

Problemas y Problemáticas Permanentes y Emergentes en Organizaciones:

SU TRATAMIENTO SISTÉMICO Y EL APOORTE DEL ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO

Felipe de Jesús Martínez Álvarez*
Germán S. Monroy Alvarado*



RESUMEN

La administración puede concebirse primordialmente como los procesos de toma de decisiones y acciones para resolver y enfrentar problemas y problemáticas que se presentan en las organizaciones productoras de bienes y servicios, para mejorar su eficiencia, su eficacia y contribuir a su propio desarrollo, así como al de su contexto. En este artículo, esta concepción sirve de marco para descubrir y describir de manera pretendidamente integral, algunas de las situaciones más frecuentes que se observan en la vida de una organización y que dificultan su crecimiento, sobrevivencia y desarrollo. Asimismo, se buscará asociar los conceptos de problemas y de disfuncionamientos, como factores que limitan el desarrollo armónico de una organización.

ABSTRACT

Management may be primary conceived as decision making processes and actions to solve and face problems and problematic situations which are faced by product and service organizations to improve its efficiency, efficacy and contribute to its own development as well as that of its context.

On this paper such conception is used as a framework to disclose and describe in an integrated way some of most frequent situations observed through an organization's lifespan that are a burden to its growth, survival and development. Also it is intended to associate problematic and disfunctionality concepts as limit factors to an organization's armonics development.

INTRODUCCIÓN

La administración de las organizaciones productoras de bienes y servicios puede concebirse integrada primordialmente por los procesos de toma de decisiones y el de llevar a cabo acciones para resolver y enfrentar problemas y problemáticas.

Los conceptos Sistémicos permiten incidir en esos procesos en situaciones que parecen permanentes en las organizaciones, así como en las que emergen por las dinámicas internas y externas de las mismas.

En este artículo se enfatizará la necesidad de descubrir o detectar y describir las situaciones más frecuentes que de manera permanente afectan la eficiencia y eficacia de las organizaciones y su contexto, y las situaciones que emergen dificultando el crecimiento, la supervivencia y el desarrollo de las mismas y de su entorno.

Igualmente, trataremos de asociar, que no de homologar, los conceptos de problemas y de disfuncionamientos, estos últimos ligados a la concepción del método de Análisis Socio-Económico, desarrollado en Francia por el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y las Organizaciones (ISEOR).

PROBLEMAS Y PROBLEMÁTICAS

Frecuentemente la administración de las organizaciones productoras de bienes y servicios, no hace la diferencia entre problemas y problemáticas, tratando todo por igual, desconociendo sus características sistémicas que influyen en el funcionamiento de toda la organización. Esto, debido en gran parte al desconocimiento de lo que significa un

problema, una problemática y un sistema, que más adelante trataremos de aclarar.

Primeramente, vamos a alertar: los problemas y las problemáticas en una organización no pueden separarse y manejarse independientemente, están íntimamente relacionados y no se pueden tratar solamente como un conjunto de problemas separados. Forman un sistema que, no podemos partirlo o separarlo, porque en una visión de conjunto; es decir, sistémica, perderíamos algo, ya que forman un todo interactuante, un sistema, un todo que desde el punto de vista estructural se puede partir, pero que desde el punto de vista funcional forma un todo indivisible.

Imaginemos, por ejemplo, un cuerpo humano: como tal, funciona de manera indivisible; ahora bien, si lo partimos, podemos analizar sus partes y hasta usarlas, pero no como un todo.

Si por alguna circunstancia llegamos a tener que enfrentar la necesidad de partir un todo integrado de problemas y problemáticas, debemos estar lo más plenamente conscientes de lo que estamos perdiendo, para no cometer errores más grandes o mantener los que surjan dentro de un cierto rango.

Así, sin dejar de reconocer estas propiedades sistémicas y con el fin de facilitar la adquisición de conocimiento, en una organización productora de bienes y servicios, en ciertas circunstancias, se tiene que enfrentar a un solo problema; para hacerlo, hay que estar plenamente conscientes de lo que estamos dejando a un lado; de sus interacciones con otros problemas, estando seguros que aquello que hacemos a un lado, no propiciará errores y dificultades mayores o que éstos se mantendrán dentro de cierto rango.

Sólo así, en estas circunstancias, nos enfrentaremos a un solo problema. En estos casos, generalmente se dice que se trata de un problema operacional de la organización que requiere de solución.

Por otro lado, si conscientemente decidimos que enfrentar un conjunto de problemas como sistema, una problemática o sistema de problemas, sin partirlo, generalmente se dice que se trata de problemáticas que requieren de planeación.

Los problemas operacionales y los sistemas de problemas, requieren de métodos diferentes para abordarlos y existen muchos métodos para hacerlo. La metodología de sistemas se encarga del estudio de todos esos métodos; Sin embargo, buena parte de esos métodos tienen como etapas primordiales las que aquí se enfatizan: las de descubrimiento o detección y la de formulación de problemas y problemáticas.

Descubrir, detectar y formular problemas y problemáticas en las organizaciones, resulta una etapa fundamental y difícil en los métodos que se adopten.

Para reducir la dificultad de esa etapa, es necesario primero contestar la pregunta: ¿qué es un problema?

DEFINIR UN PROBLEMA

Existen diferentes maneras de definir un problema; aquí sólo se mencionarán dos.

La primera forma de definir un problema es una manera muy simple, pero su simplicidad no le disminuye su utilidad.

Se dice que hay un problema cuando en una situación existe una diferencia entre las expectativas y la realidad. La existencia de esa brecha señala la presencia de un problema.

Otra forma de verlo, es que existe una desviación a la norma; esto es, que sucede algo que no estaba previsto.

Esta definición nos marca lo que debemos pensar y percibir para descubrir y detectar un problema.

La segunda forma de definir un problema es lo que se señala como una definición operacional y nos marca lo que tenemos que hacer para conocer lo que se quiere definir.

Esta segunda definición se torna más poderosa y esclarecedora de lo que es un problema.

Esta definición operacional de un problema comienza por establecer las condiciones mínimas necesarias y más simples para la existencia de un problema.

Para ello, establece la necesidad de la existencia de un individuo (I) en un cierto ambiente o contexto (M) en el que tiene a su disposición al menos dos alternativas, opciones, cursos de acción o comportamientos (C_i), de entre los que puede escoger uno. En esa situación, existen al menos posibles consecuencias o resultados (R_j) de la decisión de escoger una alternativa y de las acciones que tome el individuo. Sobre esos resultados, el individuo despliega valores, con los que muestra sus preferencias V_j , existiendo uno que el individuo prefiere más (digamos $j=1$, prefiere R_1) y, por otra parte, existen las maneras en que las alternativas C_i se relacionan a los resultados R_j . A estas relaciones se les denomina como las eficiencias (E_{ij}) de las alternativas (i) a resultados (j). Por último, si el individuo (I) prefiere R_1 , entonces las eficiencias E_{i1} , para todo i , deben ser diferentes, de otro modo no existiría diferencia entre las alternativas.

Si todas estas condiciones se cumplen, se puede decir que existe un problema.

Esta definición va más allá de definir las condiciones para la existencia de un problema y distingue entre la existencia y la situación en que el individuo hace suyo el

problema, cuando tiene duda de escoger y quiere saber qué debe escoger.

Esta definición operacional para la existencia de un problema y de que el individuo lo haga suyo, nos permite de mejor manera acercarnos a la realidad y en una situación determinada, descubrir, detectar la existencia de un problema; y al identificar todas esas componentes, condiciones e interrelaciones, arriba mencionadas, poder más explícitamente expresar la formulación del problema, incluyendo la condición de que alguien lo hace suyo, y quiere resolverlo.

DEFINIR UNA PROBLEMÁTICA

Con los elementos aportados por la definición operacional de un problema, se puede ahora definir una problemática como: un sistema de problemas; es decir, un conjunto de problemas que interactúan de diversas maneras, formando un todo indivisible funcionalmente. La interrelación entre problemas afecta las características, propiedades, comportamientos de todo el conjunto.

TIPOLOGÍA DE PROBLEMAS

En los problemas operacionales de organizaciones productoras de bienes y servicios, los esfuerzos sistémicos han descubierto la existencia de una tipología útil de problemas, independientemente del contexto de que se trate.

Así, se ha descubierto que existen problemas de:

- ◆ Asignación
- ◆ Producción e Inventarios
- ◆ Espera

- ◆ Secuenciación y Coordinación
- ◆ Reemplazo, Confiabilidad y Mantenimiento
- ◆ Competencia
- ◆ Búsqueda.

Estas categorías ayudan a descubrir y formular problemas y, por lo tanto, también sistemas de problemas. Igualmente ayudan en otras etapas de los métodos para resolverlos y para enfrentar problemáticas.

La conciencia, pensamiento y acción sistémica de la indivisibilidad, siempre debe estar presentes.

PROBLEMAS Y PROBLEMÁTICAS PERMANENTES Y EMERGENTES

En las organizaciones productoras de bienes y servicios, tanto en las problemáticas que requieren planeación, como en los problemas operacionales, es impresionante y de consecuencias importantes, la resistencia al cambio y el apego a continuar haciendo las cosas de la manera en que se han venido haciendo, sin cuestionar, sin la posibilidad de exploración de mejores alternativas; "la ceguera de taller" es un ejemplo.

El funcionamiento de estas organizaciones se ve severamente afectado por una administración que en general, para empezar, no detecta, ni descubre, ni formula problemas y problemáticas de la manera sistémica aquí esbozada. Esta es una razón relevante del por qué problemas y problemáticas son casi permanentes y emergen con diferentes dinámica y complejidad.

Ahora bien, este esquema metodológico de la observación sistémica, no es suficiente para proponer las soluciones a los problemas y las problemáticas aquí definidas,

porque sólo pretenden hacer conciencia de que la organización es un todo complejo inter, intra y extra-actuante que recibe y también provoca elementos perturbadores que afectan su comportamiento.

146 En este sentido, creemos que el método de Análisis Socio-Económico desarrollado por el ISEOR, puede complementar la observación sistémica de las organizaciones, si se enfatiza en el concepto de disfuncionamiento, que viene a constituirse en una óptica más cercana a los orígenes de los problemas, porque son los actores o afectados mismos quienes exponen cuáles son los factores que impiden que su tarea se realice con la eficiencia y eficacia que la organización espera.

El método del Análisis Socio-Económico considera a la organización como un conjunto complejo (similar a la concepción sistémica), que comprende cinco tipos de estructuras en interacción con cinco lógicas de comportamientos humanos (la numeralia parece restrictiva).

Las estructuras las define como un conjunto de elementos que tienen dos características: la permanencia y la pertinencia, y que pueden agruparse en los siguientes cinco tipos: las físicas, las tecnológicas, las organizacionales, las demográficas y las mentales.

Los comportamientos humanos son las manifestaciones efectivamente observables de las personas en su lugar de trabajo, y que están influidas por las características propias de la persona, por la estructura de su ámbito profesional y extra-profesional, por su cronobiología y por los fenómenos coyunturales del entorno en el que se desenvuelve, lo que da lugar a cinco lógicas de comportamientos: los individuales, los de grupos de actividad, los de categorías ocupacionales, los de grupos de presión y los colectivos.

Esta interacción permanente y compleja, crea las pulsaciones de actividad que constituyen el funcionamiento observable de la organización.

En este funcionamiento se distinguen anomalías, perturbaciones; es decir, diferencias entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento constatado (muy parecido a la primera forma de definición de problema que planteamos más arriba), que se traducen en disfuncionamientos, los cuales pueden clasificarse en seis familias de indicadores que caracterizan la calidad del funcionamiento de la organización; éstas son:

- ◆ Las Condiciones de Trabajo, que se refieren a las características del espacio físico, como iluminación, ventilación, temperatura, posición física para realizar el trabajo, a los daños que éste puede causar, a los aspectos tecnológicos, a los materiales, equipo, herramienta, etc.
- ◆ La Organización del Trabajo, que comprende la distribución de las tareas, la especialización de las áreas y los individuos, la autonomía en la toma de decisiones, entre otros aspectos.
- ◆ El proceso de Comunicación-Coordinación-Concertación, que comprende, para el caso de la Comunicación, todo tipo de intercambio de información entre actores, formal o informal, vertical u horizontal, frecuente o rara, regular o irregular; la Coordinación, que se aplica a los dispositivos de intercambio de información entre los actores, organizados para la consecución de un objetivo operacional o funcional de la actividad; y, la Concertación, que caracteriza los tipos de intercambio de información entre los actores, que permiten definir

un objetivo operacional o funcional común, a realizar en un periodo determinado.

- ◆ La Gestión del Tiempo, que comprende los métodos de organización del tiempo de trabajo, de planificación, de programación; es decir la repartición del tiempo del individuo entre sus grandes actividades: tiempos de previsión, de regulación, de control, de ejecución, de desarrollo, etc.
- ◆ La Formación Integrada, que es diferente a la de los dos tipos generalmente utilizados en las organizaciones: 1) la formación en el puesto, realizada en el mismo lugar de trabajo, que frecuentemente se limita a proporcionar un aprendizaje sencillo, y 2) la formación exterior, organizada por especialistas que generalmente no están informados o familiarizados del contenido real del trabajo y, que por lo mismo, sus enseñanzas difícilmente pueden ser aplicadas a la actividad laboral cotidiana. Aquí se considera a la Formación Integrada, como aquélla que está pertinentemente adecuada a las características de un puesto en particular y que, deseablemente, debe ser impartida por un superior jerárquico de la organización, con antecedentes de formación pedagógica, y con el apoyo de un manual de formación.
- ◆ La Puesta en Marcha de la Estrategia que, por definición, es la realización concreta de la estrategia de la organización, y que necesariamente debe contener la explicitación de objetivos coherentes y la programación de los tiempos en que estarán disponibles los medios y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Los disfuncionamientos, asociados al concepto de problema; es decir, a la aparición de una diferencia entre los resultados esperados y los realmente obtenidos, deben ser corregidos, eliminados o controlados, a lo que se le llama "regulación", para que la organización alcance los niveles de eficiencia y eficacia que se ha propuesto.

Estas regulaciones tienen incidencias financieras no despreciables, llamadas "costos ocultos", porque, como no se registran contablemente, generalmente no son evaluados, ni se les da un seguimiento regular en un sistema de información permanente en las empresas, para la toma de decisiones.

El término "costos ocultos", según el Análisis Socio-Económico, debe entenderse como una contracción –suigéneris– de "costos-beneficios ocultos", en el sentido de que la reducción de un costo, constituye un beneficio, y la reducción de un beneficio, un costo.

Los impactos económicos de los disfuncionamientos son evaluados a partir de cinco indicadores: tres, de carácter social: a) el ausentismo, b) la rotación de personal y c) los accidentes de trabajo; y dos de carácter económico: a) la calidad de los productos, bienes o servicios y b) la productividad directa.

Existen cinco componentes de los costos ocultos:

- ◆ Los sobreconsumos, que representan una cantidad de productos, de materiales o de servicios consumidos de más, para regular los disfuncionamientos.
- ◆ Los sobresalarios, que se erogan sin tener una contrapartida similar cuando, por ejemplo, un trabajador tiene que reemplazar a otro que faltó, o un superior tiene que asumir las tareas de un subordinado, o casos similares.

- ◆ Las horas extras que se dedican a la regulación de los disfuncionamientos.
- ◆ La no producción, que es la falta de actividad productiva generada por los disfuncionamientos.
- ◆ La no creación de potencial estratégico, representada por la no preparación del futuro, en términos de planeación del desarrollo estratégico.

o cualquiera otra, y ese proceso se inicia atendiendo preferentemente los aspectos técnicos de la generación o producción del bien o del servicio de que se trate; el mercado al que originalmente ofrecen su producto lo conocen de alguna manera, pero muy superficialmente; y, las funciones administrativas son asumidas por familiares o personas de confianza, con lo que empieza a conformarse una estructura orgánica poco definida, en la que prácticamente todas las decisiones son tomadas por el principal responsable.

A medida que la organización va creciendo, se incorpora nuevo personal para asumir las funciones que van emergiendo, pero sigue persistiendo una estructura orgánica poco definida y una asignación de funciones no muy clara, que propicia el que una persona realice actividades diversas que tienen que ver con varios puestos a la vez.

Este principio, azaroso en la mayoría de los casos, lleva a las organizaciones pequeñas o familiares a enfrentarse con otra serie de problemas o sistemas de problemáticas, para los que les es difícil encontrar soluciones.

De los muchos que hemos conocido, vamos a referirnos a los que consideramos más importantes, ya que de su adecuado tratamiento depende en muchas ocasiones el que las empresas permanezcan en el mercado o, simplemente, desaparezcan.

En primer lugar, los pequeños empresarios en general, ignoran que pertenecen a un sistema más amplio y que, por esa razón, son una parte del mismo; que de él reciben influencias, pero que también pueden influirlo por la permanente interacción que se da entre todos los elementos que conforman ese sistema, dentro de los cuales podemos distinguir a los proveedores, los clientes, los competidores, las instancias gubernamentales, el ámbito social en el que se desenvuelve la organización, los trabajadores, las

148 LA EXPERIENCIA

En un intento, aún no concluido, de confrontación y complementariedad entre la definición de problemas y problemáticas con enfoque de sistemas y la propuesta metodológica que propone el ISEOR, los autores de este artículo nos dimos a la tarea de identificar los retos a los que se enfrentan los emprendedores de un nuevo negocio, u otro ya conformado, para lo que acudimos a platicar, sin ningún cuestionario pre-elaborado, ni guía de entrevista, porque buscábamos la espontaneidad, a empresarios, algunos conocidos y a otros recomendados, para que nos platicaran su calvario empresarial.

De las pláticas, que no encuestas, recogimos información que consideramos valiosa, y que debemos seguir trabajando, porque reflejan un sentir generalizado de los pequeños empresarios de nuestro país, que generalmente forman empresas familiares

En primer lugar, debemos entender el proceso de creación de una pequeña empresa que casi siempre es familiar y que se inicia, invariablemente, por el conocimiento básico, intermedio o profundo que algún miembro de la familia tiene sobre las técnicas y procesos de trabajo de una materia en particular, trátase ésta de cocina, vestido, calzado, metales, ganado, construcción, conservas, viajes, agricultura,

instituciones de crédito, y otros elementos, que deben ser tomados en cuenta y entendidos como partes del sistema, para aprovechar estratégicamente las relaciones de diverso tipo que se dan entre todos ellos. Cuando no se toma conciencia de esta circunstancia, la organización se vuelve más vulnerable a las acciones y reacciones del entorno en el que se desenvuelve.

Por otra parte, parece paradójico, pero es real, el hecho de que los pequeños empresarios no entienden cabalmente su negocio, porque le han dedicado mayor esfuerzo a los aspectos de producción y comercialización, entendidos estos términos en su acepción más restringida; es decir, a la simple conversión de insumos en productos y a la colocación de éstos en el mercado, pero no se han detenido a pensar cuál es su visión y su misión como entidad productiva; esto es, no le han dedicado tiempo a observar el entorno dentro del cual se mueven para tratar de conocerlo, entenderlo, describirlo y moldearlo; y, en consecuencia, no han definido su misión; es decir, no han aclarado el papel que juegan en la sociedad a la que pretenden servir, ni han establecido con ella un compromiso institucional, que no sólo les garantice legitimidad, sino también reconocimiento y apoyo.

Otro problema muy común, es el desconocimiento que tienen acerca del término “éxito”, ya que la mayoría de los pequeños empresarios con los que platicamos, lo interpretan como el rápido retorno de la inversión, que es una visión de corto plazo, y no como la consolidación orgánica e institucional que les garantice aceptación y permanencia en el mercado.

Estrechamente ligado a lo anterior, está la manera en la que tratan y contratan al personal porque, desgraciadamente, lo que demandan de ellos es que “hagan”,

no que “piensen” las cosas, lo que evidencia que para ellos tiene muy poca importancia la calidad de la gente, pues mientras más barata sea, consideran que es más rentable, sin medir las consecuencias que esta falta de conciencia acarreará en el mediano y, aún, en el corto plazo. En este sentido, a la capacitación del personal la consideran como una carga fiscal onerosa, ya que en México se convirtió en una obligación constitucional y legal a cargo de los empleadores a partir de abril de 1978, más que como una posibilidad de formar capital humano que le dé a la empresa la posibilidad de desarrollarse a niveles y ritmos más acelerados que los que actualmente tiene.

Un aspecto también importante, es el hecho de que no se informan acerca de los cambios sociales, económicos y políticos que se van produciendo en el entorno local, nacional e internacional y, cuando lo hacen, generalmente los comentan como hechos aislados, lejanos, de los que, cuando la ocasión se presta, solamente formulan críticas mordaces, pero que no incorporan a sus estrategias empresariales porque desconocen la manera en que esos cambios pueden afectar positiva o negativamente sus actividades.

Otro problema recurrente es que su actitud, más que empresarial, parece la de un inversionista ávido de operaciones especulativas que, reiteramos a propósito del término “éxito”, buscan antes que nada el fácil y rápido retorno de la inversión, por lo que a sus clientes los consideran ingenuos o víctimas de los que hay que aprovecharse, y a sus proveedores los ven como victimarios o personas de las que hay que protegerse y defenderse. Esta actitud, que transmiten a la organización, se refleja en las prácticas laborales que se dan al interior de la misma; es decir, que al seno de la empresa, no se reconoce la existencia

y, mucho menos, la importancia de los proveedores y clientes internos, lo que se traduce en una nociva percepción de que las otras áreas que participan en un mismo proceso productivo o administrativo, no se ven como coadyuvantes, sino como competidoras u originadoras de problemas.

La llamada "ceguera de taller", que es el acostumbrarse a ver y a aceptar como normal o como parte integrante del paisaje lo que se observa cotidianamente, es otra práctica nociva no sólo de los empresarios de cualquier tamaño, sino de todas las personas, pero que en el ámbito organizacional llegan a convertirse en dogmas; es decir, en verdades indiscutibles que le dan a la organización una cultura de trabajo particular; una forma de ser y de actuar; una individualidad que la caracteriza, pero que también la ata a prácticas no siempre positivas para su desarrollo.

En cuanto a su estrategia empresarial, también existen problemas porque no se preocupan por identificar cuáles son las fortalezas con las que cuentan, ni de qué debilidades padecen y, por consecuencia, no logran captar las oportunidades que les ofrece su entorno, ni los factores que los amenazan; es decir, desconocen, pero más grave aún, no les interesa conocer cuáles son aquellas razones por las que están siendo aceptados en el mercado: ¿el diseño del producto, la calidad del mismo, el precio, la confiabilidad en su uso, las entregas a tiempo, la novedad... o qué?, pero tampoco se preocupan por conocer a su competencia, la tecnología que está entrando, los productos sustitutos que están saliendo, las políticas gubernamentales que están instrumentándose y que pueden afectarlos para bien o para mal, entre otros factores que les permitirían formular una estrategia empresarial a mediano y largo plazo, no sólo para garantizar su aceptación en el mercado, sino para asegurar su permanencia en el mismo, creando interactiva y

proactivamente su propio futuro, como lo sugiere Ackoff.

No se acercan a las organizaciones empresariales que existen en México y que eventualmente pudieran servirles de apoyo, sobre todo para influir en las decisiones que se toman a nivel gubernamental y afectan negativamente su actividad o sus intereses, o bien para hacer un frente común ante las frecuentes arbitrariedades que cometen los inspectores de las diferentes dependencias de los gobiernos federal o local, particularmente los del Instituto Mexicano del Seguro Social, quienes con total prepotencia e intransigencia, hay llegado a hacer que dejen de operar un buen número de micros, pequeñas y hasta medianas empresas.

Tampoco se interesan por informarse de los apoyos que ofrecen diferentes instancias gubernamentales, tanto de orientación estratégica para establecer alianzas con otras organizaciones, como en materia de exportaciones e importaciones, de financiamiento para la capacitación de su personal, de apoyo para su equipamiento tecnológico, y otros más que existen, pero que en la mayoría de los casos sólo son aprovechados por medianas y grandes empresas.

Un problema muy frecuente es el desconocimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y la falta de asesoría en este sentido, tanto para definir o elegir la forma jurídica que más convenga al tipo de organización de que se trate, como el tratamiento fiscal que mejor se adapte a los intereses de la misma e, igualmente, al adecuado manejo de las relaciones laborales individuales y colectivas, así como su relación con los sindicatos.

En el aspecto de financiamiento también se presentan problemas ya que, por una parte, actualmente en México los créditos bancarios están muy restringidos por toda la serie de anomalías que se presentaron a raíz del proceso de re-

privatización de la banca, que obligó a la creación del tristemente recordado Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) que después se convirtió en el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB), previa la aceptación como deuda pública de la cartera vencida con que contaba el primero; pero por otra parte, tampoco negocian, o lo hacen de manera muy limitada mecanismos de financiamiento de otro tipo, como anticipos de los clientes, créditos de proveedores, almacenes fiscales, u otras alternativas, que les permitan financiar sus operaciones cotidianas con dinero ajeno.

En el área de producción u operaciones, paradójicamente, es en donde posiblemente se presenten los problemas más críticos, ya que muy pocos pequeños empresarios conocen cuál es la capacidad instalada con que cuenta su organización para, de esta manera, aprovecharla más racionalmente, ya para mejorar la programación de los procesos, para la diversificación de productos, para la contratación adecuada de la fuerza de trabajo, etc. y, consecuentemente, para racionalizar los volúmenes de inventarios de materias primas, suministros e insumos en general y no considerar a sus almacenes, como parece ser, igual a tiendas en donde debe haber de todo, pues en nuestra experiencia laboral, hemos podido constatar la gran cantidad de recursos financieros ociosos que existen en los almacenes, con una prácticamente nula rotación, lo que puede atribuirse a la deficiente comunicación que existe entre las funciones de ingeniería, producción y compras.

En esta misma área, ya sea por falta de capacitación del personal, por las deficientes especificaciones de diseño de los productos, por la escasa supervisión de los procesos de trabajo, o por cualquier otra causa, se puede apreciar un elevado índice de re-trabajos y desperdicios de insumos, que

incrementan considerablemente los costos de producción, pero que al no registrarse todos, pasan desapercibidos; y el volver a hacer las cosas o corregir los defectos de producción, termina por convertirse en una práctica normal y corriente de la organización que produce el efecto de la "ceguera de taller".

CONCLUSIÓN

Éstos, son solamente algunos de los problemas y problemáticas que enfrentan las organizaciones, no solamente familiares, pequeñas, medianas o grandes, sino que son comunes también en organizaciones grandes, que ahora no han sido nuestro campo de estudio.

Nuestro interés ha sido, y seguirá siendo en próximos reportes de investigación, el estudio de los problemas o disfuncionamientos que enfrentan las organizaciones, con el afán de conjugar dos corrientes del pensamiento administrativo, en aras de la superación académica de profesores y alumnos de las instituciones de educación superior.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff R. L. Fundamentos de la Investigación de Operaciones, Limusa.
- Ackoff R. L. Un concepto de Planeación de empresas. Limusa
- Savall, et Zardet.- Varias obras.- Francia.

