

# BIBLIOGRAFIA

## SINTESIS BIBLIOGRAFICA

Resumen de la obra de Federico Frischknecht *La gerencia y la empresa*. Editorial Ateneo. Buenos Aires, 1966, 224 págs.

65.012

### 1. FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION

#### 1.0 Contexto

*La gerencia y la empresa* supone, ante todo, una teoría de la organización; es, pues, una obra dirigida a la formación de los dirigentes de empresa, en orden a la buena marcha de aquélla. De ahí que lo fundamental sea, de principio, este contexto o ambiente de la organización misma. Y ello porque, si bien es ex-

terno a la propia idea de organización, interactúa con ésta de dos formas: de un lado, porque viene influenciado por la misma actividad de la organización, y de otro, porque afecta los procesos de decisión e influencia que se producen en el seno de la organización.

Los elementos de este contexto o ambiente de la organización resultarán en este punto esenciales. Y aunque son en sí mismos infinitos, es posible clasificarlos en tres grupos: los agentes, los recursos y los valores.

### 1.0.1 LOS AGENTES.

El agente es un ser humano; por ello, la organización, como sistema de actividad, vendrá determinada de inmediato por las características del agente-individuo que actúa en ella. Pero no es posible, en la observación racional de la organización, prescindir de los agentes supraindividuales. Estos son los denominados grupos primarios y grupos secundarios. Sobre todos ellos actúa no sólo la psicología, sino también la sociología y la antropología incluso.

¿Qué variables condicionantes presiden a estos tres tipos de agentes? Hallamos dos entidades en este punto: las ideas y la fuerza. Tratándose de agentes-individuos, las ideas se denominan convicciones; si son grupos primarios reciben el nombre de normas, y si se trata de grupos secundarios, de instituciones. En cuanto a la fuerza, en el caso de los agentes-individuos, se denomina poder; presión de grupo, si se trata de grupos primarios, y si son grupos secundarios, se les denomina control social.

Actualmente los sistemas de organización estiman esenciales en sí mismas estas variables de los agentes, por lo cual se hallan obligadas a verificar cuidadosamente el efecto de tales variables, que condicionan su influencia sobre los individuos y miembros de la organización.

### 1.0.2 LOS RECURSOS.

Los agentes no pueden actuar en el vacío: precisan una serie de recursos, pero éstos no son infinitos, ya que vienen sensiblemente limitados. Olvidar este detalle supone, a menudo, la desaparición de la propia organización, esto es, en léxico comercial, la quiebra. Los recursos han de

ponderarse adecuadamente no sólo por este motivo, sino también porque su distribución es la que determina el poder mismo de los individuos.

### 1.0.3 LOS VALORES.

Los valores son los determinantes de las convicciones e ideas de los agentes. Su clasificación es diversa: existen valores económicos, jurídicos, sociales, éticos o religiosos. Desde un punto de vista empresarial, los valores más destacados son los económicos, los jurídicos y los morales. En todo caso, y a efectos semánticos, se adapta la siguiente terminología:

- a) Fines: son los valores que persiguen los individuos.
- b) Objetivos: son los valores que han de respetar la organización como resultante de los fines compartidos.
- c) Metas: son los valores que persigue la conducta de la organización.

## 1.1 Actividades

La actividad humana o comportamiento debe analizarse a diferentes niveles de abstracción. Así:

- a) Como conducta exteriorizada.
- b) Como interacción.
- c) Como procesos individuales.

De aquí que sea posible distinguir tres tipos bien diferenciados de actividad.

### 1.1.1 CONDUCTA OPERATIVA.

Es la que se ejerce con y sobre los recursos físicos. Es la que actúa el mundo «real», y la que permite crear o agregar valor a los propios recursos.

### 1.1.2 ACTIVIDAD SOCIAL.

Es la que se ejerce sobre los seres humanos mediante diversas interacciones, como la comunicación, la influencia, la autoridad o la discusión. También viene ejercida sobre el mundo «real».

### 1.1.3 ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

Esta actividad, a diferencia de las anteriores, no se ejerce en el mundo «real», sino son representaciones simbólicas del mismo. Las tareas administrativas se ejercen sobre información de la «realidad» operativa, y no sobre la realidad misma. Tales son las actividades de registro, archivo, control, decisión y comunicación. Actividad administrativa es, en conclusión, sinónimo de proceso informativo.

## 1.2 Objetivos de la Organización

### 1.2.0 FINES INDIVIDUALES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

La conducta de la organización ha de ser en todo caso racional. De esta racionalidad depende la operatividad de toda actividad hacia la consecución de los fines de la organización. Esta conexión entre racionalidad y fines es la que plantea el problema fundamental de la organización, esto es, los objetivos. Y ello porque no es posible explicar la conducta racional de la organización sin un conocimiento conceptual de sus objetivos. Si no hay objetivos no hay racionalidad; quienes no han podido hallar una filosofía administrativa aceptable han debido recurrir, en sus primeras aproximaciones hacia el conocimiento de la organización, a pos-

tular ciertos objetivos. Así, Perel admite la proposición genérica de que las empresas se organizan para obtener beneficios económicos.

### 1.2.1 EL PROCESO DE FORMACIÓN DE OBJETIVOS.

Los fines de la organización que afectan fines individuales en conflicto hacen que el proceso cooperativo se transforme en competitivo. Esta situación es crítica en la fijación de las metas de la organización, las cuales, una vez estabilizadas, permiten coordinar la actividad operativa, porque las respectivas decisiones habrán de referirse entonces a metas compartidas o aceptadas, retornando por ello a ser decisiones competitivas.

El sistema de decisiones competitivas se denomina sistema político. El proceso de decisión cooperativa es, en cambio, el proceso administrativo de la actividad operativa. En algunas organizaciones, como el Estado o los Sindicatos, la actividad política tiene tal relevancia que empuje la actividad administrativa: tales organizaciones son las que suelen denominarse políticas.

### 1.2.2 EL PODER.

El anterior proceso político es objeto de un tratamiento demasiado ingenuo, toda vez que implica la idea de considerar a todos los individuos dotados de fuerzas paralelas para competir hacia la consecución de las metas. La realidad es diversa; se manifiestan poderosos titanes que someten a su voluntad a quienes luchan por su supervivencia. En otras palabras, la simetría teórica de la negociación política se soslaya en cuanto se introduce el factor po-

der, muy desigualmente distribuido, de modo que en el conjunto de las metas viables los más débiles recibirán únicamente la menor satisfacción, en casos incluso simplemente la necesaria para la supervivencia, en tanto que los más poderosos pueden disponer a satisfacción, en base de su poder, como atributo que les permite imponerse a los demás.

## 2. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

### 2.1 La Organización como sistema de conducta colectiva

Supone un enfoque que sólo considera estímulos exteriores y la conducta observable de la organización con un todo. Ignora la racionalidad de sus componentes, siendo los supuestos que explican su funcionamiento semejantes a la descripción que realizaría el hombre de la calle si se detuviera a considerar el problema. Recientemente se ha englobado en este enfoque la denominada *Dinámica industrial*, de Forrester.

#### 2.1.1 TEORÍA ECONÓMICA DE LA FIRMA.

Es una teoría que postula tres objetivos:

a) Una sola meta dada por la maximización de utilidades.

b) Hacia el logro de la meta única un empresario toma decisiones individuales con racionalidad ilimitada en situación de certeza.

c) De este modo, la función de la firma es transformar toda entidad en productos.

Se trata de una teoría fundamentalmente de mercado, que trata de

explicar la manera en que se distribuyen los recursos en un sistema de precios.

#### 2.1.2 TEORÍA DE LOS JUEGOS.

Se trata de una teoría, en este caso, que ofrece un modelo de conducta racional en tres supuestos: cuando hay conflictos de intereses, cuando existen diversas alternativas de acción posible y cuando se pueden estimar las consecuencias de una selección determinada.

Esta teoría se ha desarrollado por matemáticos, siendo entonces una rama autónoma de la matemática pura, esto es, un sistema formal de postulados y teoremas.

No obstante, esta teoría se manifiesta irrelevante—en sentido práctico—para resolver problemas de conducta competitiva.

#### 2.1.3 TEORÍA DEL DEBATE.

Nos hallamos ahora ante una técnica ideada por Rapoport. El autor confiesa que va a actuar como un propagandista, más que como manifestante de la Ciencia, pasando de la exposición a la exhortación sin actitud científica.

En el debate, los oponentes arguyen recíprocamente sus argumentos. La finalidad es convencer al oponente: hacerle ver las cosas como las ve uno mismo. La teoría tiene tres postulados.

a) Premisas: se manifiesta la noción del esquema y se tiene en cuenta la resistencia que los esquemas previos ofrecen a ser modificados.

b) Persuasión: el objeto del debate es modificar, según se ha dicho, la convicción del oponente.

c) Métodos: suponen los medios de persuasión posibles. En este senti-

do, Rapoport propone el lavado de cerebro, el psicoanálisis y la remoción de las amenazas. Todos estos métodos son los que comúnmente se han utilizado en psicoterapia, y representan, respectivamente, las posiciones de Pavlov, Freud y Roger.

## 2.2 El sistema de sumisión

Mantener una sumisión razonable parece ser el aspecto fundamental de las relaciones humanas, y ello porque tratan de lograr una identidad de fines mediante la selección, capacitación o adoctrinamiento y ejercer el poder de la organización mediante un régimen disciplinario, una retribución o cualquier otra satisfacción de tipo moral.

### 2.2.0 FACTORES DE CONTEXTO.

Ya se dijo cómo los dos factores que los agentes traen a la organización desde el exterior son sus convicciones y los recursos que les posibilitan el poder. El gerente en la organización, a diferencia del padre en la familia, ha de actuar con individuos no de nueva planta social, sino ya utilizados, esto es, seres humanos que han pasado por otros colectivos, que han sido utilizados en otras organizaciones.

Las convicciones y los recursos, que posibilitan el poder, se consideran parámetros en la teoría de la organización, dejando su estudio a la sociología o psicología, si bien no han de olvidarse las conclusiones a que llegan sobre el problema dichas disciplinas.

### 2.2.1 ESTRUCTURA DE LA SUMISIÓN.

Nos hallamos ante varias relaciones que conforman la estructura de la sumisión.

a) Identificación: La estructura de la identificación es un todo, casi un mapa, que indica cuáles son los grupos bien identificados. En otros términos, las camarillas.

b) El poder: La estructura del poder puede estudiarse en base a los recursos, que, como se dijo, son los que lo posibilitan, controlándose por diferentes individuos; así, sueldo, dinero, automóvil, información sobre carreras, personalidad atractiva o severidad disciplinaria.

c) La sumisión: En base a todo lo anterior, es fácil manifestarse la estructura de la sumisión. Así, y en primer lugar, al ser transitiva y asimétrica, ciertos individuos dispondrán de un dominio directo o indirecto sobre otros, resultando el líder absoluto el que más disposición disponga sobre mayor número de individuos. Siendo la organización pequeña, esto último se observa a simple vista. Ahora bien, ha de considerarse que el líder no es el que directamente domina más individuos, si éstos a su vez no son influyentes. La importancia que puede llegar a tener un líder informal no escapa a ningún gerente, por lo que parece recomendable practicar este análisis para definir de un modo terminante quién tiene la mayor disposición en la organización en un momento dado.

## 2.3 El sistema de información

Las funciones informativas son, ante todo, las de registro, cálculo, control, memorización y comunicación. Todo proceso administrativo, en

efecto, puede describirse como un circuito cerrado de información, que presenta las siguientes funciones:

- a) Instrucción (mando).
- b) Cómputo (decisión).
- c) Detección (control).
- d) Registro de información (contabilidad).
- e) Operaciones (producción, ventas, etc.).

El ciclo se cierra con la secuencia final instrucción-operación-registro-detección-decisión-instrucción.

### 2.3.0 «IMPUT»: CODIFICACIÓN.

El «imput» o estímulo que pone en funcionamiento el sistema de información está constituido por hechos o situaciones de la empresa y de su ambiente exterior. Estos hechos se clasifican del modo siguiente:

- a) Metas.
- b) Utilidades.
- c) Resultados.
- d) Alternativas elegidas.
- e) Datos del contexto.
- f) Programas.

Los hechos se traducen en un lenguaje que tenga sentido para la organización mediante la codificación. De este modo codificar no es más que establecer una correspondencia entre un conjunto de símbolos extraídos de un alfabeto y un conjunto de mensajes posibles.

### 2.3.1 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.

Toda la información que fluye a través de los circuitos de comunicación de la organización está sujeta al siguiente proceso:

- a) Registro.
- b) Archivo.
- c) Detección.
- d) Cómputo.
- e) Comunicación.

### 2.3.2 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Los sistemas administrativos constituyen el sistema de información de la organización. Su análisis por medio de gráficos, cursogramas o matrices permite obtener conclusiones rigurosas respecto de su estructura óptima, dimensión de funciones, códigos, archivos, recuperación de informaciones y distribución de tareas.

### 2.3.3 EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.

La eficiencia administrativa o capacidad gerencial puede medirse con estos tres criterios:

a) Eficiencia de adaptación a los parámetros del contexto, para lo cual el mejor sistema es la formación personal, esto es, conocer lo mejor posible el medio en que se actúa.

b) Eficiencia de información, que supone un problema técnico reservado a especialistas en la materia.

c) Eficiencia en la decisión. Pero antes de decidir siempre conviene observar la realidad práctica para constatar cómo se decide en la vida real, «con los pies en la tierra y la mirada en el cielo».

## 2.4 El sistema de decisión

En el proceso de decisión deben distinguirse tres funciones ante todo: la inteligencia, el análisis y la selección. Son éstas las funciones decisorias que ahora se examinan.

a) Inteligencia: Es la función de detección de problemas o fallos para establecer la necesidad de una decisión.

b) Análisis o planteamiento: Consiste en buscar soluciones a problemas para formular la regla de decisión que habrá de aplicarse en adelante.

c) Selección: Es la decisión programada. Cuando se cuenta con un criterio para resolver un problema, se aplica éste, toda vez que la función de supervisión detecta que los resultados no satisfacen las metas. De este modo, la selección, dado un programa, es un simple cálculo que fácilmente puede ser efectuado por una máquina.

#### 2.4.1 EL SISTEMA DE DECISIÓN EN LA REALIDAD.

Con todo lo que antecede se observa que el sistema de decisión es más complejo en la realidad que en su contexto conceptual. Se constata que la organización sólo resuelve los problemas a medida que se presentan, en espera, después, de considerar los resultados antes de buscar nuevos problemas que resolver. El análisis no arranca del examen del sistema operativo en general, sino que se centra en los resultados. Cuando éstos no son satisfactorios, se inicia, forzosamente, un proceso por el que se van modificando aspectos del sistema decisional; cada modificación es siempre parcial, determinando una espera para el examen de los resultados; si éstos no son satisfactorios, se introduce un cambio mayor, al que seguirá una nueva valoración de resultados. Se elimina, ante todo, la incertidumbre, a través de una nueva alternativa, y si ésta tampoco posibilita resultados favorables, aún es posible revisar las metas. Si aun así los resultados son inaceptables, se inicia entonces el proceso real de búsqueda, a través de una decisión, con sus tres etapas de inteligencia, esto es, búsqueda de oportunidades de decisión; análisis, es decir, enumeración de las alternativas y se-

lección de la acción a seguir. En este punto se cierra ya el circuito decisional. De sus resultados depende la visión favorable o desfavorable de la eficiencia de la gerencia.

### 3. TEORIA DE LA ADMINISTRACION

La posibilidad de someter a teoría la Administración con vistas a su enseñanza depende de la existencia de metodología o programas. O se cuenta con un método de análisis de los problemas gerenciales, o resulta imposible transmitir a otros la propia experiencia. Con esto, la situación es clara: lo único que se puede enseñar como ciencia de la Administración, es una metodología de la decisión.

#### 3.1 Control

Ante todo, las dos formas de control, que son la supervisión y la monitorización. El área común a la contabilidad y a la gerencia es el control como función de detección de oportunidades de decisión. Además, la contabilidad cumple una etapa previa de registro, mientras que la gerencia cumple la función posterior de decisión, esto es, de cómputo. No es extraño, pues, que tanto los textos sobre contabilidad como los dedicados a la Administración, dediquen buena parte de su extensión al estudio de la función del control.

El exponente más difundido de la idea del control es el «control presupuestario», poderoso instrumento de dirección, cuyo liderazgo se reclama vehementemente. Pero junto a él existe el control automático y el control estadístico, este último la simple in-

corporación de la contabilidad electrónica.

### 3.2 Análisis de la estructura del sistema

La estructura de todo sistema operativo, en base a las variables de un problema de decisión, configura una matriz y un gráfico. Mediante la matriz de decisión se suele conducir hacia una clara concepción de las operaciones, facilitando la decisión. Para ello, y desde un punto de vista matemático, se sigue el siguiente razonamiento:

- a) Clasificar todas las variables.
- b) Determinar su campo de variabilidad.
- c) Establecer el intervalo de variación.
- d) Formular una matriz con casos extremos.
- e) Analizar la sensibilidad de los resultados.
- f) Introducir valores intermedios.
- g) Descartar situaciones poco probables.

### 3.3 El modelo de decisión

El modelo de decisión sirve para indicar alternativas óptimas en términos de metas y de las variables del sistema operativo. El método para seleccionar alternativas en función de las demás variables, es la teoría de la decisión. Conlleva tres características: certeza, riesgo e ignorancia.

#### 3.3.1 DECISIÓN EN CASO DE CERTEZA

Nos hallamos en el supuesto de que se conoce certeramente el resultado que produce cada estrategia.

Así, todos los casos de determinación de máximos y mínimos de funciones, cálculo de variaciones, programación lineal y programación dinámica. Es el campo de mayor aplicación de las matemáticas, ya que supone valoración evidente de resultados, y relación funcional entre estrategias y resultados.

#### 3.3.2 DECISIÓN EN CASO DE RIESGO

La posibilidad de que una estrategia determinada produzca diversos resultados en razón de la influencia de variables no controlables, conduce al riesgo, siempre que se conozcan las probabilidades de cada resultado. A cada estrategia le corresponde un conjunto de resultados posibles que concurren con probabilidad conocida. Este es el tipo de decisiones que generalmente se presenta en el comercio y que requiere el análisis estadístico del fenómeno.

#### 3.3.3 SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE

La consistencia entre valores y probabilidades puede extenderse como criterio al caso de incertidumbre en que se ignoran éstas; sólo es preciso reemplazar la noción de probabilidad por la de coeficiente de optimismo. Dada una decisión y conociendo los valores asignados a los resultados, siempre es posible calcular mediante probabilidad atribuido implícitamente a cada situación no controlable, un sistema de ecuaciones, el valor de

#### 3.4 Centralización, Descentralización

Aplicando el método indicado para formular programas, la selección es

la función mecánica de aplicarlo. Los modelos de decisión resultantes del proceso de análisis son los planes de organización. Existen diversos tipos de planes, según su grado de programación: para medir resultados, para seguir criterios de decisión, en todos ellos la especificación completa de la conducta se logra cuando se ha dado respuesta específica a las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, es la fórmula Q Q D C C de los manuales de procedimientos militares. En suma, el programa, que es la palabra que especifica o resume todo esto, es la especificación detallada del procedimiento a seguir. De ahí que la programabilidad de las decisiones es una función de la operacionalidad de las metas y de la predictibilidad de las variables no controlables. Y la discrecionalidad que corresponde a una posición administrativa, es una función inversa del grado de programación de su tarea. Por ello, la descentralización no es sino el grado de discrecionalidad de los cargos administrativos, admitiéndose entonces que una organización está descentralizada cuando existe discrecionalidad en los niveles inferiores de decisión, y estará centralizada cuando las decisiones de los subalternos se hallen totalmente programadas.

#### 3.4.1 PLANEAMIENTO

El planeamiento o función de análisis consiste en formular programas de decisión para ser aplicados en el nivel operativo; el plan es una decisión sobre la forma de decidir. Las decisiones operativas son decisiones programadas.

El plan responde a las antedichas preguntas ¿qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿cómo? Y de este modo

hallamos el siguiente esquema de todo plan:

- a) Asignación (¿qué?).
- b) Organización (¿quién?).
- c) Localización (¿dónde?).
- d) Sincronización (¿cuándo?).
- e) Especificación (¿cómo?).

#### 4. CONCLUSION

Se ha descrito todo un cuadro de enseñanzas gerenciales. Federico Frischknecht concluye su obra con una cita humorística de Boule: «En efecto, aquel neófito acababa de descubrir la organización y el método. ¡Ah! ¡Qué ambiente! Una gran mesa, en forma de V—¡indispensable!—. Etiquetas con nuestros nombres, una pantalla, cuadros con *slogans*, grabadores... El orador rompía de cuando en cuando su monotonía y exclamaba: ¡Sean todos ustedes Q Q D C C! ¿Qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo? Pero no se debe aceptar respuesta alguna sin haber precisado a continuación, interminablemente: ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? Es un excelente "tic" verbal, que le conduce a usted rápidamente a la solución. ¡Adóptelo y verá que bien le va!

—¿Por qué?

—Hombre... ¡Pues..., porque es útil, indispensable, vital...!

—¿Por qué?

—¡Caray!... Porque obliga a precisar cada vez más la dificultad...

—¿Por qué?

—¿Pero qué le pasa? ¡Me está usted tomando el pelo con tanto ¿por qué?!

—Es el "tic" verbal que me acaba usted de aconsejar; lo he adoptado en el acto...»—GABRIEL GREINER VERDEJO.

