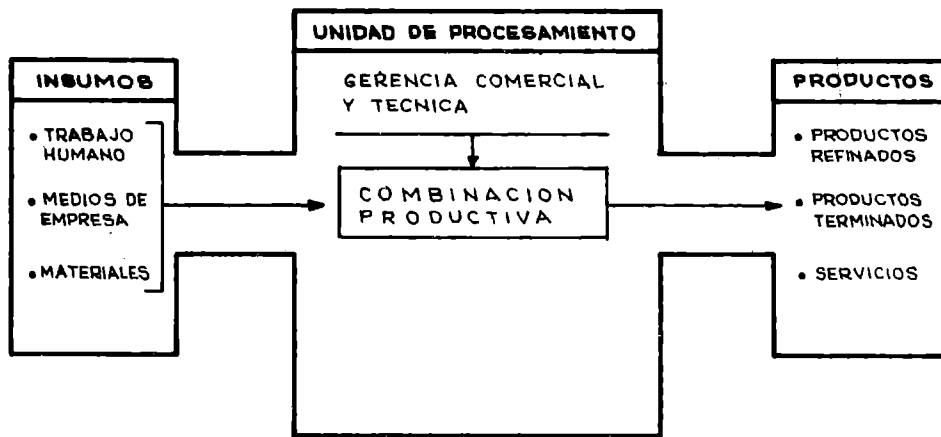
denominación de "factores de producción" o "factores productivos elementales" por constituir los elementos básicos del proceso de producción.

Si bien estos factores se combinan para posibilitar el proceso de producción, resta por considerar aún en qué forma se vinculan esos factores elementales para constituir la unidad productiva. Surge entonces el cuarto factor de producción, - la gerencia comercial y técnica, integrada por un grupo de personas encargadas justamente de reunir los tres factores elementales en una combinación productiva. Este factor incluye las actividades propias de la gerencia tales como la planificación, la organización y el control, orientadas fundamentalmente a la obtención de la combinación óptima de los factores productivos elementales. (Cuadro N° 4).

2.4. Cometidos del gerente de Producción

El gerente de Producción tiene el cometido principal de planificar, organizar, dirigir y controlar el conjunto de actividades que tienen por finalidad producir los bienes con los cuales la empresa se proyecta en el mercado.

La administración de la producción abarca una gran variedad de problemas de diversa naturaleza, algunos de los cuales el gerente debe enfrentar en forma periódica. El análisis adecuado de esos problemas significa, entre otros, que el gerente de Producción deba manejar un cúmulo importante de información que fluye desde y hacia los demás departamentos de la empresa. De los distintos tipos de información disponibles en cada caso particular, surgirán cursos de acción alternativos para la solución de cada uno de los problemas planteados.



CUADRO No. 4 EL PROCESO PRODUCTIVO Y LOS FACTORES DE PRODUCCION.-

La selección definitiva de un curso de acción determinado puede significar que en algunos casos, el gerente de Producción se vea enfrentado a tomar una decisión que deberá luego implantar en la práctica a través de actividades y tareas específicas. Conocidos los resultados finalmente alcanzados, el gerente deberá evaluarlos y compararlos con los objetivos establecidos en los planes. En caso de detectar desvíos de significancia, el gerente de Producción deberá introducir las acciones correctivas necesarias.

En general, los problemas específicos del departamento de Producción pueden agruparse en dos grandes categorías:

- a) diseño del proceso de producción
- b) diseño de sistemas de control de la producción

El primer grupo de aspectos relacionados con el sistema productivo abarca problemas tales como el diseño del producto, la selección del tipo de producción, el mejoramiento del trabajo, etc. cuyo análisis y solución dan origen por lo general a decisiones de largo plazo en las cuales coparticipa, a través de su asesoramiento, el gerente de Producción.

Los sistemas de control de la producción están estrechamente vinculados con aspectos como la medición del trabajo y la fijación de estándares de tiempo, el control de inventarios, el control de la calidad de los productos terminados, etc., los que, a diferencia del primer grupo de problemas, dan origen a decisiones de corto plazo que por lo general las toma directamente el gerente de Producción.

2.4.1. Diseño del proceso de producción

a) Diseño del producto

Los mercados actuales exigen una mayor atención, por parte de las empresas, sobre las necesidades, preferencias y gustos reales del consumidor, así como también, sobre los motivos que condicionan las apreciaciones de estos últimos cuando juzgan las bondades de un producto determinado.

Para que un producto se venda en el mercado debe ser un producto que agrade, que resulte atractivo para quien potencialmente pueda desear adquirirlo. Al diseñar el producto deben tenerse en cuenta todos aquellos factores que directa o indirectamente, inciden sobre la aceptación del mismo en el mercado y que determinan que sea más o menos atractivo que otros. Esos factores son: a) la forma, b) la función y c) la calidad.

El producto resulta atractivo y tiene aceptación en el mercado no sólo por su aspecto exterior sino también por su calidad técnica y por su funcionalidad; son estos aspectos que deben satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores. Para lograr integrar los tres factores en un diseño adecuado del producto, intervienen por lo general, prestando su asesoramiento además del gerente de Producción y técnicos de Comercialización, el ingeniero de producción, el diseñador industrial y el ingeniero de fábrica; el gerente de Producción al asesorar en su materia, tratará de asegurar un equilibrio entre la forma y función del producto y su estructura técnica.

b) Especificación del tipo de producción

Habiendo analizado los problemas vinculados al diseño del producto, en una próxima etapa se deberán estudiar los aspectos relacionados con la determinación del tipo de producción.

De acuerdo al comportamiento esperado de la demanda del producto se puede optar en líneas generales por uno de los siguientes tipos de producción: a) producción continua o b) producción intermitente. La primera resulta económicamente conveniente cuando el producto se vende en grandes cantidades y sus características técnicas y formales pueden ser planificadas de antemano. La producción intermitente por el contrario se aplica en aquellos casos en que la demanda del producto es relativamente reducida; en estos casos por lo general las empresas fabrican una gran variedad de productos aunque en pequeñas cantidades cada uno.

La maquinaria y equipos en este tipo de producción son de uso múltiple posibilitando la utilización de los mismos para la elaboración de diversos productos; obviamente resultaría anti económico utilizar equipos de alto costo para la producción de un reducido número de artículos y en cantidades menores. Por el contrario si la producción es continua, de acuerdo a los equipos que se utilizan y al tipo de producto que se elabora, el uso de la maquinaria es más inflexible; en efecto, en muchos casos que se quiera fabricar otros artículos será necesario readaptar los equipos e instalaciones, o quizás diseñar un nuevo sistema.

Además de la variación periódica de la demanda, otros factores que pueden tener incidencia sobre la selección de un tipo de producción u otro, son, el grado de capacidad productiva de los equipos, las características y naturaleza de las materias básicas empleadas, la disponibilidad de mano de obra con las condiciones requeridas, etc.

c) Equipos de producción

La selección final de los equipos de producción para incorporar a la unidad productiva puede estar afectada por dos tipos de factores: los factores técnicos y los factores de costo.

Entre los primeros se encuentran, entre otros, la capacidad productiva de los equipos, la flexibilidad de utilización y la vida útil de los mismos. Entre los segundos cabe mencionar los costos de adquisición, de instalación, de mantenimiento y además el costo operativo.

Las variables técnicas deben ser consideradas en primer término; si el análisis realizado demuestra que los equipos en consideración se adecúan a las exigencias mínimas, se estudiarán posteriormente los factores de costo permitiendo así tomar una decisión final luego de obtener el asesoramiento del gerente de Finanzas.

d) Distribución en la planta

Especificado el carácter tecnológico del proceso y habiéndose seleccionado los equipos adecuados, resulta imprescindible en una etapa posterior, distribuir en forma conveniente las herramientas, los materiales, las maquinarias, así como también, las personas que intervienen en el proceso productivo. La importancia de este aspecto está centrada en el hecho de que el nivel de eficiencia con que se llevan a cabo las actividades de producción depende en gran medida de la forma en que están agrupadas las máquinas y de la ubicación de los operarios en el lugar de trabajo. A través de la reducción de distancia entre máquinas que se utilizan en un mismo proceso de producción y de la localización estratégica de las personas que la utilizan, se podrán obtener economías en los costos operativos de producción que en definitiva aumentan la productividad de la empresa.

En las empresas que producen en forma intermitente, el problema de distribución de los factores productivos en la planta resulta ser más complejo que en las empresas que producen en forma continua, por cuanto una misma máquina puede ser utilizada para la elaboración de varios productos. En las empresas que utilizan

el proceso continuo si bien no tienen ese problema, en cambio puede presentarse el problema del balance de equilibrio de tiempo, lo que exige una adecuada programación de la producción con el fin de evitar los embotellamientos eventuales durante el proceso.

e) Mejoramiento del trabajo

El propósito del mejoramiento del trabajo es lograr economías de esfuerzos que en definitiva pueden derivar en beneficios, tanto para el operario como para la empresa; la clave para alcanzar este objetivo es conocer exactamente y describir en forma detallada en qué consiste la operación o tarea que se realiza en cada caso particular y cuáles son sus partes o elementos componentes. No se podría mejorar la forma de realizar una operación si la misma no se pudiera visualizar y analizar.

La teoría del mejoramiento del trabajo está basada en el supuesto de que, conociendo cada parte parcial de la operación, se pueden concentrar los esfuerzos de racionalización en aquellas pequeñas áreas potenciales que se presenten para ser mejoradas. De esa manera se puede mejorar la operación considerada en su conjunto a través de mejoras introducidas en algunas de sus partes componentes.

Existen algunas preguntas que pueden guiar la acción con ese propósito como por ejemplo: a) ¿Pueden eliminarse algunas partes del trabajo? Si se realiza alguna etapa del trabajo que no es necesario realizarla o algún movimiento que resulta inútil, deberían eliminarse. b) ¿Pueden combinarse algunas partes de la operación? Si existen por ejemplo dos elementos de una operación que se pueden combinar, su efectiva combinación podría representar economía de tiempo y de costo. c) ¿Pueden simplificarse algunas partes de la operación? La forma simple de realizar una tarea por lo general resulta ser la más fácil y la menos costosa.

Otros factores que deben tenerse en cuenta y analizarse cuando se trata de seleccionar los métodos, las técnicas y los procedimientos de trabajo más adecuados, son el medio ambiente y las condiciones de seguridad en el lugar de trabajo. En efecto, elementos del medio ambiente como la temperatura, la luz y los ruidos así como situaciones de seguridad o inseguridad pueden incidir sobre la fatiga del operario, repercutiendo negativamente sobre su rendimiento.

Para evitar los efectos adversos del riesgo en las operaciones se puede recurrir al establecimiento de dispositivos de seguridad en los lugares de trabajo. Para solucionar el problema derivado de la fatiga de los operarios se debe acondicionar adecuadamente el ambiente de trabajo tomando en consideración los factores anteriormente mencionados.

2.4.2. Diseño de sistemas de control de la producción

1) Estándares de tiempo

El mejoramiento del trabajo es un aspecto que debe preceder siempre a la medición del trabajo. Obviamente, si se introdujeran cambios en el método y técnicas de realizar una determinada operación o tarea, quizás el tiempo requerido para realizarla, también sufra variaciones anulando así la validez de los tiempos calculados anteriormente.

Una vez que el método de trabajo mejorado se ponga en funcionamiento, deberá ser estandarizado y los operarios deberán ser entrenados en forma eficiente para realizar sus tareas de acuerdo al nuevo método.

Los estándares de tiempo son estimaciones del tiempo necesario que un operario normal necesita para llevar a cabo determinada operación o tarea; entre sus múltiples aplicaciones estos estándares permiten a la administración:

- a) formular una adecuada programación de la producción
- b) desarrollar las bases para el establecimiento de un sistema contable de costos standard
- c) controlar la eficiencia con que se llevan a cabo las operaciones
- d) establecer sistemas de incentivos para los trabajadores que alcancen un nivel de producción por encima del considerado como normal.

Existen diversos métodos para la determinación de tiempos standard de los cuales el más antiguo, aunque en la generalidad de los casos, el más utilizado, es el procedimiento de estudio de tiempos. Usado por primera vez por F. W. Taylor, consiste en medir cronométricamente el tiempo que un trabajador normal requiere para ejecutar una determinada tarea. El tiempo standard se determina a través de una serie de etapas en las cuales se desagrega la operación en sus elementos componentes, se les mide el tiempo parcial a cada uno de ellos, y luego se calcula el tiempo total por sumación de los tiempos parciales. Al tiempo total se le aplican ajustes para neutralizar diversos efectos que inciden en la medición subjetiva llegando finalmente a determinar el tiempo standard buscado.

Otros métodos que se utilizan corrientemente son el de tiempos predeterminados y el muestreo del trabajo. El primero de estos dos últimos consiste en estudios generales a partir de los cuales se determina el tiempo insumido por cada parte componente de una operación. Para establecer los tiempos correspon-

dientes a determinada operación bastará con consultar las tablas respectivas sin necesidad de hacer un análisis cronométrico de la misma. El muestreo de trabajo consiste en obtener mediante observaciones al azar el porcentaje de tiempo productivo y de tiempo ocioso correspondiente a una labor determinada.

2) Control de inventarios

Existen tres tipos principales de inventarios: a) de materias primas y materiales, b) de productos en proceso y c) de productos terminados. Las materias primas y materiales deben ser adquiridos en cantidades adecuadas y en tiempo como para que permitan incorporarlos al proceso productivo cuando sea necesario; el inventario de productos terminados debe tener un nivel de cantidad tal que permita una adecuada distribución y entrega en tiempo del producto a los clientes de la empresa.

El control de inventarios tiene por finalidad responder las siguientes interrogantes: a) ¿cuál es la cantidad óptima para mantener en inventario?, b) ¿cuál es la cantidad óptima de pe dido de materias primas y materiales? y c) ¿qué sistema de control de inventarios se adecúa a las exigencias de cada empresa en particular?

a) La cantidad óptima de materias primas o materiales depende de las necesidades del departamento de Producción. Algu nas partes, materiales y productos terminados deben mantenerse disponibles en cualquier momento para poder enfrentar así factores de incertidumbre y discontinuidades en la producción. Otras veces el mantenimiento de cierto nivel de inventarios puede obedecer a razones de especulación sobre cambios de precios futuros, o a la necesidad de ofrecer el mejor servicio a los clientes a través de una permanente línea completa de productos.

b) La cantidad óptima de pedido depende básicamente de dos tipos de costos: a) los costos de carácter fijo que no varían con el volumen de pedido (costo administrativo de preparar una orden de pedido de compra por ejemplo) y b) los costos que varían en función del tamaño del pedido (intereses sobre el capital, seguros, obsolescencia, deterioro, etc.). Existen numerosas fórmulas o modelos que pueden utilizarse para determinar el tamaño económico del lote pero el análisis de las mismas escapa a los objetivos del presente trabajo.

c) También existen diversos sistemas de control de inventarios de los cuales el más utilizado sea quizás el sistema de "Orden periódica". De acuerdo al referido sistema se tienen en cuenta cuatro cantidades que operan como puntos determinantes de la decisión final que se pueda adoptar: a) el nivel mínimo de inventarios, b) el nivel máximo, c) el nivel de inventarios, alcanzado el cual, debe reformularse el pedido de manera que se reriban los materiales antes de alcanzarse el nivel mínimo y d) el tamaño o cantidad standard del pedido.

El aspecto relacionado con la administración de inventarios ha recibido una atención creciente en los últimos años habiendo surgido al mismo tiempo una serie de técnicas modernas con aplicación al análisis y solución de los problemas referidos.

3) Control de la calidad

El control de calidad o garantía de calidad de los productos es un procedimiento de inspección del proceso de fabricación que tiene por finalidad asegurar que el producto se ajuste a criterios definidos y uniformes de calidad; esos criterios suelen acotarse siempre dentro de límites especificados de tolerancia entre los cuales debe estar comprendida la calidad real del producto.

Las variaciones en la calidad real del producto pueden deberse a diversos factores, aunque éstos pueden agruparse en dos categorías: a) factores fortuitos y b) factores asignables. Los primeros son fenómenos aleatorios muy difíciles de controlar y de eliminar del proceso; los segundos por el contrario son susceptibles de ser identificados y eliminados del proceso.

La inspección es uno de los trabajos operativos de la función de control de calidad y por lo general se realiza a través de instrucciones y especificaciones que se suministran a quienes tienen bajo su responsabilidad la tarea de control. El control estadístico de calidad es una de las técnicas más corrientemente utilizadas para llevar a cabo las tareas de inspección sirviendo en particular para diferenciar las distintas causas de variación y verificar si los lotes de piezas terminadas no contienen demasiados rechazos. La aplicación de esta técnica requiere conocimientos sobre el nivel de calidad o porcentaje de piezas admisibles fuera de los límites de tolerancia y además precisión en los instrumentos de medida.

En cuanto a la oportunidad de realizar el control de calidad, el mismo puede llevarse a cabo en forma concomitante al proceso productivo o con posterioridad al mismo. Si bien debe considerarse el factor costo en cada caso, el control concomitante tiene la ventaja de poder detectar defectos de producción durante las etapas del proceso e introducir las medidas correctivas necesarias antes de obtener una mayor producción deficiente.

Bibliografía

Broom, H. N. "Production Management" Homewood, III Irwin Inc., 1967.

Gutenberg, Erich "Fundamentos de la economía de empresas" Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1961.

Rovella, M. A. y Escobar W. "Administración de la Producción", Instituto de Administración, sin publicar.

Starr, Martín K. "Dirección de Producción, Sistemas y Síntesis" Herrero Hnos., México, 1968.

3. LA FUNCION COMERCIALIZACION

3.1. Concepto y naturaleza

La comercialización ha sido definida como el conjunto de actividades que se realizan con el fin de canalizar el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta llegar al consumidor o usuario respectivamente. El rol de la comercialización es el de establecer un nexo o enlace entre los consumidores y el productor que sirva como instrumento para satisfacer al máximo los deseos y necesidades de los clientes y al mismo tiempo lograr los objetivos de la empresa.

Para llevar a cabo ese proceso de canalización de mercancías y servicios, desde el productor al consumidor o usuario, se realizan en la empresa una serie de actividades de diversa naturaleza que son comunes en cualquier proceso de comercialización, sea éste simple o complejo. Algunas de esas actividades tienen el carácter de sustantivas o básicas: a) compra, b) venta, c) almacenaje y d) transporte; otras por el contrario complementan o sirven de apoyo a las anteriores: a) fraccionamiento, b) financiación, c) absorción del riesgo y finalmente d) información de mercado.

La función de compra está relacionada con la búsqueda, evaluación y adquisición de productos y servicios; la función de venta está vinculada con el esfuerzo de hacer conocer el producto entre los consumidores potenciales e imponer el mismo en el mercado. Las funciones de almacenamiento y transporte tienen por finalidad asegurar la disponibilidad y movimiento de las mercaderías.

El fraccionamiento comprende fundamentalmente la división del producto en las cantidades más adecuadas; el financiamiento administra el capital y el crédito con el fin de facilitar el flujo de mercaderías entre productor y consumidor. La función de absorción del riesgo tiene relación con la reducción del riesgo propio de cualquier tipo de actividad comercial; por último la información de mercado tiene el objetivo de mantener al gerente de Comercialización en permanente conocimiento de los cambios y tendencias del mercado.

3.2. Desarrollo histórico

El proceso de comercialización ha sufrido variaciones de relevancia a lo largo del tiempo como consecuencia de cambios producidos en el tipo y naturaleza de la demanda como también en las condiciones generales del mercado en determinadas épocas. Si se pretende explicar las razones de los cambios producidos, se pueden distinguir, tomando como referencia la evolución de las relaciones entre el productor y el consumidor, tres etapas claramente diferenciadas. Las mismas se mencionan a continuación y en forma muy sintética se expresan sus principales características:

3.2.1. 1a. etapa: Desde comienzos del comercio hasta la Revolución Industrial

Proceso de comercialización simple como consecuencia de las actividades de producción de tipo artesanal que caracterizaba a esta época. Existía una estrecha vinculación entre el productor y el consumidor, a través de la cual, por un lado, este último hacía conocer al primero en forma directa, qué es lo que quería y cómo lo quería; por otro lado, el productor también en forma directa hacía saber al consumidor el precio que había fijado para vender el producto.

3.2.2. 2a. etapa: Desde la Revolución Industrial hasta comienzos del siglo XX

La aparición de la máquina a vapor provocó entre otros, una serie de cambios relevantes en los métodos de producción que aumentaron de inmediato la cantidad de artículos en circulación en un mercado que, hasta la época, se había caracterizado por la escasez de bienes. El mayor consumo y la mayor demanda no significaban para el productor serios problemas de comercialización ya que la venta de los productos se realizaba con relativa facilidad. En cambio comenzaron a preocupar al productor los aspectos relacionados con la distribución de la producción; la creciente demanda y la gran variedad de consumidores determinaron que el productor fuera perdiendo el contacto directo con sus clientes, viéndose obligado a confiar la distribución de los productos a agentes intermediarios profesionales. Precisamente es en esta época que surge en forma conjunta a la especialización en la distribución la figura del intermediario, fundamentalmente el mayorista y el minorista.

3.2.3. 3a. etapa: Desde comienzos del siglo XX hasta la época actual

El mercado se caracteriza en esta etapa por una gran variedad de bienes al servicio del consumidor quien se encuentra con que, el producto particular que desea comprar, lo fabrican diversos productores competitivos. Existe entonces una diversa gama de productos similares que sitúan al consumidor potencial en una franca situación de independencia de selección. La colocación de la producción en el mercado ya no se realiza tan fácilmente por parte del productor quien se ve obligado a prestar una mayor atención al factor ventas, con énfasis en la competencia y en el consumidor. La institucionalización del intermediario determina que el productor se mantenga alejado del consumidor, no pudiendo conocer en forma directa, lo que este último quiere comprar, cuáles son sus gustos y preferencias, sus costumbres, etc.

Como consecuencia de ese distanciamiento, el productor debe intensificar sus esfuerzos de comercialización utilizando todas las técnicas e instrumentos a su alcance para imponer el producto en el mercado y así poder absorber una mayor parte de éste. En esta etapa la estructura de la comercialización se vuelve más compleja y pasa a ocupar un lugar de primerísima importancia dentro de las actividades operativas de la empresa.

3.3. El proceso de Comercialización y los agentes participantes

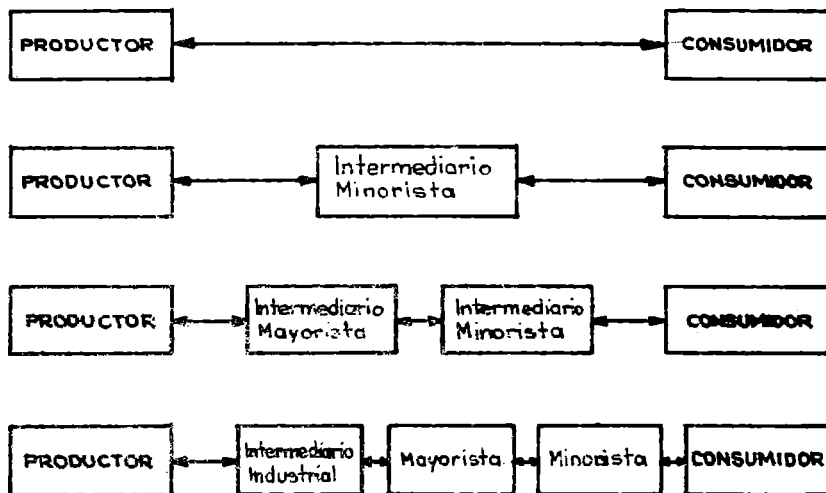
Las actividades de comercialización incluyen una diversidad de aspectos tales como compras, almacenamiento, promoción, ventas, distribución, transporte, etc.; esas actividades se pueden asociar a todo un proceso de comercialización que se inicia en el momento en que el artículo sufre su última transformación en manos del fabricante y termina, cuando ese bien llega al consumidor.

En ese proceso toman parte no sólo el productor y el consumidor sino que, en la mayoría de los casos, interviene un tercer participante, el intermediario, que sirve de enlace entre los dos primeros.

El proceso se inicia con el productor: conociendo el tipo de consumidor hacia quien va a dirigir sus esfuerzos de ventas, el productor determina los bienes que va a producir, así como las cantidades y el momento en que lo va a realizar; asimismo deberá seleccionar el tipo de agentes distribuidores a través de quienes pondrá el producto en manos del consumidor final.

El intermediario como su nombre lo indica, tiene un cometido de intermediación entre el productor y el consumidor. Existen tres clases principales de intermediarios: a) aquellos que venden el producto a otros intermediarios revendedores, (intermediarios mayoristas); b) los que venden el bien a personas que a su vez utilizan ese bien para producir otros bienes (intermediarios productores o industriales) y c) los que distribuyen el producto directamente al consumidor final (intermediarios minoristas). En el caso b) es probable que entre el segundo productor y el consumidor final exista un intermediario encargado de la distribución del producto.

Finalmente el consumidor representa el tercer participante del proceso de comercialización que se analiza y es con el que el ciclo se cierra. De igual manera que el intermediario, se encuentra: a) el consumidor industrial que utiliza el bien como medio para producir otros que luego tratará de vender y b) el consumidor final que utiliza el producto para satisfacer una necesidad o sencillamente un deseo. (Cuadro N° 5).



CUADRO No. 5 EL PROCESO DE COMERCIALIZACION Y LOS AGENTES PARTICIPANTES.- ALGUNAS ALTERNATIVAS.-

3.4. Cometidos del gerente de Comercialización

En términos generales puede establecerse que los cometidos del gerente de Comercialización se circunscriben básicamente a la planificación y programación, ejecución y control de las actividades de comercialización de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos específicos fijados. En el área de Comercialización esos objetivos consisten en lograr que los consumidores potenciales se conviertan en consumidores reales de los productos o servicios de la empresa posibilitando así la venta de los mismos en el mercado.

Para que el gerente de Comercialización pueda tomar decisiones racionales y compatibles con los objetivos generales de la empresa y con los objetivos específicos de su área, resulta imprescindible que se establezcan previamente cuales son las políticas de comercialización. Las mismas proporcionan un marco básico de referencia para que el gerente pueda guiar u orientar las actividades operativas internas de su departamento y al mismo tiempo controlar la eficiencia con que las mismas se llevan a cabo.

Las políticas de comercialización pueden abarcar una diversa gama de aspectos tales como: a) la fijación de precios (precios altos o bajos), b) las líneas de producción (variedad de productos o producto único), c) la financiación de las ventas (al contado o a crédito), d) los canales de distribución (distribución libre, selectiva o exclusiva), e) la segmentación del mercado (mercado nacional, regional o zonal), f) la propaganda (oral, escrita, etc.), g) las marcas, las garantías, etc.

Por lo general las políticas que fije la empresa en este sector funcional van a estar contenidas en un programa de comercialización, cuya ejecución y control constituyen responsabilidades básicas del gerente de comercialización. Las actividades

que forman parte del programa de comercialización de la empresa, también llamadas elementos de la comercialización, pueden agruparse para su análisis en cinco categorías: a) precio, b) producto, c) promoción, d) canales de distribución y e) investigación de mercado.

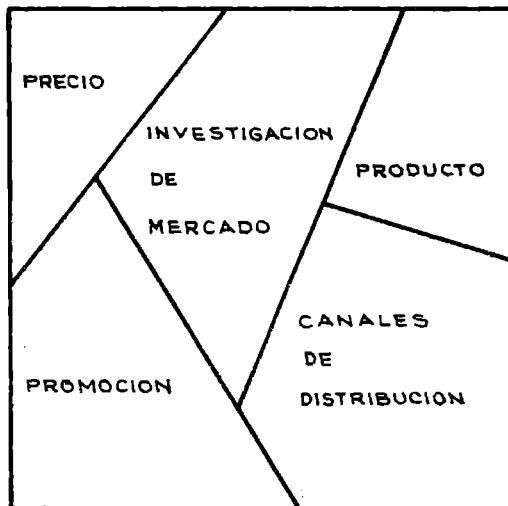
Esos elementos o actividades pueden combinarse de muy diversas formas para llegar a integrar un programa de comercialización; cuando cualesquiera de ellos aparezcan en forma combinada se obtiene lo que se conoce con el nombre de mezcla comercial.

La mezcla comercial (Cuadro N° 6) se refiere a la combinación e integración de los elementos de la comercialización en un programa que, partiendo del análisis y evaluación de las fuerzas del mercado, se diseña para alcanzar de la mejor manera los objetivos de la empresa en un tiempo determinado. Constituye otro de los cometidos del gerente de comercialización determinar la mezcla más conveniente para su empresa a través de un estudio pormenorizado de los referidos cinco elementos que se estudiarán en forma individual a continuación.

3.5. Elementos de la comercialización

3.5.1. Precio

Una de las tareas principales y de mayor relevancia del gerente de comercialización es la fijación del precio de los productos que la empresa vende en el mercado, de cuyo producido se obtiene la fuente más importante de los recursos regulares de la empresa. El precio representa un valor; cuando se fija un precio, lo que se hace es expresar en términos cuantitativos (pesos) el valor del producto en determinado momento. Para el consumidor el precio representa el valor que debe pagar para obtener el producto.

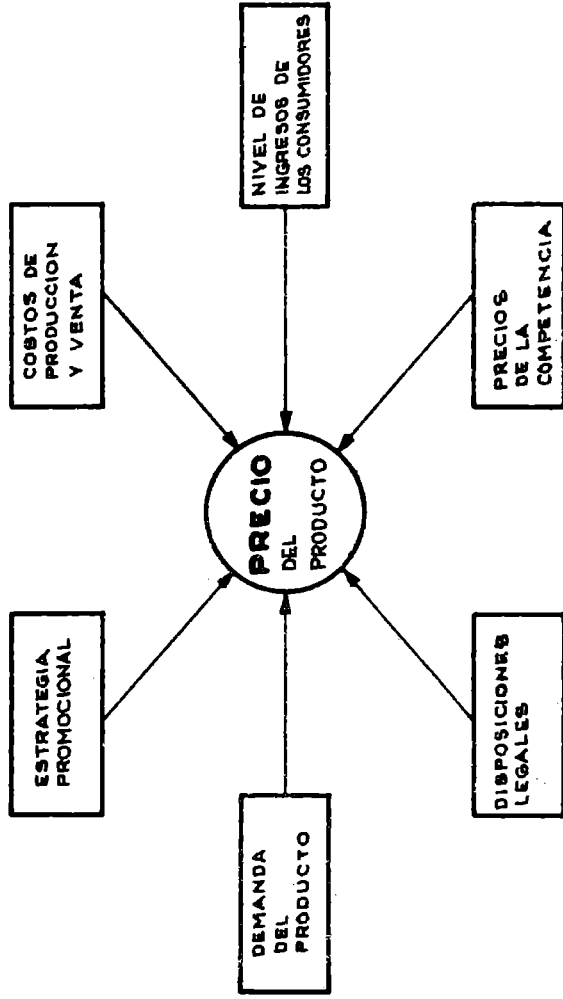


CUADRO No.6 LA MEZCLA COMERCIAL.-

La determinación de los precios representa para el gerente de Comercialización una tarea compleja en la cual deberá tener en cuenta todos aquellos factores que de una manera u otra pueden incidir, a través del precio, en el volumen real de las ventas. Entre esos factores corresponde mencionar: a) la naturaleza y características de la demanda, b) los costos de producción y venta del producto, c) el nivel de ingresos de los consumidores, d) la reacción de la competencia, e) la estrategia promocional, f) los canales de distribución y g) disposiciones legales que regulen el precio de determinados productos. (Cuadro N° 7).

Como guía orientadora para su acción definitiva, el gerente de Comercialización contará con las políticas de precios que en ese aspecto se haya fijado la empresa, las que, además de reflejar los objetivos, sirven para identificar una determinada filosofía de comercialización. Una política de precios podría ser por ejemplo la de vender a precios altos con el fin de absorber el sector del mercado con altos ingresos. Un precio inicial elevado podría constituirse en un instrumento para imponer en el corto plazo el producto entre los consumidores con altos ingresos, posteriormente podría promocionarse el producto en sectores populares del mercado en base al prestigio adquirido entre el público seleccionado que lo consume.

Las empresas por lo general cuentan con fórmulas para la fijación del precio de venta de sus productos. En teoría económica, son las fuerzas de la demanda y de la oferta las que determinan el precio (precio de mercado) que el consumidor debe pagar para adquirir el producto; sin embargo en la práctica, los precios son fijados por la administración de la empresa. Por eso el precio que el consumidor paga por lo general no es un precio económico sino más bien un precio administrativo.



CUADRO No.7 ALGUNOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA FIJACION DE PRECIOS.-

No es objeto de este trabajo analizar las distintas fórmulas existentes para determinar los precios; sin embargo se pueden enumerar y comentar en términos muy breves dos enfoques básicos: a) el enfoque de costos y b) el enfoque de mercado o competitivo.

El enfoque de costos tiene en cuenta fundamentalmente los costos de producción y un cierto margen adicional que cubra los beneficios esperados. La administración de la empresa en este caso deberá determinar dos aspectos: a) qué costos tomará en cuenta como base (los variables o los totales) y b) qué porcentaje de ganancias formará parte del precio.

El enfoque de mercado es significativamente diferente al anterior por cuanto pone énfasis en factores exógenos a la empresa como ser: a) el consumidor (sus ingresos, preferencias, costumbres, etc.), b) la estructura del mercado y c) la reacción de la competencia. Por ejemplo, la política de fijar precios en cantidades impares como \$ 99 o \$ 999 responde al deseo de explotar la tendencia psicológica del consumidor a realizar un buen negocio o a comprar barato. En muchos mercados la reacción de la competencia ante una variación de precios es rápida y efectiva. Por ejemplo si una empresa decide bajar los precios a un nivel inferior al del mercado para vender más: quizás en el corto plazo logre su objetivo pero siempre existirá el peligro de que la reacción de los competidores se traduzca también en una afectación de los precios a la baja en cuyo caso los beneficios relativos no se mantendrán por mucho tiempo.

El precio es una de las armas más potentes que la empresa tiene a su disposición para fijar una determinada estrategia de ventas; sin embargo por el hecho de querer mantener precios estables o de evitar guerra de precios con la competencia, muchas empresas compiten fundamentalmente a través de otros elementos de la comercialización, como por ejemplo, la promoción de ventas o el producto.

3.5.2. Producto

El producto constituye lo que la empresa tiene para vender en el mercado. En sentido restringido de la palabra, se le puede definir al producto como el objeto físico que se elabora en el departamento de Producción de una empresa; en el área de Comercialización se le otorga en cambio un significado más amplio: se le considera como el conjunto de satisfacciones que recibe quien adquiere el producto por el hecho de poseerlo o usarlo. Estas satisfacciones pueden estar referidas a las cualidades estéticas, a la funcionalidad, a la utilidad del producto, etc. El consumidor al comprar el producto, lo hace no por el producto en sí, sino por la satisfacción derivada o que espera obtener de su uso.

Existen estrategias básicas a disposición del gerente de Comercialización para desarrollar productos o líneas de producción que satisfagan las necesidades siempre cambiantes de los consumidores. Ellas son: a) diferenciación de productos, b) segmentación del mercado, y c) obsolescencia planificada.

La diferenciación de productos busca dirigir nuevas demandas del público consumidor hacia un producto en existencia o ligeramente modificado. La propaganda puede constituirse en estos casos en una herramienta muy eficaz para convencer al consumidor de las ventajas de un producto que es casi similar a otro, como por ejemplo, el caso de los cigarrillos, las aspirinas o los cosméticos. Muchos de estos productos son casi similares, aún cuando a través de la propaganda se intente destacar diferencias que por lo general son secundarias o de escasa relevancia.

A través de la segmentación del mercado se busca adaptar el producto a las demandas o requerimientos del consumidor. En contraste con la estrategia anterior, la política de segmentación de mercados reconoce la existencia de diversos submercados que

eventualmente podrían provocar una expansión sustancial de las líneas de producción. Una política de segmentación de mercados se concentra en los cambios del producto (industria automotriz, del calzado, por ej.) creando combinaciones que satisfagan los deseos de variedad de los consumidores.

Por último la obsolescencia planificada crea en forma deliberada nuevos productos con variedades menores o muy superficiales, con el fin de que los modelos anteriores se vuelvan obsoletos. Esta estrategia también se puede adoptar como respuesta a los gustos y preferencias siempre cambiantes de los consumidores. Por ejemplo, en materia de ropa o calzado para damas se observa muy a menudo que el modelo de una determinada temporada no se usa en la próxima, lo que determina variaciones en el producto para satisfacer así las necesidades de aquellos consumidores que optan por vestirse o calzarse de acuerdo a los dictados de la moda del momento.

3.5.3. Promoción

La promoción se refiere a todas aquellas actividades de venta de la empresa que tienen por finalidad informar y recordar a los consumidores la mezcla comercial de la empresa en cuanto tiene relación con el precio, con el producto y los canales de distribución. Para alcanzar estos objetivos el gerente de Comercialización deberá establecer una estrategia específica de promoción, la cual guardará estrecha relación con la situación y con el tipo de producto.

Una buena estrategia promocional puede integrarse a través de los siguientes instrumentos: a) publicidad, b) venta personal y c) promoción de ventas propiamente dicha.

J. McCarthy define la publicidad como "toda forma paga de presentación no personal o promoción de ideas, mercaderías o servicios, por un patrocinador **identificado**". Como forma principal de la venta masiva, la publicidad está dirigida a grandes masas de personas. La venta personal es el proceso por el cual se asiste y se informa a una persona o grupo de personas sobre las bondades o cualidades de un producto o servicio con el fin de que lo compren. Está dirigida a clientes específicos. La promoción de ventas abarca elementos tales como material especial para hacer resaltar la compra, concursos, premios, estampillas, etc. En la práctica las actividades de promoción de ventas se usan sobre todo para complementar la publicidad y las ventas personales.

La publicidad y la venta personal son distintos medios, pero encarados con el fin de lograr el mismo objetivo: aumentar las ventas. La publicidad a través de medios como las revistas, la prensa, la radio y televisión, películas, etc. informa a grandes sectores de la población; la venta personal por el contrario está orientada a grupos reducidos de personas. La publicidad asiste al vendedor y contribuye a que los esfuerzos de éste sean más productivos a través de la información preliminar que sobre el producto o servicio se le da a los eventuales compradores.

Las actividades promocionales representan un costo importante para la empresa; por lo tanto esas actividades tienen que estar justificadas en relación al nivel de ventas y de ganancias. El gerente de Comercialización deberá contar con algún criterio adecuado que le permita medir el valor del esfuerzo promocional; de otra manera podría estarse usando el dinero de la empresa en forma improductiva.

El gerente de Comercialización es quien tiene bajo su responsabilidad la organización del grupo de vendedores encargados de promocionar el producto; es quien recluta, selecciona, capacita, supervisa y despide a los vendedores. Algunos vendedores trabajan con los intermediarios y otros directamente con el consumidor. Algunas ventas son creativas por naturaleza ya que exigen todo un proceso de crear demandas y persuadir al comprador; otras ventas son por el contrario de carácter rutinario ya que el cliente no necesita que lo persuadan o convenzan para que compre el producto o servicio.

3.5.4. Canales de distribución

Otro de los cometidos del gerente de comercialización consiste en la administración de los canales de distribución. Un canal de distribución es el camino que el producto atraviesa desde que sale de la empresa hasta que llega al consumidor. Esa ruta puede ser simple o compleja; dependerá de aspectos tales como: a) la naturaleza del producto, b) la naturaleza y ubicación del mercado, c) el precio del producto, d) el esfuerzo de ventas requerido, e) los recursos y capacidades del productor. Por ejemplo una barra de jabón puede venderse del productor al mayorista, de éste al minorista y de éste al consumidor final; un equipo computador sin embargo podrá venderse directamente de la empresa al consumidor.

La administración de los canales de distribución incluye dos aspectos básicos: 1) la selección del canal más apropiado de acuerdo a los aspectos anteriormente mencionados y 2) el mantenimiento del canal.

Al seleccionar el canal de distribución se pueden considerar **tres** políticas alternativas: a) la distribución general o intensiva por la cual la empresa busca la máxima distribución de su producto o servicio permitiendo su venta en cualquier lugar y por cualquier distribuidor; b) la distribución selectiva por la cual la empresa selecciona los lugares y los distribuidores que se encargarán de vender el producto (determinados agentes en un Departamento de la República, por ejemplo) y c) la distribución exclusiva por la cual la empresa selecciona un distribuidor único y exclusivo encargado de almacenar y vender el producto en un mercado determinado (un solo agente por Departamento).

El segundo problema en la administración de los canales es el del mantenimiento de los mismos de manera de evitar obstáculos que puedan afectar la ubicación de la empresa en el mercado y su nivel de ganancias. Si una empresa vende parte de su producción a través de su propio grupo de vendedores, el problema de mantenimiento del canal estará referido básicamente a dirigir ese grupo humano. Si en cambio se utilizan otros canales de venta, como ser agentes o mayoristas, el gerente de comercialización deberá tener en cuenta y hacer tres cosas: 1) controlar que las cláusulas del contrato realizado se cumplan, 2) mantener buenas relaciones con esos agentes y 3) ofrecer toda la cooperación necesaria para que se pueda vender el producto con los mejores resultados.

3.5.5. Investigación de mercado

La investigación de mercado ha sido definida como la recolección y análisis sistemático de datos concernientes a problemas relacionados con la distribución y venta de las mercaderías o servicios. El Departamento de Investigación de Mercado tiene una función asesora que sirve a toda la empresa y en particular, pro-

porciona al ejecutivo la información necesaria para que pueda tomar decisiones en forma racional.

Los departamentos de Investigación de Mercado por lo general están dirigidos por un Director que depende del gerente de Comercialización. El personal que trabaja en ese departamento suele contar con conocimientos especiales en áreas como la estadística, la psicología, la economía, etc. Si una empresa no puede mantener un departamento específico de investigación de mercado, por el alto costo que representa, el cometido de la función le será asignada a alguno de los ejecutivos de Comercialización y este contratará los servicios en alguna compañía externa dedicada a este tipo de trabajos. Existen diversos tipos de compañías: a) firmas consultoras, b) servicios de datos que se dedican a la recolección y análisis de ciertos datos y los distribuyen sobre la base de suscripciones, c) organizaciones especializadas que desarrollan funciones muy específicas tales como, entrevistas, diseño de muestras, tabulación de datos, etc., d) asociaciones de comercio que trabajan para una determinada industria en base a aportes financieros de las empresas de esa industria, e) agencias de gobierno que patrocinan o realizan investigaciones para una industria y finalmente f) agencias de publicidad que realizan estudios de investigación de mercado para determinados clientes que solicitan el servicio respectivo.

A continuación se enumeran algunos proyectos específicos de investigación de mercado: 1) estudios sobre el producto que incluyen el desarrollo y prueba de nuevos productos, determinando la preferencia de los consumidores por cada producto y probando asimismo el diseño o envase de los mismos, 2) estudios de consumo para identificar futuros clientes, establecer sus características (ingresos, costumbres, actitudes, etc.) y estudiar y explicar su comportamiento, 3) análisis de ventas para evaluar políticas de ventas, determinando con qué grado de eficiencia han trabajado los distribuidores o mayoristas, los vendedores, etc., 4) análisis

sis del mercado para medir el potencial de ventas actuales, establecer las tendencias actuales y predecir las ventas futuras.

Bibliografía

McCarthy, Jerome "Comercialización", Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1968.

Tarpey, Lawrence "Marketing Management" en "Essentials of Management" de J. L. Massie, Prentice - Hall Inc., New Jersey, 1971, pp. 220 - 230.

Stanton, William "Fundamentals of Marketing", New York, McGraw Hill, 1967.

4. LA FUNCION FINANZAS

4.1. Concepto y naturaleza

Existen diversas definiciones sobre la naturaleza y el alcance de la función financiera; las mismas se pueden agrupar en dos categorías que responden a su vez a dos enfoques diferentes: a) el enfoque tradicional y b) el enfoque moderno.

a) De acuerdo al enfoque tradicional se concibe a las finanzas como la función que tiene por finalidad la obtención y administración de los recursos financieros necesarios para poder realizar las actividades operativas de la empresa. Según este enfoque el cometido básico de la función consiste en determinar la combinación óptima o la mejor manera de conseguir los fondos requeridos entre las posibles fuentes de financiación. Ese análisis se lleva a cabo tomando como referencia casi en forma exclusiva el problema de la obtención de fondos orientando el mismo al estudio de los instrumentos, las instituciones, las reglas y las prácticas mediante las cuales se pueden conseguir fondos así como a las relaciones legales y contables entre la empresa y sus fuentes de financiamiento.

b) El enfoque moderno concibe a la administración financiera como una parte del fenómeno administrativo total y no como

si fuera únicamente una especialidad de asesoría con el cometido de analizar cómo obtener los fondos y seleccionar la mejor manera de conseguirlos. De acuerdo a este enfoque más amplio, el cometido primordial de la función financiera, sin dejar de reconocer la importancia que tienen las fuentes de fondos, está centrado básicamente en el uso adecuado de los recursos. Ello implica entre otros, la realización de una adecuada evaluación de los rendimientos potenciales del capital en función del costo de las fuentes alternativas disponibles. La función financiera entonces tiene un cometido más amplio que la obtención o provisión de fondos; tiene que ver también con la efectiva utilización de los recursos financieros en las diversas actividades de la empresa.

Teniendo en cuenta el contenido de los dos enfoques con que se ha analizado el alcance de la administración financiera, se puede definir la función Finanzas como el conjunto de actividades que tienen por finalidad la obtención y el uso en forma eficiente de los recursos financieros necesarios que permitan el normal desarrollo de las operaciones de la empresa. Esta definición implica como objetivos generales básicos de la función financiera, los siguientes:

- 1) lograr que la empresa tenga a disposición en cantidades adecuadas y en el momento oportuno, los fondos suficientes para atender las obligaciones financieras corrientes y las inversiones de capital (factor liquidez),
- 2) obtener una rentabilidad adecuada que maximice las utilidades a largo plazo o el valor neto actual del capital invertido por los propietarios de la empresa (factor rentabilidad),
- 3) mantener un continuo equilibrio entre el flujo de entradas y salidas de fondos que asegure el pago de los

compromisos financieros y a la vez los mayores beneficios por los capitales invertidos (problema éste conocido como dilema liquidez versus rentabilidad).

4.2. Desarrollo histórico

Si bien el alcance más amplio asignado a la función financiera surge en la década de los veinte, sólo en los últimos años esta área ha desarrollado un contenido basado en el enfoque moderno antes mencionado. En efecto el enfoque tradicional mantuvo por mucho tiempo su plena vigencia en cuanto a la enseñanza y tratamiento del tema.

La administración financiera surgió como una rama independiente de la economía a comienzos de este siglo, otorgándose desde un principio un mayor énfasis a la descripción y análisis de los instrumentos e instituciones a través de las cuales se podían canalizar fondos hacia la empresa. El enfoque tendía pues a tratar el problema financiero desde un ángulo externo a la empresa concediendo importancia relevante a las fuentes de fondos, como ejemplo, los banqueros o las instituciones de crédito en general, en lugar de hacerlo desde la posición de quién decide dentro de la empresa.

Durante el período de mayor auge del enfoque tradicional se realizaron una serie de críticas, no tanto a la definición de la función, sino más bien a las características del enfoque y en particular, al énfasis que el mismo otorgaba a determinados aspectos y a la falta de interés por otros. Entre estos últimos pueden mencionarse aspectos tales como la conveniencia o no de asignar recursos a determinados fines, el análisis y evaluación de rendimientos esperados de determinadas inversiones o consideraciones generales sobre el costo del capital, etc. No quiere decirse con esto que estos problemas no estuvieran presentes ca-

da vez que debieran tomarse decisiones relativas a la asignación de fondos; lo que sucedía era que existía una falta de interés por el desarrollo y el análisis sistemático para la toma de decisiones.

Recién a partir de la Segunda Guerra Mundial se comienzan a considerar con mayor interés los aspectos relacionados con los usos alternativos de los fondos disponibles como consecuencia de factores como el creciente desarrollo económico, la aparición de nuevas tecnologías, la ampliación de los mercados, las mayores presiones de la competencia, etc. Ese interés naciente pronto recibió una mayor atención a tal punto que no sólo en las empresas con fines de lucro sino también en las instituciones del sector público, los problemas relacionados con la asignación de fondos y con los costos de capital pasaron a recibir importancia de primer orden por parte de los ejecutivos financieros.

En la actualidad el alcance de la función financiera se circunscribe básicamente al desarrollo analítico y sistemático de la toma de decisiones en aquellos problemas que signifiquen cualquier tipo de mantenimiento, ampliación o reducción de inversiones que exijan fondos de la empresa.

(sigue Cuadro N° 8)

<u>Características</u>	<u>Enfoque Tradicional</u>	<u>Enfoque Moderno</u>
Epoca	Comienzos de la década del 20	Comienzos de la década del 50
Alcance	Limitado	Amplio
Problema central de la política financiera	Obtención de fondos	Asignación de fondos
Problemas concretos que analiza	Combinación óptima de las fuentes de fondos	Rentabilidad de las inversiones
Mecanismos de análisis	Instrumentos, procedimientos y prácticas de financiamiento	Evaluación del rendimiento esperado de <u>ca</u> da uso alternativo de fondos

Cuadro N° 8

**Desarrollo y características de la función
Finanzas; dos enfoques**

4.3. Cometidos del gerente de Finanzas

Teniendo como marco de referencia los objetivos generales básicos de la función financiera analizados precedentemente, se pueden agrupar los principales cometidos del gerente financiero en tres categorías: 1) planificación financiera, 2) obtención y uso de fondos y 3) control financiero.

4.3.1. Planificación financiera

La planificación financiera está vinculada con la elaboración de aquellos planes de la empresa que abarquen aspectos tales como la adquisición o sustitución de maquinarias, la ampliación de la planta, así como otras inversiones que signifiquen gastos de importancia. El gerente financiero tiene el cometido de estudiar y analizar los flujos de efectivo durante el período que se planifica con la finalidad de que, al conocer las necesidades futuras de fondos, puedan obtenerse los recursos correspondientes que permitan la ejecución regular de los planes y programas trazados.

La planificación financiera requiere especial atención en los siguientes aspectos: a) análisis financiero que permita determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos, b) previsión de las necesidades de fondos a corto plazo con énfasis en el flujo de fondos de caja, presupuestos de caja, y fuentes de capital de trabajo o circulante, c) previsión de las necesidades de fondos a largo plazo con énfasis en el flujo de fondos de inversión, presupuestos de capital, proyectos de gastos alternativos de capital, costos del capital y condiciones generales del mercado de capitales.

a) Análisis financiero

El análisis financiero consiste en una comparación entre el estado actual de una empresa en particular y el resto de compañías similares que integran el mismo sector industrial. Un adecuado análisis financiero puede permitir detectar entre otros, deficiencias operativas de la empresa, su capacidad potencial así como también el volumen y tipos de financiamiento necesarios que le permitan lograr los objetivos trazados por la administración. Para poder llevar a cabo este tipo de análisis la empresa debe disponer de registros contables históricos adecuados y conocer además cuales son los estándares industriales generalmente aceptados para el sector en el que está integrada esa empresa.

Uno de los métodos a través del cual se puede realizar este análisis financiero es el uso de cocientes, razones o "ratios" que son meras relaciones que pueden establecerse entre los diversos elementos activos, pasivos y diferenciales. De la comparación entre las razones calculadas para la empresa objeto de análisis y los estándares considerados como normales para el sector, pueden detectarse aspectos que merezcan especial atención desde el punto de vista financiero (1). En caso de no existir estándares para el sector, los índices pueden igualmente utilizarse como elementos de análisis histórico respecto a la evolución de determinados rubros de la empresa.

(1) Considérese la razón de circulante (activo circulante) a la pasivo circulante

que para un determinado tipo de empresas de cierto sector industrial se le asigna como valor normal 1.5. Si al aplicar esta razón a la empresa que se analiza surgen diferencias notorias (por ej. 0.65), esa comparación sirve como dato preliminar para evaluar los resultados de las políticas que afectan el activo y pasivo circulantes.

b) Previsión de necesidades financieras de corto plazo

En la práctica, las necesidades de fondos a corto y largo plazo están estrechamente relacionadas y deben ser planificadas en forma conjunta. El análisis del flujo de fondos de caja, tanto a corto como a largo plazo, puede utilizarse como marco de referencia para llegar a determinar las futuras necesidades de fondos de la empresa (Cuadro N° 9). También los presupuestos de Caja y de Capital pueden utilizarse como instrumentos con el fin de facilitar la toma de decisiones en problemas relativos a fuentes y usos de fondos.

El presupuesto de Caja es una herramienta a través de la cual se trata de prever los ingresos y egresos en efectivo durante un período operativo normal; su objetivo principal radica en determinar la cantidad expresada en pesos de los recursos necesarios para poder atender los gastos corrientes de operación de la empresa. Si del presupuesto de Caja surge por ejemplo que los egresos previstos son superiores a los ingresos de ese período, el gerente financiero deberá anticiparse y buscar la fuente de financiamiento apropiada que le permita atender las diferencias anotadas.

Además del presupuesto de Caja pueden utilizarse otros instrumentos para prever las necesidades financieras de una empresa en el corto plazo; entre ellos, el estado de fuentes y usos de fondos, los estados pro-forma de capital de trabajo, balances proyectados, etc.

c) Previsión de necesidades financieras de largo plazo

La planificación a largo plazo se diferencia de la planificación a corto plazo, entre otros conceptos, por los objetivos que en cada caso se pretende lograr en el tiempo. Se suele establecer una diferencia entre los dos términos a través de una di-

visión de los usos de fondos en dos categorías: gastos corrientes y gastos de capital. Los gastos corrientes son aquellos de los cuales se espera obtener un beneficio en el corto plazo, un año como máximo (gastos en compra de materias primas, gastos en pago de salarios o de publicidad, etc.). Los gastos de capital por el contrario son aquellos que generan beneficios en el largo plazo o en un período mayor de un año (ej. compra de nuevos equipos, ampliación de la planta, un nuevo edificio, etc.).

La planificación a largo plazo incluye entre otros, el estudio y la elaboración de un presupuesto de capital con la finalidad de evaluar los beneficios en el largo plazo derivados de usos alternativos de capital. Un primer paso en el proceso de elaboración de estos presupuestos de capital es la estimación por cada responsable de departamento de los gastos de capital que considera necesario realizar en el período que se presupuesta. En cada caso el responsable de departamento deberá enfrentar tres problemas: 1) la identificación de las alternativas disponibles, 2) la clasificación de los proyectos de acuerdo a los objetivos que en cada uno de ellos se pretende lograr y 3) la selección final. Para llegar a esa selección se puede recurrir al análisis y evaluación de los rendimientos esperados en cada proyecto particular, para lo cual existen diversos métodos. El análisis de los mismos no corresponde realizarlo en este trabajo; sin embargo se puede afirmar en términos generales que el objetivo común de la mayoría de estos métodos es determinar la rentabilidad esperada a partir de un estudio de los beneficios futuros y costos financieros actualizados.

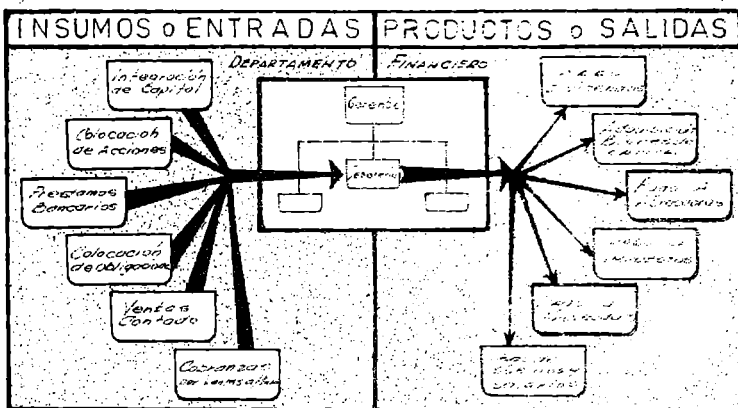
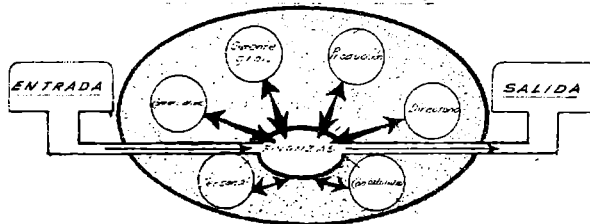
4.3.2. Obtención y uso de fondos

Una de las primeras preocupaciones del gerente financiero consistió tradicionalmente, como se mencionó al comienzo de este capítulo, en obtener los fondos necesarios para el normal desarrollo de las operaciones de la empresa. Si bien los cometidos actuales abarcan un campo que excede en forma radical a sus funciones iniciales, aún en el presente constituye una de las tareas de relevancia del gerente financiero la obtención de fondos en condiciones adecuadas de oportunidad y economía. Ello supone por parte del gerente un buen conocimiento de las características de los mercados dinerario y de capitales a los que puede recurrir para obtener los recursos financieros que necesita.

La obtención de fondos está relacionada fundamentalmente con dos aspectos: a) la identificación de las fuentes de financiamiento y b) el período de tiempo durante el cual se necesitan los fondos. Un primer paso en la consideración del problema relativo a la obtención de fondos es la determinación de los tipos de fondos disponibles para luego poder seleccionar la combinación más apropiada de acuerdo a las necesidades establecidas.

En términos generales se pueden diferenciar dos tipos básicos de fondos: 1) externos, ya sea propios o ajenos, representados por los recursos que pueden obtenerse fuera de la empresa (bancos, acreedores comerciales, aportes de los propietarios o socios, etc.); 2) internos, representados por los recursos que pueden obtenerse dentro de la empresa como ser las utilidades no distribuidas, fondos de amortización, etc.. La selección de uno u otro tipo de fondos dependerá de una serie de factores que deben tenerse en cuenta: entre ellos, las características de la economía (mercados de capital, política fiscal, etc.), las características de la industria (variaciones estacionales, naturaleza de la competencia, etc.), las características de la empresa (base legal, tamaño, política fijada por la administración, etc.) etc., etc.

LA EMPRESA O UNIDAD DE PROCEDIMIENTO



CUADRO N°.9 FLUJO DE CAJA EN UNA EMPRESA.-

Una parte importante de los fondos utilizados por una empresa en franco desarrollo estará constituida por los beneficios generados por el propio giro de sus actividades. Las utilidades que no se distribuyen entre los propietarios o los accionistas son ganancias que se van acumulando y que la empresa tiene disponibles para usos futuros; representan una fuente interna de financiamiento. Cuando la empresa invierte esos fondos en financiar gastos corrientes o de capital se está ante un fenómeno que se conoce con el nombre de autofinanciamiento.

Las fuentes externas de financiamiento están constituidas por aquellas personas o instituciones que de una manera u otra, orientadas por diversos intereses, pueden poner a disposición de la empresa recursos financieros. De esa manera representan fuentes externas la venta de acciones y la colocación de obligaciones en el mercado, el uso del crédito bancario del sector público o privado, algunas operaciones con compañías financieras o de seguro, etc. De esta variedad de fuentes externas de financiamiento, debe mencionarse sin embargo la importancia que tienen las instituciones bancarias como proveedoras de fondos corrientes para la empresa.

Por lo general las empresas mantienen una estrecha relación con uno o más bancos con el fin de depositar sus fondos, girar cheques para efectuar diversos pagos y también para solicitar créditos cuando necesitan recursos financieros. Debe mencionarse sin embargo que esa importancia que tiene el uso del crédito como fuente de fondos varía de acuerdo al tamaño y volumen de las operaciones de la empresa; tendrá mayor relevancia en pequeñas y medianas empresas y no tanto en empresas grandes con posibilidades de recurrir a otras formas de financiamiento de largo plazo en el mercado de capitales.

En el Uruguay las modalidades más comunes que utilizan las empresas para obtener fondos de los bancos son: a) el vale a

plazo fijo y b) el descuento de efectos comerciales. El vale a plazo fijo adquiere la forma de un pagaré firmado por el deudor a la orden del banco prestamista, en el cual se fijan las condiciones del préstamo (plazo, tasa de interés, etc.). El descuento de documentos comerciales como lo es por ejemplo una letra de cambio o un conforme, consiste en el adelanto de fondos al tenedor del documento por parte del Banco contra la entrega del documento debidamente endosado en favor de la institución bancaria.

Se ha considerado hasta este momento, dónde y cómo pueden obtenerse recursos financieros para la empresa; deberá analizarse seguidamente cómo se les utiliza.

El uso o inversión de fondos está referido a cualquier tipo de utilización o destino de fondos disponibles en la empresa, sean estos de origen interno o externo. El uso de fondos puede derivar en la compra de maquinarias, en el depósito de dinero en efectivo o de documentos comerciales en una institución bancaria, o en la compra y almacenamiento de materiales. Otros usos de fondos pueden estar dirigidos al pago de obligaciones corrientes como lo son los impuestos que gravan las operaciones y actividades de la empresa o los sueldos y salarios del personal a su disposición. De esa manera los fondos se pueden usar para aumentar los activos (compra de materiales, por ej.) o para reducir los pasivos (pago de impuestos, por ej.), representando en cualquier caso decisiones que toma la administración para invertir fondos con fines específicos.

Una primera diferenciación en los usos de fondos consiste en distinguir los fondos que se utilizan para adquirir bienes que proporcionan servicios durante un largo tiempo y aquellos que se utilizan para atender las actividades corrientes de la empresa. En el primero de los casos pueden incluirse los usos de fondos destinados a la compra de terrenos, edificios, o maquinarias; en el segundo caso, se encuentran los fondos para la compra de mate-

riales o para el pago de salarios. Teniendo la empresa ya instalada y en funcionamiento, los primeros usos de fondos estarán destinados entre otros, a la compra de materias primas o materiales; la fuente respectiva de acuerdo a lo considerado previamente podrá ser por ejemplo los aportes de los socios o la cobranza de ventas anteriores. Los costos de producción también representan un uso de fondos a través del pago de los salarios, de la electricidad consumida, del desgaste de las máquinas, etc.. Del proceso de transformación surge un conjunto de productos terminados que la empresa tiene para colocar en el mercado; de la venta de esos productos, la empresa tendrá sus principales recursos financieros.

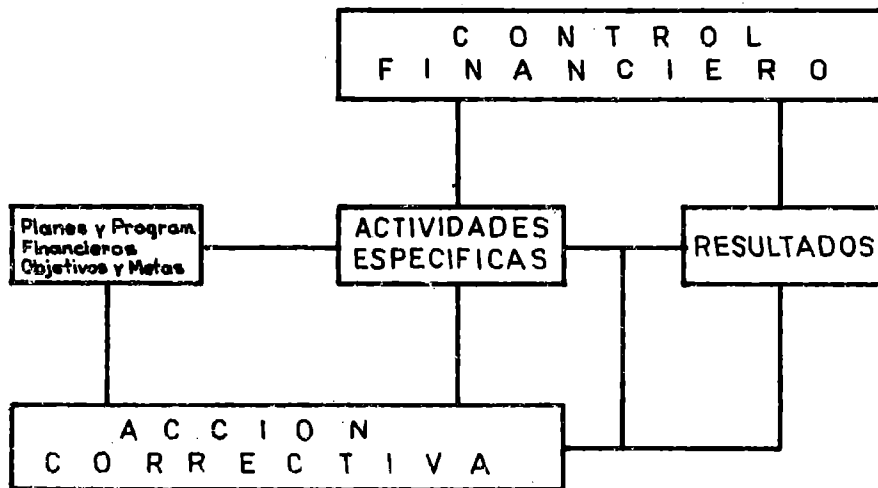
4.3.3. Control financiero

La formulación de los planes y programas financieros debe realizarse con suficiente flexibilidad de manera que se puedan introducir en el momento oportuno los cambios necesarios que la ocurrencia de eventos imprevistos pueda originar.

Conocidos los objetivos y metas que en forma explícita o implícita se han establecido en los planes, el gerente financiero deberá evaluar durante el desarrollo y al término de las operaciones, los resultados alcanzados comparando los mismos con aquellos inicialmente previstos. En caso de detectar la existencia de desviaciones de consideración, éstas deberán constituir el punto de partida para establecer las acciones correctivas correspondientes, las que, se pueden traducir en un ajuste de los objetivos y metas iniciales o en las actividades específicas que el logro de estos últimos implica.

Bibliografía

- Ellis, Herman A. "Financial Management", artículo publicado en "Essentials of Management", de Joseph L. Massie, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1971.
- Johnson, Robert W. "Administración Financiera", Compañía Editorial Continental, México, 1969.
- Pérez, Walter y "Administración y Planificación del Crédito Bancario en el Uruguay", Instituto de Administración, Cuaderno N° 58, Tomo I, 1969.
- Solomon, Ezra "Principios de Administración Financiera", Ediciones Macchi, Argentina, 1969.
- Weston, J. Fred y "Basio Financial Management, Selected Readings"
Donald, H. W. Belmont, California, 1967.



CUADRO No. 10

**EL CONTROL FINANCIERO:
SU UBICACION DENTRO DEL PROCESO ADMINIS-
TRATIVO.-**

5. LA FUNCION CONTABILIDAD

5.1. Concepto y naturaleza

La administración, las finanzas y la contabilidad son disciplinas que han estado estrechamente vinculadas desde mucho tiempo atrás. Históricamente, las funciones de la Contabilidad han sido, la registración, la clasificación, el análisis y el informe sistemático de las operaciones y de los hechos que reflejan los resultados de carácter financiero de una organización, los mismos pueden realizarse utilizando diversas unidades de medida, siendo las más comunes la unidad monetaria, unidades de producción, horas standard, etc.

Por razones de estudio se analiza en este capítulo y en forma separada del área financiera, la función Contabilidad, la que, en términos generales, comprende las siguientes actividades;

a) la selección de libros, registros, documentos y cuentas de acuerdo al carácter y naturaleza de las operaciones corrientes de la organización;

b) la registración de todas aquellas operaciones que de alguna forma tengan una incidencia de carácter financiero, en los libros y registros seleccionados;

c) la administración de todos los datos financieros que de esa forma se van acumulando; ello comprende, entre otros, la recopilación, la clasificación, la presentación, el análisis y la interpretación de esos datos.

La serie de libros, registros y hojas de trabajo donde se anotan las operaciones y se acumulan los datos financieros así como el conjunto de las cuentas que se seleccionan para realizar la registración constituye lo que se conoce con el nombre de sistema contable. La actividad concreta de registración se denomina teneduría de libros, existiendo para llevarla a cabo técnicas, principios y procedimientos que se utilizan en la práctica para el manejo de las operaciones contables.

Teniendo en cuenta la naturaleza y características de la información que un sistema contable proporciona, puede establecerse en líneas generales que la contabilidad es una función a través de la ~~cual~~ pueden lograrse los siguientes objetivos:

- 1º) Análisis e interpretación de los resultados financieros derivados de operaciones realizadas en un período determinado;
- 2º) Planificación de operaciones futuras;
- 3º) Toma de decisiones entre cursos de acción alternativos;
- 4º) Control de variables claves.

5.2. Contabilidad Financiera y Contabilidad Gerencial: ámbito de aplicación

Toda **empresa** tiene su propio sistema contable dentro del cual pueden distinguirse, de acuerdo al propósito específico

perseguido en cada caso, dos subsistemas integrantes del primero: la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial. La primera se refiere de preferencia al proceso sistemático por el cual las operaciones de una empresa se registran, se clasifican y se presentan de acuerdo a una serie de principios y procedimientos contables establecidos de antemano; los mismos guardan relación con las características y la naturaleza de las operaciones específicas de la empresa. El propósito principal de la contabilidad financiera es proporcionar información sobre la situación financiera de una empresa a diferentes grupos de interés vinculados a la misma: los propietarios, los administradores, los accionistas, los acreedores, las agencias recaudadoras de impuestos, otras agencias gubernamentales, etc. Esa información puede utilizarse con el fin de evaluar el grado de eficiencia operativa de la empresa, de verificar declaraciones realizadas con propósitos fiscales o de asegurarse, en el caso de una institución de crédito, las posibilidades de que la empresa solicitante pueda enfrentar las obligaciones financieras correspondientes.

La contabilidad gerencial por el contrario tiene un ámbito de aplicación más reducido: es utilizada fundamentalmente por el grupo gerencial de la empresa para el análisis y solución de los problemas complejos a los que se ven enfrentados. Los principios y supuestos en los que está basada la información contable de carácter financiero limitan el campo de aplicación y utilidad de este tipo de información si se la quiere utilizar con fines gerenciales. En cambio existen una serie de técnicas de contabilidad gerencial, que se analizarán seguidamente, que tienen la característica de ser flexibles y fácilmente adaptables a las necesidades particulares de cada empresa.

El enfoque o punto de vista con que están orientados ambos subsistemas es pues algo diferente: la contabilidad gerencial permite proporcionar información contable a un solo tipo de usua-

rio, el cual está representado por los niveles superiores de la administración de la empresa. En cambio la contabilidad financiera proporciona información a una variedad más amplia de usuarios, algunos de ellos, internos a la empresa y otros, externos a la misma.

5.3. Principios y supuestos de la contabilidad financiera

La Contabilidad Financiera proporciona información sobre la naturaleza y composición del capital invertido en una empresa (a través del Balance General) así como sobre los cambios que sufre ese capital como resultado de las operaciones que en ella se realizan (a través del Estado de Pérdidas y Ganancias). El Balance refleja en cierta medida la forma en que la dirección de la empresa ha administrado los bienes de la misma; el Estado de Pérdidas y Ganancias demuestra los resultados financieros alcanzados en determinado período como consecuencia de la utilización de esos recursos.

El proceso de registración y análisis de las operaciones financieras así como la elaboración de los informes contables se ajustan a principios de contabilidad generalmente aceptados; en particular en un principio básico que se puede expresar a través de la siguiente relación:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

El activo de una empresa, representado por el conjunto de bienes de diversa naturaleza que la integran, está compuesto por dos partes:

1º) el pasivo, que identifica el derecho de terceros sobre uno o más de los valores que figuran en el activo;

2º) el capital, que representa el derecho de propiedad de los dueños de la empresa sobre la cuota parte del resto del activo, sean aquellos los socios, los accionistas, etc. A continuación se utilizará un ejemplo ilustrativo del comportamiento de la ecuación antes mencionada.

Se reúnen cuatro personas conocidas y acuerdan iniciar un giro comercial determinado, aportando cada uno de ellos la cantidad de \$ 3.000.000.- Si se considera únicamente esta operación inicial, la relación reflejará las cifras siguientes (expresadas en millones de pesos):

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

$$\text{Caja 12} = \text{Pasivo} + \text{Capital 12}$$

En forma casi inmediata la empresa recibe un préstamo bancario por \$ 6.000.000.- con el fin de adquirir un edificio para instalar las oficinas administrativas pagándose por el mismo \$ 4.000.000.- al contado. En ese momento, la relación, en millones de pesos será:

$$\text{Activo (18)} = \text{Pasivo (6)} + \text{Capital (12)}$$

Caja	14	Cuenta a pagar (banco)	6
Edificios	<u>4</u>	Capital	<u>12</u>
	18		18

El valor de las cuentas del balance indican que la empresa tiene un activo total de \$ 18.000.000.- de los cuales, \$ 6.000.000.- representan el derecho del Banco sobre la empresa a que se le reembolse el importe del préstamo otorgado y en el plazo convenido. El resto, los \$ 12.000.000.- representan los derechos de propiedad de los titulares del negocio. El balance lo que proporciona es una visión de la situación financiera de una empresa respecto a los valores del activo y los correspondientes del pasivo en un momento determinado.

El estado de pérdidas y ganancias está estrechamente vinculado al balance por cuanto complementa el análisis de los cambios producidos en el Activo, Pasivo y Capital, como resultado de las operaciones de la empresa. Supóngase que durante el período siguiente al del balance anterior, se producen los resultados que, en millones de pesos, se presentan a continuación:

Ingresos	10
Gastos	<u>4</u>
Ingreso neto	6

Si todos los ingresos se recibieron al contado y los gastos también se pagaron en efectivo, del estado anterior se puede deducir que los fondos de Caja se incrementaron en \$ 6.000.000.- al igual que la cuenta de Capital.

Activo (24) = Pasivo (6) + Capital (18)

Caja	20	Cuenta a pagar (banco)	6
Edificios	<u>4</u>	Capital	<u>18</u>
	24		24

La ecuación básica se mantiene en todos sus términos sin importar el tipo o cantidad de transacciones que se lleven a cabo en la empresa, puesto que el método de registración está diseñado justamente para que opere de esa forma. Resulta obvio deducir que, por el volumen de operaciones que se realizan en la empresa, resulta imposible preparar un balance o un estado de pérdidas y ganancias inmediatamente después de cada transacción. Sin embargo, a través de un proceso ordenado y sistematizado de registración y clasificación, se puede sintetizar y llegar luego a determinar el resultado neto de las operaciones comerciales de una empresa.

Existen ciertos supuestos y prácticas de contabilidad que necesariamente deben ser conocidos por aquellos que deben utili-

zar estados financieros y que se constituyen asimismo en factores limitativos de su utilidad; entre ellos los siguientes:

1. Continuidad de la empresa: los métodos de valuación contable están basados por lo general en el supuesto de que la empresa continuará operando por un largo e indefinido tiempo en el futuro. De acuerdo a este supuesto no interesa tanto el valor actual o real de los insumos que la empresa necesita para llevar a cabo las actividades que le son propias, sino que los mismos aparecen en los registros contables avaluados a precio de costo. En efecto no resultaría de interés revalorizar esos bienes en forma continuada si no se van a vender, sino por el contrario, que se van a usar para agregar valor a los ya existentes.

2. Estabilidad monetaria: todos los valores en los estados financieros, están expresados por lo general en pesos del momento de realización de la operación; esto supone que la unidad monetaria es una unidad estable de valor lo cual obviamente no es válido para nuestra realidad nacional. De no recurrirse a algún mecanismo que neutralice la desvalorización monetaria (ej.: variación de la tasa cambiaria, precio de reposición para los inventarios, bienes de activo fijo, etc.) la aplicación de esta práctica puede tener derivaciones económico-financieras perjudiciales para la empresa, llegando incluso a descapitalizarla.

3. Consistencia: para que la información contable ofrezca verdadera utilidad debe ser un producto de métodos y técnicas de registración que guarden cierta relación y consistencia entre sí. Si una empresa ha decidido por ejemplo usar un método determinado deberá mantenerlo al realizar la registración de las operaciones subsecuentes; los cambios en la manera de manejar los registros sólo puede provocar obstáculos para comparar cifras contables de un período con las de otros, dificultando su análisis.

4. Criterio conservador: por lo general los contadores estiman que la mejor manera de asesorar a quienes utilizan los estados financieros es mantener un enfoque conservador al valorar los movimientos de las cuentas de Activo, Pasivo y Capital. Por ejemplo, si el precio actual de los inventarios de materia prima es mayor que el costo de su adquisición se tomará este último para calcular el valor con que figurará ese rubro de activo. Sin embargo no deben desestimarse en ningún momento los efectos que pueden producir sucesivas desvalorizaciones monetarias que obligan a rever este criterio tradicional y ajustar su aplicación de acuerdo a lo referido en los numerales 1 y 2.

5.4. Técnicas e instrumentos de la Contabilidad Gerencial

Casi ni se discute en la actualidad el papel de primer orden que presenta un sistema adecuado de información como centro de apoyo para la toma de decisiones en la empresa. Los procesos administrativos dentro de la organización exigen un mayor grado de racionalidad, o si se quiere, un menor grado de empirismo; ello requiere a su vez la sistematización de un flujo regular de información hacia los centros decisorios que reuna las características de cantidad, calidad y oportunidad.

En ese marco conceptual adquiere una importancia relevante, tanto el sistema contable en general como en particular, la contabilidad gerencial que constituye un elemento de apoyo cuantitativo y analítico del sistema contable de información. Las decisiones tomadas por los órganos de administración, en la medida que las variables internas de la empresa y las externas del contexto son mayores y más complejas, exigen en grado creciente el complemento de un adecuado análisis financiero para evaluar los cursos de acción alternativos que suelen presentarse al planificar, organizar y controlar la gestión empresarial. Las téc-

nicas e instrumentos de que se dispone para realizar el análisis financiero en el grado de detalles que la dirección de la empresa requiere, provienen de diversas áreas y disciplinas; entre ellas el álgebra financiera, la micro y macro economía, la investigación operativa, la programación lineal y otras técnicas cuantitativas, así como también la contabilidad gerencial.

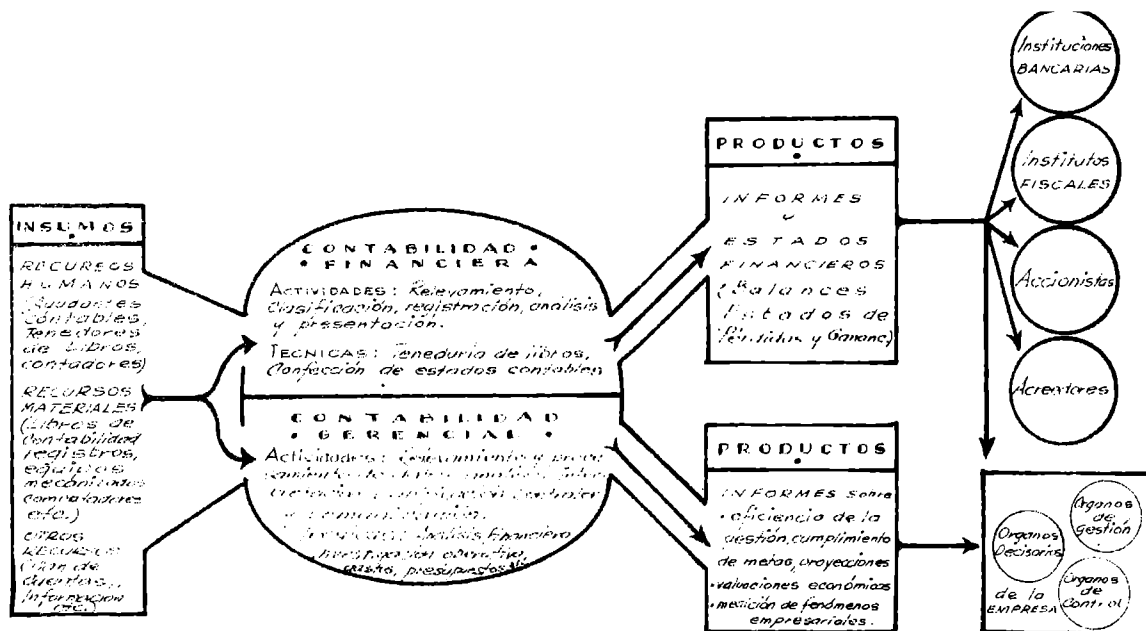
Para identificar la naturaleza y los objetivos de la Contabilidad Gerencial, se puede citar la definición expresada por el profesor Dardo de León en la alocución final de las Jornadas de Contabilidad Gerencial de Rosario, Argentina, en 1956: "La Contabilidad Gerencial no es una técnica nueva sino un nuevo enfoque, que procura aprovechar todas las posibilidades informativas de la contabilidad y de otras técnicas cuantitativas creando un sistema integral de información para la toma de decisiones por parte de los ejecutivos" (1). Se analizará a continuación algunas técnicas e instrumentos provenientes de la Contabilidad Gerencial los que, a través de una planificación adecuada y de un control eficaz sobre los resultados de las decisiones tomadas, pueden ser utilizados para aumentar la eficiencia de la gestión empresarial.

La Contabilidad Gerencial está basada en gran medida en una elaboración más refinada del concepto de costos, abarcando entre otros, aspectos tales como: a) el desarrollo del concepto de costo marginal o incremental y costos de estructura; b) la diferencia entre costos presentes y futuros; c) la naturaleza de los costos no controlables y de los discrecionales o manejables; d) la gradual sustitución de los costos históricos por el uso de costos de reposición o valores actuales de mercado; e) la diferencia entre costos propios y asignables en relación a una línea de producción o una planta, etc.

(1) "Informe de Caracas", junio de 1956, pág. 102.

Este análisis más profundo y diferenciado del concepto de costos trajo como consecuencia el desarrollo paralelo de un cambio de mentalidad en el enfoque contable, surgiendo la posibilidad de identificar algunos problemas complejos empresariales a través de relaciones matemáticas y posibilitando el análisis alternativo de soluciones también en términos cuantitativos. En relación al área financiera estos nuevos conceptos de costos, en el marco de una política de maximización de utilidades pueden aplicarse al diseño y proyección de modelos de planificación financiera con fines de evaluar la eficiencia o los resultados alcanzados por determinados sectores operativos de la empresa, para implantar sistemas de control por objetivos, para administrar el flujo de recursos financieros, etc.

Otras técnicas vinculadas con el proceso de toma de decisiones en la empresa tienen relación con el control presupuestario, con la planificación de las inversiones, análisis de rentabilidad, controles operativos, etc. En su mayoría son técnicas de índole matemática no es estrictamente contable (programación lineal, muestreo estadístico, cálculo de probabilidades, etc.) que complementan y amplían el campo de la contabilidad, contribuyendo a integrar un sistema de información integrado al servicio del cuerpo administrador y gerencial de la empresa.



CUADRO No. 11 LOS DOS SUBSISTEMAS CONTABLES: INFORMACION DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA.-

<u>Características</u>	Contabilidad <u>financiera</u>	Contabilidad <u>Gerencial</u>
Objetivos	Registración y Valuación	Planificación y Control
Enfasis del enfoque	Patrimonio de la empresa	Gestión de la em- presa
Valores que utiliza	Monetarios	Monetarios y no monetarios
Tipo de información que utiliza	Histórica	Histórica, actual y futura
Criterios que utiliza	Principios y supues- tos de Contabilidad generalmente acepta- dos	Están en función de las necesidades y particularidades de cada empresa
Quién usa la infor- mación	Organos internos de la empresa pero bás- icamente grupos exter- nos de la misma	Organos internos de la empresa
Para qué se usa la información	Para evaluar resulta- dos económico-finan- cieros	Para la toma de deci- siones gerenciales

Cuadro N° 12

Características de los dos Subsistemas contables

Bibliografia

Anthony, Robert N. "Management Accounting" Homewood, Richard
D. Irwin, Inc. 1960.

Moore, C. y R. Jaedicke "Managerial Accounting" Cincinnati,
South-Western Publishing Co. 1967.

6. LA FUNCION PERSONAL

6.1. Concepto y naturaleza

En términos generales se puede identificar el concepto de Personal con el conjunto de personas que trabajan para una organización recibiendo por el servicio que prestan una retribución, por lo general en dinero. Este concepto hace pensar de inmediato en que el elemento personal, por su naturaleza y características, está presente en todas las organizaciones, cualesquiera sean los fines que éstas persigan, la dimensión que posean o el sector de actividad al que pertenezcan. Ya sea en una empresa de carácter privado con fines de lucro, una sociedad anónima por ejemplo, o en una empresa pública de servicios estatales, el elemento humano o fuerza de trabajo constituye uno de los recursos imprescindibles y de primer orden, sin el concurso del cual resultaría imposible concebir la realización de alguna actividad o tarea.

El grado de eficiencia y eficacia que las empresas puedan alcanzar a través del desarrollo regular de sus operaciones corrientes dependerá en gran medida de la forma - adecuada o no - en que está administrado el personal con que cuentan. Precisamente la función Personal está constituida por el conjunto de actividades que tienen por finalidad planificar, organizar y controlar los recursos humanos disponibles.

Considerando al Departamento de Personal como uno de los subsistemas o partes componentes del sistema mayor representado por la empresa en su conjunto (Cuadro N° 13), se observa que el mismo interactúa en forma continuada y permanente con los otros subsistemas de la organización, como también con otros sistemas externos a la misma (fuentes de reclutamiento de personal, por ejemplo). En efecto cuando el Departamento de Producción necesita un Ingeniero Industrial para la fábrica, cuando el Departamento de Comercialización necesita contratar nuevos vendedores para aumentar sus planteles o cuando se solicita una revisión del nivel de las remuneraciones, una alternativa indicada será la de recurrir al Departamento de Personal para que, a través de las técnicas y procedimientos más adecuados, proceda a satisfacer de la mejor manera las demandas planteadas.

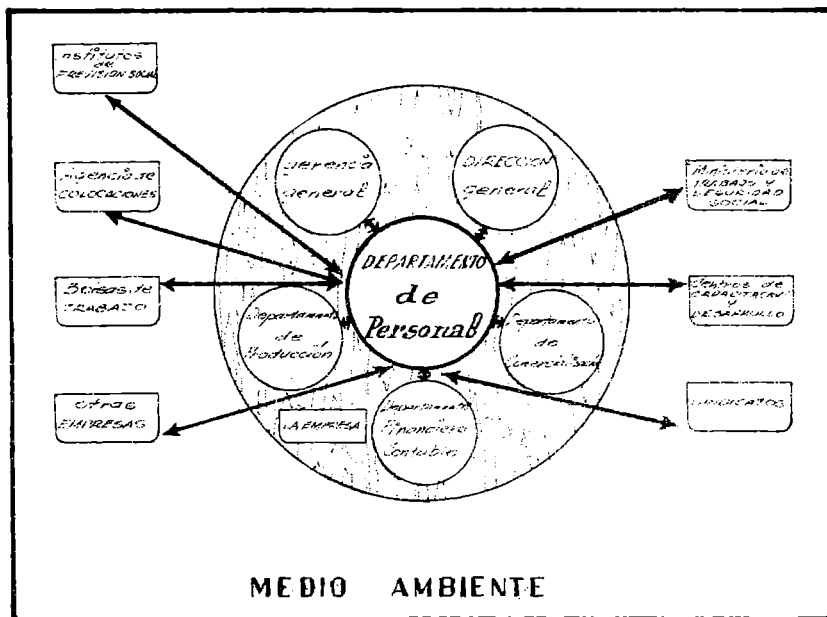
6.2. Desarrollo histórico

Tradicionalmente la función Personal tenía un alcance bastante limitado y sus cometidos eran esencialmente de carácter formal. Los mismos consistían en:

- a. Contratar y despedir a los empleados de la empresa
- b. Registrar ciertos aspectos de la actuación de los mismos a partir de su ingreso a la organización, tales como datos personales, denominación del cargo que ocupan, ascensos conferidos, inasistencias y sus causas, fechas de licencias reglamentarias o extraordinarias, etc.
- c. Controlar el cumplimiento de los horarios y normas de trabajo y aplicar en los casos necesarios las sanciones correspondientes.

A partir de comienzos de este siglo, como consecuencia del enfoque científico otorgado a los estudios en Administración y del desarrollo de disciplinas sociales como la sociología y la psicología, la función Personal fue adquiriendo una mayor significación al punto de llegar a ubicarse como un área funcional específica o independiente dentro de los cuadros organizacionales de la empresa.

Cuatro o cinco años luego de publicarse el trabajo de Federico W. Taylor relacionado con los principios de administración y en especial con la selección y ubicación científica de los trabajadores, los departamentos de Personal, o de Empleos como se les llamaba en esa época, comenzaron a surgir en las empresas con el cometido de adecuar los recursos humanos a las necesidades reales de las mismas. Durante la Primera Guerra Mundial ya se utilizaban con éxito pruebas o tests psicológicos para medir la inteligencia de los individuos y seleccionar a la luz de los resultados obtenidos, a los mejores candidatos. La experiencia en el uso de este tipo de pruebas, que inicialmente se utilizaron para seleccionar personal para cargos militares, muy pronto se generalizó y durante la Segunda Guerra Mundial algunas pruebas se aplicaban en empresas privadas y en instituciones del sector público. Se fueron incorporando así a la función Personal una serie de cometidos técnicos que cada vez fueron recibiendo una mayor atención y que relegaron a un plano auxiliar las tareas iniciales de registro y control. Paralelamente se produce un cambio en la naturaleza formal de la función consistente en transferir los cometidos de línea originalmente asignados en cometidos básicamente de asesoría. En ese marco conceptual el Departamento de Personal se integra dentro de la organización con el objeto de proporcionar conocimientos especializados en aquellos problemas de su competencia, fundamentalmente relacionados con la fuerza del trabajo, contando para ello con independencia funcional.



CUADRO No. 13 EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:
INTERRELACIONES CON OTROS SUBSISTEMAS INTER-
NOS DE LA EMPRESA Y CON SISTEMAS EXTERNOS
A LA MISMA.

6.3. Cometidos del gerente de Personal

Son diversos los cometidos que generalmente se le asignan al gerente de Personal; entre ellos, los de mayor relevancia son los que se mencionan a continuación:

6.3.1. Participación en la formulación de políticas de Personal

La responsabilidad de formular las políticas generales de la empresa es uno de los cometidos principales de la administración superior; es común que el órgano dirigente cuente con la asistencia y asesoramiento de las diversas divisiones funcionales, entre ellas, el Departamento de Personal. En calidad de asesor en su especialidad el gerente de Personal deberá suministrar adecuada información sobre cuáles son las políticas de trabajo legalmente establecidas, sobre el enfoque de políticas que han resultado efectivas en otras empresas, sobre cambios de orientación que pudiera resultar útil analizar, sobre niveles de remuneraciones en el sector y en particular en las empresas competitivas, etc.

La información básica de qué será preciso disponer para contar con los elementos imprescindibles que permitan orientar la acción en lo referente a la administración de los recursos humanos de la empresa, puede agruparse en dos categorías. La primera incluye aspectos internos de la empresa como ser: a) los recursos materiales y humanos con los que cuenta ésta para llevar a cabo las actividades operativas corrientes; b) los intereses en pugna entre la dirección y los empleados, así como los medios alternativos para su integración; c) las aspiraciones de los empleados en cuanto a nivel de sueldos y salarios; condiciones de trabajo, etc. El segundo grupo abarca información sobre aspectos externos de la empresa tales como, a) políticas del Gobierno Nacional en materia de remuneraciones personales, seguridad social, etc. b) políticas de los sindicatos en todo aquello que tiene relación con los intereses de los trabajadores.

6.3.2. Formulación de planes y programas de Personal

Las políticas de Personal fijadas por la administración constituyen el marco de referencia para que el gerente de Personal pueda formular los planes y programas para alcanzar en un período determinado los objetivos fijados en relación a los recursos humanos con que cuenta la empresa. Los programas son cursos de acción que identifican las distintas actividades que deben llevarse a cabo para el logro de los objetivos trazados. En esos programas se establecen cuáles son las tareas a realizar, la forma de cómo ejecutarlas, el momento oportuno para cumplirlas y quiénes son los responsables por los resultados alcanzados.

Son actividades comunes del departamento de Personal la descripción de los cargos que componen el cuadro funcional de la empresa, la descripción y evaluación de las tareas que regularmente se llevan a cabo, la especificación de rasgos personales requeridos para desempeñar los cargos, etc. Asimismo para satisfacer las necesidades cualitativas y cuantitativas de Personal, por lo general se realiza un proceso que incluye, entre otros, aspectos como el reclutamiento de posibles candidatos, la selección de los mejores individuos y el adiestramiento adecuado de los mismos. Las primeras son técnicas que tienen como base de referencia el cargo y las segundas se refieren básicamente a la persona; las mismas darán motivo a un análisis en particular en la sección 6.4.

6.3.3. Control de los planes

Una vez que ha sido formulada la política de Personal y que la misma ha sido interpretada a través de planes y ejecutada a través de programas específicos, queda pendiente la evaluación de los resultados alcanzados. Otro de los cometidos del gerente

de Personal consiste en controlar las metas logradas y evaluar en qué medida responden a las inicialmente fijadas. Un control de esta naturaleza puede permitir en el futuro una reconsideración de las políticas establecidas y en función de los resultados, pueden originarse modificaciones parciales o sustanciales en los lineamientos generales.

6.4. Aplicación de técnicas

El análisis de las técnicas de Administración de Personal se hará teniendo en cuenta dos grandes grupos:

a. Técnicas que tienen por objeto principal de referencia el cargo y que son las siguientes:

- a.1. análisis de tareas
- a.2. descripción y especificación de cargos
- a.3. evaluación de tareas

b. Técnicas que tienen por objeto principal de referencia la persona; las mismas son las que se detallan a continuación:

- b.1. reclutamiento
- b.2. selección
- b.3. capacitación
- b.4. calificación
- b.5. remuneraciones
- b.6. ascensos
- b.7. bienestar y seguridad social

6.4.1. Técnicas con relación al cargo

a.1. Análisis de tareas

El análisis de tareas consiste en un procedimiento sistemático de análisis por el cual se llegan a determinar la mayoría o todas las características de una tarea en particular. Identificadas esas características se podrán describir y especificar los cargos, formular manuales de procedimientos, determinar los requisitos y condiciones de selección, señalar las necesidades de capacitación, etc.

Para reunir la información necesaria que permita realizar un correcto análisis de tareas se pueden utilizar entre otros, los siguientes procedimientos:

- Cuestionarios a los empleados y a sus supervisores formulando las preguntas descriptivas de los puestos que ocupan.

- Entrevista personal al ocupante del puesto o a los ocupantes de puestos iguales, orientada por pautas vinculadas con las características del cargo que ocupan.

- Observación directa, a través de la cual se observa el responsable de las tareas durante un período de tiempo determinado con el fin de extraer conclusiones acerca de lo que efectivamente realiza. En este caso resulta siempre conveniente hacer conocer los resultados extraídos y dar participación al involucrado con el fin de asegurar el nivel de exactitud deseado en el análisis técnico de los cargos.

a.2. Descripción de cargos y especificación de rasgos

Concretado el análisis de tareas, se puede procesar y ordenar la información recogida con la finalidad de realizar una descripción del cargo en forma detallada. La misma estará integrada básicamente por las siguientes categorías: - denominación del cargo, - objeto del cargo o fin que se persigue, - tareas del cargo que incluye un detalle de todas aquellas tareas que debe cumplir la persona que ocupa el cargo, - relaciones jerárquicas, o sea, de quien depende y a su vez a quien supervisa la persona, - condiciones de trabajo, equipos y materiales usados.

La especificación de rasgos consiste en identificar las características personales requeridas para desempeñar en forma eficiente un cargo cualquiera, tales como las condiciones mentales y físicas, las aptitudes profesionales, la experiencia previa necesaria, etc.

a.3. Clasificación de cargos y evaluación de tareas

La clasificación de cargos constituye una técnica a través de la cual se ubican los cargos en categorías que han sido previamente establecidas.

La evaluación de los cargos, o también denominada evaluación de tareas, es una técnica a través de la cual se analizan los requerimientos de un cargo con relación a otros, con el objeto de determinar la importancia relativa de cada uno de esos cargos dentro de un universo dado. Resulta una técnica particularmente útil para quienes tienen bajo su responsabilidad la administración de las remuneraciones del personal; precisamente el objetivo primordial de una evaluación de tareas es el de constituir una base racional que permita establecer un sistema adecuado de remuneraciones.

Uno de los métodos más utilizados en las pequeñas y medianas empresas es el conocido con el nombre de jerarquización u ordenamiento por el cual los cargos que se analizan quedan definitivamente escalonados por orden de importancia de mayor a menor. Es un sistema que no profundiza en los detalles de cada cargo; por el contrario toma a cada uno de ellos como parte de un conjunto y termina ubicándolos por orden de jerarquía. Dados los cargos A, B, C y D, una vez aplicado el sistema de ordenamiento, se determinará por ejemplo que C es el cargo jerárquicamente superior, A el siguiente, B el tercero y finalmente D el cuarto. Constituye éste un procedimiento muy fácil de aplicar y de bajo costo aunque tiene el inconveniente de su propia limitación; no es aconsejable cuando los puestos a evaluar son muchos. A medida que el número de cargos aumenta, también aumentan las dificultades de evaluación.

Otro de los métodos empleados para la evaluación de tareas es el de utilizar grados predeterminados. Se asemeja al anterior, porque se efectúa una ordenación de los cargos, pero respetando determinados grados para ciertos rasgos involucrados en el desempeño de los mismos.

Pero los métodos más utilizados son los llamados cuantitativos, entre los que cabe mencionar los de comparación por factores y asignación de puntos. El primero de ellos consiste en, fija dos determinados factores, ordenar según éstos, ciertos cargos claves que se consideren representativos; luego se distribuye la remuneración dentro de cada cargo entre los factores. El método de asignación de puntos se asemeja al anterior en la predetermina ción de factores, pero en este caso, los factores se ponderan según su importancia y luego se determinan grados dentro de cada factor. Posteriormente se asignan puntos a cada grado y tomando cargos claves que sean representativos se les asignan puntos procediendo por factor. Finalmente se evalúan los demás cargos y se asigna un valor monetario a los puntos. Este es el método más ob jetivo y también el más usado.

6.4.2. Técnicas con relación a la persona

Ninguna empresa estará en condiciones de funcionar hasta el momento en que se haya reclutado y seleccionado el personal encargado de llevar a cabo las actividades específicas conducentes al logro de los objetivos fijados. Surgen así los primeros problemas que enfrentan las empresas y quizás los más importantes: cómo reclutar a sus futuros empleados, cómo seleccionarlos, cómo capacitarlos y cómo ubicarlos adecuadamente en los puestos para obtener de ellos un desempeño eficiente.

A continuación se consideran algunos de los procedimientos específicos utilizados para reclutar, seleccionar y capacitar personal relacionando los mismos con otros problemas organizacionales.

b.1. Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso que consiste en localizar los eventuales candidatos para cubrir las necesidades de personal detectadas y utilizar los medios necesarios para acercarlos a la organización.

El reclutamiento y la eficacia con que se realiza tienen estrecha vinculación con las características del mercado de trabajo, en particular con el nivel de empleo. Cuando existe exceso de mano de obra disponible la tarea de reclutamiento resulta relativamente sencilla; en cambio, si la oferta de mano de obra, es escasa, habrá que intensificar la búsqueda de las posibles fuentes de reclutamiento.

Las fuentes pueden ser internas o externas. Las primeras están constituidas por los propios empleados de la organización, que trabajan en forma permanente o aquellos que han trabajado por

un determinado período, y de cuyas condiciones se conservan referencias. Las fuentes externas están representadas por el mercado de trabajo, entendiéndose por tal el lugar geográfico en que se encuentran por un lado, las personas que ofrecen sus servicios, y por otro las instituciones que acuden a él buscando el personal que necesitan.

Son diversos los métodos a los que se puede recurrir para realizar el reclutamiento: a) anuncios en la prensa, escrita y oral; b) registros de la propia organización donde constan antecedentes, entre otros, sobre personas que han trabajado anteriormente; c) avisos colocados en la empresa o en lugares públicos; d) agencias de colocaciones; e) sindicatos.

b.2. Selección

Corresponde destacar previamente el papel de relevancia que ha desempeñado la psicología científica en el proceso de selección de personal. Si bien se han utilizado diversos procedimientos de reclutamiento y selección antes del surgimiento de la psicología, el desarrollo de esta disciplina ha permitido obtener un porcentaje promedio mucho mayor de aciertos en una selección adecuada de los postulantes. Ello ha sido posible a través de la aplicación de criterios científicos en el proceso de selección y del desarrollo de técnicas e instrumentos de observación de los candidatos a través de los cuales se pueden llevar a cabo comparaciones y evaluaciones sistemáticas.

La selección consiste en un proceso a través del cual, del grupo de empleados potenciales previamente reclutados, se acepta sólo a aquéllos que satisfacen las demandas de la empresa, tanto cuantitativa como cualitativamente. Sin lugar a dudas, la selección constituye una de las funciones principales del Departamento de Personal; en efecto ese proceso tiene el cometido prin

principal de adecuar el número y la calidad de los recursos humanos disponibles a las necesidades específicas de la organización. El uso eficiente de la fuerza de trabajo, considerando a ésta como uno de los insumos básicos del sistema, dependerá en gran medida de las características y de la eficiencia del mecanismo de selección de personal.

Para realizar una selección acertada de los postulantes, las técnicas y los procedimientos más generalizados están representados por: a) las entrevistas personales, b) la administración de tests o pruebas psicotécnicas; también se utilizan, aunque en forma esporádica la observación directa y sistemática del postulante en la realización de una tarea determinada.

La entrevista personal puede tener la finalidad de brindar al candidato información adicional a la que éste pueda tener en el momento de su primer contacto con la empresa. Esa información estará relacionada por ejemplo con el objeto del cargo que eventualmente pueda ocupar en el futuro el entrevistado, como también con las características y requisitos exigidos para un desempeño eficiente del mismo. Asimismo una entrevista puede utilizarse por parte de la empresa para tener una primera apreciación de la apariencia de la persona, de la forma de expresarse, de cuáles son sus aspiraciones e inquietudes, etc.

Los tests o pruebas se utilizan corrientemente como herramientas para determinar entre otros, el nivel de capacitación del postulante, sus habilidades y condiciones reales (pruebas de actuación), su capacidad potencial (pruebas de aptitudes mentales), e incluso algunos de sus rasgos personales como el temperamento por ejemplo (pruebas de personalidad). Estas diversas pruebas no son excluyentes entre sí, incluso se suele recomendar en muchos casos, para realizar una selección adecuada, el uso combinado de algunas de ellas, las que, en definitiva dependerán de las necesidades específicas presentes en cada caso particular.

No sólo las herramientas de selección actúan como factor condicionante de la eficiencia del proceso sino que también inciden sobre sus resultados finales, la forma en que éstas se aplican y la administración de la información que de ellas se releva. De esa forma se pueden identificar como elementos sustantivos del sistema de selección, 1º) la calidad de los recursos humanos con que cuenta la empresa (internos o externos) para llevar a cabo, en primer término, las entrevistas o para administrar las pruebas y finalmente, para analizar la información recogida y evaluar los resultados; 2º) las técnicas, herramientas y procedimientos de selección, las que deberán guardar vinculación directa con las características y naturaleza de los cargos que se pretender proveer.

Se conocen diversas críticas al enfoque del proceso de selección a través del uso de pruebas. Ninguna de esas críticas ha obstaculizado el perfeccionamiento y creciente desarrollo de los tests como parte importante del proceso; sin embargo se considera de interés lo que al respecto opina Edgar H. Schein. Este autor en su obra "Organizational Psychology" identifica como uno de los problemas más serios del enfoque el hecho de que se tiende por lo general a considerar a los individuos como entidades estáticas que se miden, se clasifican y se ubican en una determinada estructura organizacional poniendo énfasis en primer lugar en satisfacer las necesidades de la propia empresa. Son diversas las consecuencias que pueden derivarse de este supuesto, por ejemplo, la imagen que terceras personas tienen de una empresa se forma y se desarrolla a través de las técnicas y procedimientos que ésta utiliza para reclutar y seleccionar a su personal. Un postulante muy bien podría verse a sí mismo como un elemento más de todo un sistema mecánico e impersonal que se preocupa poco o nada por las necesidades y aspiraciones particulares de sus integrantes. Si estando al servicio de la empresa, el individuo actúa con esa imagen mecanicista, no tardarán en hacerse presente los efectos negativos que la misma provoca sobre la eficiencia en el trabajo, so-

bre el poder de creatividad o sobre el potencial innovador. Ninguno de estos argumentos ha servido sin embargo para detener o reducir la aceptación de los tests como instrumentos de selección.

b.3. Capacitación

Una vez establecidos los objetivos y metas de la empresa, identificadas las actividades que es preciso llevar a cabo para alcanzar esos fines y reclutado y seleccionado apropiadamente el personal necesario para ejecutar las tareas, queda aún pendiente el problema de cómo capacitar en forma adecuada a ese personal.

Como consecuencia de una mayor diferenciación de las empresas, las actividades específicas que en ellas se realizan se han convertido técnicamente en más complejas y especializadas. En ese marco circunstancial la capacitación surge como un instrumento de relevancia para satisfacer las mayores demandas que el propio trabajo determina. Como complemento para que el individuo aceptado para el cargo resulte útil para la empresa en su conjunto, no sólo se requiere que posea las condiciones y cualidades requeridas para el desempeño de una tarea específica. Es necesario también que conozca y comprenda claramente cuáles son los fines que persigue la empresa, cuáles son las políticas que orientan su acción, cuáles son los medios que utiliza para lograr sus objetivos, cuáles son las posibilidades de promoción y desarrollo que ofrece a quienes la sirven, etc.

La capacitación entonces constituye un medio a través del cual se puede:

a) orientar a los nuevos empleados en forma previa al desempeño de sus funciones para familiarizar a éstos con las tareas concretas que van a realizar, con el lugar de trabajo y con los demás componentes del grupo humano que va a integrar (inducción);

b) enseñar a los empleados los conocimientos específicos que les será necesario poseer para desempeñar con eficiencia los cargos asignados;

c) proporcionar al personal de la empresa conocimientos adicionales y especiales que le permitan desarrollar sus condiciones y aptitudes naturales y al mismo tiempo mejorar su posición dentro de la estructura jerárquica de la organización.

Un programa de capacitación será eficiente en lograr los objetivos que persigue si en su diseño e implementación se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1º) Necesidades reales de capacitación: el diseño del programa en su primera etapa debe determinar en forma clara y precisa cuáles son los conocimientos, habilidades o actitudes que se espera obtener de aquellos a quienes se les brindará la capacitación. Obviamente, las mismas deberán guardar relación con las demandas de los cargos que esas personas ocupan u ocuparán en el futuro y al mismo tiempo con las necesidades de la empresa en general.

2º) Diseño del programa: sabiendo quiénes integran el grupo de individuos que participarán en el proceso de capacitación y teniendo en cuenta la naturaleza y alcance de la enseñanza que se quiere ofrecer, será necesario elaborar un programa teórico - práctico que responda en forma adecuada a las necesidades detectadas previamente.

3º) Selección apropiada de las personas: conocidas las necesidades específicas de capacitación debe procederse en una próxima etapa a identificar a los individuos a quienes se les exige poseer los conocimientos que se van a impartir.

4º) Evaluación: el programa de capacitación podrá considerarse eficiente en la medida que sirva para lograr las metas que en él se proyectan. Para medir los resultados alcanzados y compararlos con los inicialmente previstos será necesario contar con un esquema de evaluación científicamente diseñado. Por ejemplo, luego de transcurrido un período de tiempo después de finalizado el programa, debería observarse en el trabajo diario a quienes en él participaron y detectar si se han producido cambios, sean estos positivos o negativos. De ser posible podría utilizar se un grupo de control con la finalidad de determinar si los cambios observados obedecen efectivamente al programa de capacitación.

b.4. Remuneraciones

Si bien la selección del personal y asignación del mismo a los diferentes puestos es uno de los mayores problemas que enfrenta el Departamento de Personal de una empresa, no es de menor importancia la motivación de esos recursos humanos a disposición de la empresa hacia niveles óptimos de rendimiento. Tradicionalmente el problema de la motivación del personal ha sido analizado a través de la búsqueda e identificación de las necesidades y aspiraciones de los empleados, relacionando las mismas, entre otros factores, con las remuneraciones, incentivos y demás compensaciones otorgadas por la empresa.

El propósito básico de la administración de los sueldos y salarios consiste en adecuar las retribuciones asignadas a los empleados de acuerdo al grado de participación y contribución de éstos al logro de los objetivos generales de la empresa. Una técnica generalizada que permite llegar a determinar niveles adecuados de remuneraciones está representada por la evaluación de cargos. En efecto, como se ha indicado anteriormente, permite comparar diversos cargos y ubicar a cada uno de ellos en una posición de importancia relativa dentro de la estructura global de la empresa.

Otros factores complementarios que deben ser tenidos en cuenta al fijar y ajustar las retribuciones personales son las políticas que en materia salarial fije el Gobierno, las políticas salariales de la empresa y también la situación del mercado de trabajo.

b.5. Calificaciones

Se puede definir la calificación como un procedimiento sistemático a través del cual se evalúa la actuación de los empleados en sus respectivos cargos y se extraen conclusiones sobre el rendimiento alcanzado. Las calificaciones por lo general reflejan el grado de eficiencia individual alcanzado en un período determinado que podría ser seis meses o un año; también se suelen realizar calificaciones "al hoc" para fines específicos.

El sistema de calificaciones tiene una serie de ventajas; entre ellas corresponde citar las siguientes: 1º) permite controlar el grado de exactitud y oportunidad del método y técnicas de selección en práctica, 2º) pueden extraerse de él criterios para realizar promociones y también para ajustar el nivel de las retribuciones personales, 3º) puede identificar necesidades de capacitación de algunos empleados en aquellos casos en que las calificaciones bajas a ellos asignadas, sean el reflejo de rendimientos inadecuados por falta de habilidades o conocimientos específicos, 4º) puede servir como un estímulo de importancia para los empleados que por su actuación destacada son promovidos a cargos de mayor jerarquía o que impliquen una mayor remuneración.

La calificación del personal puede hacerse por comparación personal entre los empleados, mediante la ordenación por rangos, o comparando por parejas. Cuando ello no es posible porque el número de empleados es muy elevado, o cuando se requiere una mayor objetividad - lo que siempre es deseable - se pueden utili-

zar escalas gráficas, que permiten calificar al personal dentro de determinados intervalos para cada factor a calificar. También puede utilizarse el sistema del incidente crítico; se hace una lista de los momentos más trascendentales en la actividad de cada cargo y a medida que el trabajador se desempeña, el supervisor observa cómo va cumpliendo esas etapas críticas.

La aplicación de esta técnica puede llegar a tener consecuencias negativas, derivadas en su mayoría de la subjetividad, que caracteriza al sistema. En efecto, las calificaciones son realizadas por personas, ya sea el superior jerárquico de las personas que se califican o juntas calificadoras que con tales propósitos se suelen integrar. La ausencia de objetividad en los juicios y opiniones en los cuales estarán basadas las calificaciones finales, o la falta de un conocimiento profundo sobre las personas a calificar por parte de los calificadores, pueden derivar en situaciones violentas y descontentos entre los empleados. En caso de que el desconformismo sea generalizado puede llegar a afectar el logro de los objetivos de la empresa conforme a lo inicialmente previsto.

b.6. Ascensos

Los ascensos o promociones constituyen movimientos hacia puestos de mayor jerarquía dentro de la estructura organizacional de la empresa, representan siempre una mayor responsabilidad para quienes son ascendidos y por lo general significan asimismo un mayor nivel de remuneraciones.

Son dos los factores que inciden con mayor peso y que deben tenerse en cuenta en el régimen de promociones: 1º) las habilidades, aptitudes, conocimientos y méritos de los empleados con posibilidades de ser promovidos, 2º) la antigüedad que los mismos tienen en el cargo que ocupan o desde su ingreso a la em-

presa. La existencia de un sistema dinámico de ascensos dentro de la empresa basado en principios racionales y acompañado de la capacitación adecuada, constituye para los empleados que la sirven un poderoso estímulo. En efecto, al saber éstos que en la medida que contribuyen en forma eficiente al cumplimiento de las metas trazadas, serán reconocidos y recompensados por los niveles superiores de la administración, no vacilarán en extremar sus esfuerzos personales e integrarlos a los del grupo de trabajo para así poder alcanzar una mejor posición dentro de la empresa.

b.7. Bienestar y Seguridad Social

Uno de los supuestos básicos para obtener la mayor colaboración de los recursos humanos con que cuenta la empresa hacia los fines que ésta persigue, es que los empleados se encuentran plenamente satisfechos en la organización que integran. Para que ello suceda deberán entre otros, desempeñar cargos de su agrado, realizar sus actividades y tareas en lugares de trabajo adecuados y con las condiciones mínimas de seguridad, recibir una retribución que guarde relación con las exigencias del puesto que ocupan, etc. Pero también existen otros medios que pueden utilizarse para ampliar el grado de satisfacción y por ende de cooperación de los empleados en la empresa; ellos son aquellos servicios o prestaciones que de una manera u otra, y en forma indirecta, representan ingresos complementarios a las retribuciones regulares. A vía de ejemplo corresponde citar prestaciones tales como el aguinaldo, el salario vacacional, las asignaciones familiares, los subsidios por fallecimiento o servicios como la asistencia médica y hospitalaria, las colonias de vacaciones y otras actividades recreativas, programas de enseñanza y culturales en general, etc., etc.

De esta manera, a través del análisis de distintos aspectos vinculados con la Administración de recursos humanos y en especial con las técnicas de aplicación general en esta área, se ha pretendido presentar una visión global, aunque esquemática de distintas actividades cuyo conjunto integran la función Personal.

Bibliografía

- Bonilla, S., Rovella, M. A., "La Moral de Trabajo y su relación con las funciones técnicas de Personal", Cuaderno N° 49 del Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, 1967.
- Chrooden, H., Sherman A. "Administración de Personal", Compañía Editorial Continental S. A., México 1965.
- Fernández Tuneu, Raúl "La Administración de Personal", Oficina Nacional del Servicio Civil, Doc. 126/71.
- Schein, Edgar H. "Organizational Psychology", Prentice Hall, Inc. Englewood, Clipp, New Jersey, 1965.
- Stahl Glenn "Public Personnel Administration", 6th. Ed., Harper and Row, New York, 1971.

