

V CONGRESO DE COSTOS DEL MERCOSUR

LA PLATA – ARGENTINA - JUNIO DE 2010

ÁREA: Metodologías, Técnicas y Herramientas vinculadas con la enseñanza de Costos y Gestión.

TITULO: ¡DÍGANME QUE ENSEÑAR!

DIRECCIÓN: Bartolomé Mitre Nº 3722 – 2º piso – Dto. “G”

TEL / FAX: 4958-4281 o 15-4417-1269

MAIL: victorio_distefano@yahoo.com.ar

AUTOR: Victorio Di Stefano

Profesor Adjunto Regular de “Gestión y Costos” en la Universidad de Buenos Aires - Facultad de ciencias económicas (Propuesto por concurso como profesor asociado)

Profesor Titular de las materias “Contabilidad Gerencial”, “Costos y Toma de decisiones” y “Finanzas y Control” en el MBA (Maestría en administración de negocios) de la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Pacheco

Asesor y Consultor de empresas

Socio Estudio Di Stefano – Añon y Asociados

V CONGRESO DE COSTOS DEL MERCOSUR

LA PLATA – ARGENTINA - JUNIO DE 2010

ÁREA: Metodologías, Técnicas y Herramientas vinculadas con la enseñanza de Costos y Gestión.

TITULO: ¡DÍGANME QUE ENSEÑAR!

INDICE:

| | |
|-----------|--|
| Página 1 | CARÁTULA |
| Página 2 | ÍNDICE |
| Página 3 | EL PORQUE DE ESTE TRABAJO Y A QUIENES ESTÁ DIRIJIDO U ORIENTADO. |
| Página 4 | LOS DOCENTES Y LAS INSTITUCIONES |
| Página 4 | LOS DISPARADORES PATAGÓNICOS |
| Página 4 | EL TEMA DEL VIRUS TFW |
| Página 6 | EL CONOCIMIENTO PERTINENTE |
| Página 6 | LAS NUEVAS HERRAMIENTAS Y LOS PARADIGMAS DOMINANTES |
| Página 9 | VOLVIENDO A LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA |
| Página 10 | UNA PROPUESTA QUE ME ES FUNCIONAL |
| Página 11 | a) LAS ORGANIZACIONES HOY |
| Página 11 | b) LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE |
| Página 13 | c) ¿QUE ES CALIDAD TOTAL? |
| Página 14 | DENTRO DE TODAS LAS DUDAS |
| Página 15 | CONCLUSIONES |
| Página 16 | BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA |

V CONGRESO DE COSTOS DEL MERCOSUR

LA PLATA – ARGENTINA - JUNIO DE 2010

ÁREA: Metodologías, Técnicas y Herramientas vinculadas con la enseñanza de Costos y Gestión.

TITULO: ¡DÍGANME QUE ENSEÑAR!

EL PORQUE DE ESTE TRABAJO Y A QUIENES ESTÁ DIRIJIDO U ORIENTADO.

En este 2010 se cumplen 25 años de mi actuación en la docencia. Hace varios años atrás comencé a intentar un desarrollo profesional de la misma, tanto capacitándome de manera autónoma y personal, como realizando un posgrado en docencia universitaria.

Los últimos años me encontraron estudiando diversas formas de evaluación y calificación, analizando a las casas de estudio y los planes de estudio y de carrera de algunas de ellas, e intentando cambiar las formas tradicionales del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El principal objetivo de todo este proceso y de los diferentes productos, “El alumno”. Su motivación, en clase y fuera de ella; la generación de desafíos; la mejora del proceso de evaluación generando mayor transparencia y retroalimentación.

Cada vez que debo afrontar el desafío de un curso trato de investigar el perfil de los participantes sabiendo que no es igual un curso de grado, un curso de posgrado, un curso de maestría o un curso en empresas; que de tratarse de un curso de grado no será igual si corresponde a la carrera de Contador Público que si es de la Licenciatura en Administración; tampoco resulta similar presentar una materia u otra, en el caso en que nos toca dar diferentes materias en la misma carrera.

La finalidad de los participantes es distinta, la edad y madurez es diferente, el objetivo perseguido cambia, y esto hace que los docentes debamos adaptar temas, discursos, lenguajes, etc.

La universidad y facultad en la que nos desempeñamos puede cambiar, y su cultura hace diferente el proceso de enseñanza y la forma en que los alumnos enfrentan el aprendizaje; pero esto es natural de cualquier tipo de organización y seguramente estamos preparados para adaptarnos rápidamente.

Toda esta presentación para comentar que siempre debí adaptarme a “DONDE” enseñar, a “QUIENES”, y “CUANDO”, pero me parecía tener muy claro el “QUE”.

El “QUE” parecía estar planteado en los planes de estudio y en los programas, y una vez definidos, solamente quedaba incorporarlos en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Los temas “nuevos” se iban incluyendo a medida que se juzgaba necesario o que el entorno lo iba demandando, y el “DOCENTE ECLÉCTICO ARGENTINO” hacía que esta rueda funcione sin prisa pero sin pausa.

En el último congreso internacional de “Trelew” comencé a tener dudas sobre el “QUE”; estas dudas se transformaron en un desafío y ese desafío en este trabajo.

Los profesores H. Savall y V. Zardet, de Francia presentaron un trabajo sobre indicadores de responsabilidad social empresaria ¹ y la profesora G. Dufour de la Patagonia

¹ LOS INDICADORES DE PILOTAJE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOCIETAL DE LA EMPRESA; Savall, Henri y Zardet, Véronique; XI congreso internacional de costos y gestión; Trelew; Argentina; 2009.

presentó un trabajo que denominó “El conocimiento pertinente”;² y estos fueron los disparadores de esta contribución.

Es mi intención dirigir este trabajo a docentes, para generar un debate que sirva de disparador sobre los diferentes cuestionamientos que realizo y postulo, pretendiendo que la presente contribución solamente sirva para “romper el síndrome de la hoja en blanco”.

LOS DOCENTES Y LAS INSTITUCIONES

En el anterior congreso del MERCOSUR, realizado en el 2008 en Montevideo, intenté plantear cuales eran las responsabilidades de los docentes y cuales eran las responsabilidades de las Instituciones educativas en el proceso de enseñanza y aprendizaje; estoy convencido de que la responsabilidad de los docentes es grande, pero también tengo la convicción de que los esfuerzos individuales son menos exitosos que los que se presentan con algo de espíritu de cuerpo. En mi experiencia, en las pocas oportunidades en que se ha podido obtener consenso entre docentes, los cambios producidos fueron más adecuados y rápidos que en los casos en que se plantearon de manera individual. (Ej.: último cambio de plan de estudios en UBA)

El debate puede llegar a unificar ideas y las ideas maduradas en procesos de debate y discusión son normalmente más aceptadas que las que vienen de inspiraciones individuales.

LOS DISPARADORES PATAGÓNICOS

Escuchando ponencias del congreso internacional antes aludido me encontré con la presentación de los profesores franceses que al hacer referencia a las organizaciones y su funcionamiento presentan la idea de “Luchar contra el virus TFW”, (Taylor, Fayol, Weber)

Es funcional a la ponencia de los colegas franceses presentar organizaciones y temas modernos, en oposición a las clásicas. *Tener en cuenta la “dimensiones psicosociológicas y fisiológicas del trabajo humano”; Insertar al ser humano en toda su dimensión en las organizaciones y en la sociedad, sabiendo que tiene necesidades personales diferentes a las necesidades de la organización y no por ello incompatibles.*

En el caso de la ponencia de la profesora Dufour y “El conocimiento pertinente”, algunas ideas comenzaron a alinearse en mi cerebro, aunque la aplicabilidad de las mismas en el medio en el que actúo me siguió torturando.

Las ponencias y sus expresiones son solamente disparadores de mis ideas y no es mi intención polemizar con lo escrito ni con sus autores, sino solamente expresar algunos conceptos que aparecen a partir de ellos, y que propondré a continuación.

EL TEMA DEL VIRUS TFW

Tengo sensaciones contradictorias respecto del tema. Por una parte creo compartir con los autores, que desde el punto de vista estricto de la gestión, hay cuestiones absolutamente superadas respecto de las escuelas clásicas; por otra, creo que algunos principios están absolutamente vigentes, y es bueno que así sea.

Ahora bien, aunque desde el punto de vista técnico supongamos que los conceptos expuestos por los tres autores pilares de la escuela clásica están “totalmente

² EL CONOCIMIENTO PERTINENTE; Dufour, Gabriela M.; XI congreso internacional de costos y gestión; Trelew; Argentina; 2009.

superados”, creo que desde el punto de vista pedagógico son insoslayables, es más, creo que hay que enfatizar la enseñanza de los clásicos y desde esos cimientos comenzar a edificar toda la estructura de la administración y la gestión, hasta llegar a cada una de las herramientas modernas que en general no proponen más que modificaciones formales a algunos aspectos, y rara vez son integrales.

Tendemos a pensar que una idea renovadora de una porción puede ser extrapolada al todo, pero en ningún caso sucede. La administración (sin polemizar sobre su carácter de ciencia, técnica o arte), es una disciplina que se va construyendo capa sobre capa; me cuesta mucho encontrar momentos a partir de los clásicos que hubiesen generado un replanteo integral. Estoy convencido de que son muy pocos los autores que plantearon cambios profundos e integrales y la gran mayoría ha tomado de la disciplina solamente un par de aspectos para mejorar.

Luego me referiré a algunos de los autores que han propuesto cambios integrales, pero necesito sentar algún tipo de posición en defensa de comenzar a transmitir los conceptos de administración y gestión, a partir de los clásicos.

1º Juzgar con ojos y conocimientos del año 2010 a cuestiones expuestas a principios del siglo XX es bajo todo punto de vista incorrecto. La ubicación en tiempo y espacio resulta fundamental a la hora de someter a juicio a un individuo y a su obra.

Alguna vez leí una anécdota sobre dos golfistas muy famosos, el argentino Roberto De Vincenzo ya bastante veterano jugaba al golf en su casa de Ranelagh con uno de los número uno de ese momento, el español Severiano Ballesteros; y De Vincenzo desafió a Ballesteros a que no superaba una fila de pinos de un solo golpe. El español le respondió que eso era imposible, a lo que el argentino comentó, “yo a tu edad los pasaba de un solo golpe”, maestro eso es imposible respondió el español; “yo a tu edad lo hacía”.

Sintiéndose desafiado, lo intentó repetidamente, comprobando que todos los tiros rebotaban en los árboles. Ya fastidiado le consultó, maestro ¿Cómo hacía usted para superarlos?, a lo que De Vincenzo respondió; cuando yo tenía tu edad esos pinos estaban recién plantados.

2º Los avances de los clásicos fueron un salto cualitativo importantísimo que los alumnos deben conocer y a partir de ellos comprender los cambios posteriores.

3º Las modificaciones rara vez fundamentales y en su mayoría formales de las nuevas herramientas de gestión o de algunos aspectos de la administración no podrían explicarse para ser comprendidas, sin una base sólida de conocimientos de administración.

Taylor³ no fue seguramente un humanista, pero para el año 1905 había tenido en cuenta cuestiones del hombre en toda su dimensión, que nadie hasta ese momento había considerado. Seguramente su motivación principal era la búsqueda de la eficiencia, pero los estudios de tiempos y movimientos son aún hoy la base fundamental para los estudios del agotamiento de los trabajadores; para la definición de la duración de los turnos de trabajo; para el cuidado de la salud y la prevención de accidentes de trabajo. El diseño de lay out propuesto a finales del siglo XIX y principios del XX sigue vigente hoy en todo tipo de organizaciones. La especialización es seguramente uno de los temas controvertidos al juzgarlo con perspectiva de 2010, pero, ¿que podía hacerse en 1900?, ¿de donde llegaban los trabajadores?, ¿Qué cosas conocían de un “moderno taller industrial”?, de lo que sabían hacer ¿Qué hacía falta? Se esperaba productividad rápidamente y se obtuvo, y mejorando mucho las condiciones laborales imperantes hasta ese momento.

Tengamos en cuenta que la psicología era una ciencia existente, pero no difundida. Freud empezaba a darse a conocer lo mismo que Jung, y esta ciencia social se impulsa a partir de ellos. Los estudios de Mayo son de finales de la década del 30 y los de Maslow de finales de la del 40.

Marx había escrito su obra, pero la revolución rusa se da en 1917. Los sindicatos eran incipientes y la preocupación más grande de la época se daba por el descanso semanal y la duración de la jornada laboral Taylor alentaba esas solicitudes.

³ PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA; Taylor, F. W.; Editorial “El Ateneo”; Buenos Aires; 1972.

Fayol⁴ avanzaba en Europa mientras Taylor en América, las escuelas son coincidentes, por lo que voy a evitar ejemplificar demasiado, pero solamente a modo de ejemplo quisiera recordar como se definen las funciones del administrador; Prever, Organizar; Mandar; Coordinar; Controlar. ¿Alguien cree que esto cambió?

Cada vez que explico ABC (“Una técnica nueva que da por tierra con cuestiones anteriores”), ejemplifico sobre un sector EL DEPÓSITO. Si en lugar de pretender costos de un “Función, Área, Departamento, Sector”; por las metodologías tradicionales; pretendiésemos costos por actividad, ¿Cuáles serían las actividades de un depósito? Hace 100 años Fayol hubiese respondido Controlar, Registrar, Ordenar, Custodiar, Despachar. ¿Alguno podría encontrar alguna otra actividad significativa y que agregue valor?

Respecto de Weber el discurso resulta ocioso, la gran mayoría de las organizaciones hoy responden a las estructuras por él propuestas. Las que proponen cambios generalmente maquillan las propuestas Weberianas. Trabajamos en Universidades y Facultades organizadas burocráticamente, según sus preceptos. Vivimos en Municipios, Provincias, Naciones; que no distan mucho de este tipo de organización; y mucho menos en las oficinas públicas. El lapuco elige su comisión directiva, según estos principios; podría no hacerlo con su Comisión Técnica, pero la primera reunión de la misma es para ver quién la preside; se lanza un posgrado e inmediatamente se elige director. Parece que la burocracia, las jerarquías y funciones, la unidad de mando; contribuyen a la eficiencia; mejoran la comunicación; mejoran la coordinación; resaltan las líneas de poder; contribuyen al proceso de delegación de funciones; etc.

EL CONOCIMIENTO PERTINENTE

Los postulados de la profesora Dufour pueden ser parte de la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje. Siempre impregnando a los alumnos de los conocimientos de base y a partir de ellos edificar, enseñar aquello que se demanda en el lugar donde se actúa; aquello que tiene una aplicación directa en las organizaciones donde actuarán los alumnos al egresar o durante su carrera; aquello que la sociedad demanda o va a demandar de los egresados; garantiza la inserción laboral de los estudiantes y profesionales y produce retroalimentación entre las universidades y el entorno. Por otra parte, los alumnos están normalmente consustanciados con estas necesidades y demandas, los docentes conocen a fondo la problemática, y las organizaciones demandantes están involucradas socialmente con su entorno, el que incluye a colegios y universidades.

La industria de la lana, el petróleo, la pesca, la fruticultura, la minería, el turismo, etc. pueden ser algunos ejemplos patagónicos. La vitivinicultura, la fruticultura, la minería, el turismo, etc. algunos ejemplos cuyanos. Los cítricos, el azúcar ejemplos tucumanos. Así podríamos recorrer nuestro país y el mundo. Ahora, cuando enseñamos en Córdoba, Rosario, Buenos Aires, ¿Cómo definimos el conocimiento pertinente?

LAS NUEVAS HERRAMIENTAS Y LOS PARADIGMAS DOMINANTES

Volviendo a un concepto ya vertido anteriormente, las nuevas herramientas aparecen para proponer “nuevas soluciones”, con “ideas renovadas” y con “objetivos mejorados”; en el marco del paradigma dominante al momento de proponerlas.

¿Seguro que se buscan nuevas soluciones?, ¿A problemas preexistentes o a problemas nuevos?, ¿Las ideas son nuevas o son las viejas con nuevo envase?, ¿Será que solamente aparecieron medios para solucionar problemas, que antes no existían?, ¿Se mejoran los objetivos o se sigue buscando la mejora de productividad como la perseguida por Taylor hace más de 100 años?

⁴ ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL; Fayol, H.; Editorial “El Ateneo”; Buenos Aires; 1972.

Los cuestionamientos son tendenciosos, lo admito, pero no son falsos.

El trabajo de los profesores Franceses toma un aspecto, la responsabilidad social empresaria; y lo tomaré como ejemplo.

¿Se pregona Responsabilidad Social Empresaria porque las herramientas de gestión la proponen o porque el empresario se convenció que la empresa debe contribuir a mejorar su entorno? Hace tres décadas ya trabajaba en organizaciones industriales y comerciales con fines de lucro. Las industrias proveían a sus empleados de útiles escolares para sus hijos, de ropa escolar, de libros; tenían servicio de biblioteca para empleados y familiares; se ocupaban del esparcimiento a través de clubes; ponían servicios de transporte para el acceso a las plantas; en los pueblos más alejados se ocupaban de las iglesias, de las escuelas, de los pequeños hospitales, y hasta de la provisión de energía eléctrica y del saneamiento ambiental. Todos estos servicios organizados como “Centros de costos” de esas organizaciones.

Si las empresas están convencidas de no contaminar dado que hay que salvar el planeta, los hipermercados franceses o americanos que en sus países de origen expenden sus productos en envases descartables pero reciclables, lo harían de la misma manera en cualquier lugar del planeta. En Argentina despachan en bolsas de polietileno o polipropileno, muy contaminantes, casi imposibles de reciclar. ¿Será que las multas en Europa y USA son altísimas?, ¿Será que en Argentina son bajísimas?, ¿Será que en sus países de origen los controles existen y son estrictos en su cumplimiento?, ¿Será que en Argentina los controles son débiles y los controladores muy baratos?

He trabajado en diversas industrias y he vivido la adecuación de productos y sus embalajes para ser exportados a Europa; y aún haciendo el esfuerzo por cambiar las metodologías de producción, los materiales de embalaje, las formas de envío al norte; Latinoamérica y por sobre todo Argentina siguieron recibiendo los productos que en el norte se rechazaban.

Los desafío a navegar por las páginas de Internet de las industrias más contaminantes del mundo y a leer sus declamaciones respecto de la responsabilidad social empresarial. Los desafío a que miremos a nuestro alrededor y nos insertemos en ese contexto, para ver como nos vestimos, como viajamos, que pretendemos para vivir cómodamente, y evitemos la hipocresía.

No estoy proponiendo que no trasmitamos a los alumnos el tema, sino que lo hagamos desafiándolos; abriéndoles la mente; generando incomodidad con las preguntas y con el tema; contando experiencias positivas pero también negativas. Si transmitimos RSE como una herramienta de gestión exitosa podemos encontrarnos con pocos alumnos críticos. Algunos lo tomarán como un tema más, otros como un verso de un profesor que vive ajeno a la realidad y solamente unos pocos con ganas de involucrarse. No nos olvidemos que el problema es ético, no de gestión. La ética se corresponde con una reflexión personal profunda y cada uno la comprende desde su posición. ¿Estamos capacitados los docentes de costos y gestión para pilotear estos temas?

Cada vez que se toma una actitud reñida con la ética o con la moral me he encontrado con justificativos. En la industria del extracto de quebracho se voltean árboles que tardaron alrededor de 140 años en desarrollarse. Ver el depósito de “materias primas” de estas industrias el lo más parecido a un cementerio. Sin embargo todos nuestros zapatos de cuero, están curtidos con extracto de quebracho.

¿Existen otro tipo de curtientes? Si, sintéticos, no naturales, muy contaminantes, con alto contenido de cromo, plomo, mercurio, etc. (Con los que están hechas las capelladas, cinturones, carteras, billeteras, etc.)

¿Existen otros materiales para hacer zapatos? Si, plásticos. Mucho más contaminantes y no reciclables.

Los justificativos están disponibles siempre. Cada cual tiene relatos que justifican su actitud. ¿Se hubiera podido instalar Botnia en Finlandia? (Revisar respuesta en los periódicos)

Hagamos una reflexión interna profunda y personal (Eso es la ética), y pensémosnos frente a los organismos recaudadores de impuestos, y todos los relatos que escuchamos o esgrimimos para justificar conductas de elusión y evasión.

Recordemos algunos temas recientes de la Argentina. Huelgas y despidos el Kraft, corte de rutas, negativa de los empleados y de la empresa ceder posiciones. ¿El personal es el más alto activo de la empresa?, ¿La empresa actuó con RSE?, revisemos la página de Internet de Kraft y veamos que declaman respecto de la RSE.

El paradigma dominante de las décadas de finales del 70, 80 y 90 fue la reducción de esos costos. Se agregaba costos pero no valor. Había que eliminar las actividades generadoras de costos pero no de valor, porque afectaban la competitividad y bajaban la productividad. Nadie pensaba y si lo hacía no lo verbalizaba, en la satisfacción del cliente interno, en su motivación, etc. Era el estado el encargado de brindar dichos servicios, o los empleados los podrían obtener en el caso de sobrante. (La teoría del desborde)

El estado no brindó los servicios, las sociedades entraron en descomposición, los actores del problema lo vivieron como meros espectadores y la necesidad de una fuerza laboral apta, motivada, “productiva”, cambia el paradigma dominante hacia la responsabilidad social empresaria. Los presupuestos destinados son mucho menores que los de otrora pero el marketing es sin lugar a dudas mucho mayor.

Ejemplos como “Recuperamos el 15% las aguas sucias” para seguir sacando petróleo con la misma tecnología que lo hiciera Mosconi son ilustrativos. Leamos bien: “Existen sustitutos muchísimo más limpios, pero estamos demorando su utilización”; si recuperamos el 15% es porque “Seguimos tirando el 85% de aguas sucias y contaminadas a los ríos y mares”; etc.

Hace 20 años la robótica había seducido al público consumidor, y Toyota posicionaba sus vehículos declamando que la primera mano que lo tocaría sería la del propio dueño, hoy esa publicidad sería absolutamente negativa y entonces el posicionamiento se realiza exaltando las virtudes artesanales de los operarios de Toyota que fabrican los autos.

Hace 30 años escuchábamos lo bueno que eran los alimentos que se habían cosechado, elaborado y envasado sin contaminarse con los virus y bacterias de humanos; hoy pagamos sobreprecios por lo que procede de huertas orgánicas; artesanales; sin aditivos; sin plaguicidas; y sembrado, cultivado, cosechado, envasado y despachado por personas.

Una publicidad de gaseosa tónica se inspiraba en una corrida de toros, una bebida alcohólica mostraba una mujer golpeada. Hoy no superan la primera tormenta de ideas en la agencia de publicidad. Y no se olviden que “EL FUMAR ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD”

He discutido con docentes amigos de otras disciplinas algunos temas, y me interesa compartir con ustedes una de esas discusiones que se ha presentado con un tema que forma parte de las herramientas de gestión integrantes de nuestros programas; el EVA (Economic Value Added).

Alegremente se nos ocurre postular que “Si las utilidades fueran mayores a las que se podrían haber generado en otro negocio (Costo de oportunidad), entonces una porción de ellas podrían formar parte del “bonus” para los empleados.

¿Queda claro que solamente puede aplicarse en una estructura capitalista?, Marx se acaba de acuchillar en su tumba.

La historia ha discutido el interés como compensación; ya lo hemos superado. Luego la plusvalía, como todas las utilidades de la empresa; ya no. El capítulo siguiente es que el capital merece ser recompensado; se aceptó. Ahora estamos diciendo que esa recompensa no basta, que debe ser mayor a cualquier otra recompensa que haya podido obtener. ¿Se podrá declamar en Cuba?, ¿Y en Suecia?, ¿Y en la mesa de negociación con la comisión interna de alguna empresa?

¿No es bueno generar estos cuestionamientos en los alumnos?

Es cierto que nuestra disciplina es a veces demasiado normativa, y esto nos impone límites muy estrictos a determinados temas, pero aún en estos casos podemos encontrar ejemplos conducentes a la apertura mental. Hace muchos años me tocó trabajar de auditor de un laboratorio medicinal y recuerdo observar la activación de “Gastos de investigación”; si el proyecto había resultado “éxito”, se activaba; si había resultado “fracaso”, tenía como destino las pérdidas. La directora técnica del laboratorio se mofaba de la profesión de los contadores, y me decía “Si no me hubiera equivocado las veces anteriores, no hubiera acertado en esa” (Es difícil explicar que la ciencia y el método científico está reñido con la contabilidad, pero peor sería no comprenderlo...)

El principio de prudencia va casi siempre reñido con la gestión, y es bueno que los alumnos elaboren un porqué.

VOLVIENDO A LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA

Reintentando hacer foco en los alumnos y la administración, creo que los clásicos deben enseñarse y que a partir de ello las modificaciones y ampliaciones son más fáciles de comprender. Seguramente para comprender “Reingeniería” habrá que tener clara la “Ingeniería”. Cada cambio, mejora o ampliación se comprende mejor si antes se conoce que es lo que cambia, que es lo que mejora o que es lo que amplía.

El mayor conocimiento de base genera un mejor desenvolvimiento en las cuestiones formales y no al revés. Conocer las formas sin conocer el fondo es típico de un oficio, no de una profesión universitaria. El profesional universitario debe ampliar los límites de su mente, no acotarlos o sesgarlos; y los docentes debemos intentar el camino de la apertura, no de la cerrazón.

Hace un tiempo presenté un trabajo sobre evaluación del alumno universitario, en el que resaltaba que la comodidad de los alumnos los lleva a preguntar ¿Cómo?

Cada vez que se incorpora un docente nuevo a mi grupo de trabajo se enfrenta con los temores típicos de las primeras veces, y para sacarles los miedos les comento que los desafíos en clase son bajos, los alumnos preguntan ¿Cómo?, las respuestas son metodológicas.

Intento proponerle a los alumnos a que nos pongan en aprietos, y recurrentemente encuentro que las preguntas son ¿Cómo se hace esto?, ¿Cómo se resuelve esto?; y luego les comento que con esas preguntas es muy baja la probabilidad de “incomodar” al docente. Las preguntas algo desafiantes pasan por ¿Para que? Y las muy desafiantes pasan por el ¿Por qué?

Hace muchos años trabajaba en un estudio profesional, y comenzaban a difundirse los cambios metodológicos en la relación Contador – AFIP, pasando todo lo manual a informático. Los más jóvenes protestábamos por todo lo nuevo para aprender (Que básicamente tenía que ver con conocer y manejar una computadora y relacionarse bien con el software), y una profesional más experimentada nos insistía “Lo que deben saber bien es impuestos”, lo demás es fácil o lo hará otro. Me quedó grabada para toda mi vida una frase que nos repetía a menudo “EL QUE SABE LO MÁS, SABE LO MENOS”.

Una de mis hijas estudia Diseño industrial, las soluciones de software para presentaciones y planos son maravillosas y casi infinitas, pero algunos arquitectos y diseñadores veteranos se niegan a utilizarlas, siguen con lápices y marcadores, y resolviendo manualmente, y luego algún técnico resuelve la presentación. ¿El agregado de valor lo da el diseño o el plano? ¿Hace falta un médico para sacar una radiografía o para hacer una ecografía?

Generemos que los profesionales universitarios que formamos sepan lo más. Dejemos lo menos para tecnicaturas u oficios. Orientémonos al ¿por qué? y solamente apoyémonos en el ¿cómo?, como parte del proceso de aprendizaje.

Un ejemplo viejo de los problemas que seguimos teniendo puede ilustrarse a partir de la siguiente afirmación y mi posterior respuesta y opinión:

“La escuela clásica no había tenido en cuenta al hombre en toda su dimensión, recién los neoclásicos con los estudios de E. Mayo comenzaron a estudiar aspectos relativos a la motivación”

Podemos pensar que esta afirmación es verdadera, iluminar mejor los talleres y observar los incrementos de productividad en algunas personas o tareas y el acostumbramiento que se había generado en otros podría ser parte de la respuesta. Elton Mayo comenzó a considerar el factor humano en una dimensión superior. Pero, leyendo más uno descubre que estos estudios fueron financiados por General Electric con la intención de venderle lámparas a los talleres fabriles. ¿“Estamos convencidos que hay que considerar al hombre en toda su dimensión” o eso “nos conviene”?

¿Estamos convencidos de la importancia de la RSE o nos conviene?, ¿Cómo se mide la conveniencia?

Reniego de enseñar alguna técnica de gestión descolgada y por ello reemplazar algún tema integral de base debido a la falta de tiempo para incluir en los programas ya no los “grandes éxitos”, sino “el resumen de los grandes éxitos”. Creo fielmente que el camino debe ser el contrario.

UNA PROPUESTA QUE ME ES FUNCIONAL

Dentro de los temas que incluyen nuestras disciplinas, yo particularmente encontré uno que me parece da tratamiento integral a la administración y gestión, y que modifica sustancialmente a los clásicos provocando una verdadera disrupción en la disciplina administrativa y el tema es “La calidad total” y Deming⁵ como autor fundamental.

No niego que Maslow, Drucker, Toffler, Simon, Mintzberg, Porter; por mencionar algunos, hayan provocado cambios importantes y realizado propuestas fundamentales.

Maslow enuncia su pirámide de motivación y da por tierra con Fayol y “No sobreponer el interés particular al interés general”.

Drucker reemplaza el supervisar, controlar, corregir y postula la “Dirección por objetivos”.

Toffler nos enseña a pensar más allá en el tiempo, a intentar visualizar la próxima plataforma tecnológica; son ejemplos de élle “El shock del futuro” o “La tercera ola”⁶.

Simon estudia y sistematiza el proceso decisorio en “El comportamiento administrativo”⁷

Mintzberg⁸ nos abre los ojos a diferentes formas organizacionales.

Porter⁹ nos inculca la importancia de la estrategia y nos enseña el concepto de cadena de valor

¿Podemos desconocer los ladrillos que han contribuido a la obra?, ¿Podemos pensar base cero?, ¿Creemos que ellos intentaron pensar base cero?

Tampoco creo que Deming haya pensado base cero, pero el TQM y todas sus implicaciones producidas al fusionar las ideas occidentales con las orientales, provocaron un cambio fundamental en la administración, que me servirá de ejemplo para

⁵ CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD – La salida de la crisis; Deming, E.; Editorial Díaz de Santos; Madrid; 1989.

⁶ LA TERCERA OLA; Toffler, Alvin; Editorial Plaza y Janés; Barcelona; 1980.

⁷ EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO; Simon, H.; Editorial Aguilar; Buenos Aires; 1978.

⁸ DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES; Mintzberg, H.; Editorial “El Ateneo”; Buenos Aires; 1989.

⁹ ESTRATEGIA COMPETITIVA; Porter, Michael; Editorial Rei; Buenos Aires; 1992.

mostrar lo que se puede hacer en un curso para bajar estas ideas. No creo que sea la única forma, solamente es una, que a mi me ha servido para el objetivo perseguido.

Dejo sentado que lo que diré a continuación se postula desde el “deber ser”, no desde el “ser”. Desde la propuesta de Deming y desde la filosofía Kaizen, y no desde el TQM como técnica de gestión para maximizar utilidades u obtener una certificación que habilite a ingresar en un determinado mercado o negocio.

a) LAS ORGANIZACIONES HOY

Al observar el mundo actual, podemos visualizar algunos aspectos de las organizaciones que hasta hace muy poco tiempo no habían sido tenidos en cuenta en su relación con el contexto. La historia muestra empresas que se dedicaban a producir, y centraban todos sus esfuerzos en la producción. Las empresas actuales son predominantemente de servicios, y no solamente aquella que se dedican a la generación y comercialización de servicios, sino también aquellas que tienen como central la producción de bienes, y sin embargo en su estructura interna predomina la prestación de servicios, tanto para apoyatura interna de la empresa, como para su vinculación con el contexto.

La participación del sector de servicios en la economía de los países desarrollados o en vías de desarrollo es cada vez mayor, y si a esta se le suman los servicios de las actividades productivas, el predominio es muy amplio.

En ese contexto, la calidad ya no se mide en función de un número de unidades defectuosas, o de una cantidad de devoluciones. Y la productividad ya no se puede evaluar en función de una cantidad física de factor; llegó la hora anunciada por Alvin Toffler¹⁰ en “La tercera ola”, aquella profetización de que la empresa de servicios sería la empresa del futuro, es hoy realidad y presente.

Los objetivos y metas organizacionales centradas en el lucro y en la obtención del máximo beneficio con la realización del menor esfuerzo posible, han pasado a la historia. Hoy en día el objetivo de las empresas gira alrededor de la supervivencia y la satisfacción de los clientes; y aunque más adelante intentaremos explicar la vinculación entre los objetivos pasados y actuales; debemos tener bien claro que ninguna empresa puede en la actualidad pretender el lucro prescindiendo de la calidad. Una empresa alcanza su objetivo en la medida en que dura, sobrevive, perdura en el tiempo; y satisface a sus clientes.

b) LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Quizá la herencia más fuerte que nos legó la administración japonesa tenga que ver con esta consideración. Cientes son todos aquellos que interactúan en o con la organización.

La relación proveedor-cliente tiene dos diferentes sentidos. Uno, el que se refiere a la interacción que se entabla entre la empresa que vende y los que compran; tradicionalmente llamados clientes y distinguidos hoy como clientes externos. Las empresas tratan de orientarse al cliente, conocer sus expectativas y proporcionarle satisfacción con los productos y con los servicios. Es necesario integrar al cliente en la organización, hacerlo verdaderamente cliente fiel y no comprador ocasional; aumentar la fidelidad; reconocerlos y reconocernos como eslabones integrantes de una cadena de valor.

El otro sentido de los términos proveedor-cliente, se refiere a la relación interna en la empresa entre personas que se vinculan con sus tareas, y la labor de una influye sobre la otra, o entre departamentos, funciones, áreas o sectores; en los cuales los productos o servicios de uno, influyen sobre los otros. Tanto personas como departamentos entregan su trabajo a otros, que “compran” ese trabajo ya sean piezas, elementos o servicios (Tareas o actividades). Quién compra es cliente de quién vende, y quiere y merece estar satisfecho.

¹⁰ LA TERCERA OLA; Toffler, Alvin; Editorial Plaza y Janés; Barcelona; 1980.

Como vemos todos los integrantes de la organización son clientes tanto los externos como los internos; deberemos entender que para que un sistema de calidad funcione todos ellos deben estar conformes y satisfechos. Si todos están conformes el sistema funciona eficientemente.

Hoy, el cliente tiene poder y es necesario escuchar constantemente su voz si se quiere permanecer en el mercado. Por este motivo no se debe olvidar que una compañía no puede comprar el camino hacia la calidad, sino que la transformación será posible en la medida en que quienes trabajen en ella tengan como meta satisfacer con calidad los requerimientos del cliente.

El buen servicio y la excelente calidad deben ser edificados desde la organización. Los empleados que fabrican los productos de sus compañías o que proporcionan a los clientes externos los servicios de la empresa no pueden ofrecer la más alta calidad y el mejor servicio de sus empresas si ellos mismos no reciben un trato adecuado por parte de las organizaciones.

En síntesis, el servicio interno del cliente debe convertirse en parte de la cultura de la organización. Debe ser visto como un proceso y no como un programa. No debe tener ni principio ni final, sino que ha de ser parte de las prácticas organizacionales diarias.

Si quisiéramos pensar en algún tipo de clasificación y distinción de clientes e imaginarnos como se satisface; podríamos ensayar la siguiente:

CLIENTES EXTERNOS : Proveedores, Compradores (Clientes propiamente dichos), Bancos, Accionistas, Estado, Comunidad, Medio ambiente.

CLIENTES INTERNOS: Empleados, Directivos, Accionistas.

Que los accionistas estén detallados en ambos grupos no significa que revistan el doble carácter, sino que dependiendo del tipo de organización, en algunas se comportan de una manera y en otras adoptan la otra característica. En las organizaciones abiertas, los accionistas son anónimos, desconocidos para los integrantes de la organización, no ocupan lugar físico en ella, solamente participan de las asambleas. En ese caso estamos en presencia de clientes externos. En organizaciones cerradas, el personal los reconoce como dueños, participan activa y periódicamente en la vida de la organización. En este caso son clientes externos.

Ensayemos ahora algunas formas de satisfacción de estos clientes (De manera meramente enunciativa, no taxativa); para precisar en que punto se dan la mano la administración japonesa y la vieja administración occidental:

¿Como se satisface un proveedor?

Antes de comenzar a transitar por algunas formas de satisfacción, cabe aclarar que es muy complejo establecer parámetros normales que hagan homogéneo el comportamiento de un grupo; y esto cabe para cualquier grupo.

Aún así, podríamos pensar que los proveedores alcanzan satisfacción cuando se les compra lo prometido, se les paga el precio y las condiciones pactadas libremente, no se los compulsa permanentemente, etc.

¿Como se satisface un cliente?

Entregándole en tiempo y forma, y al precio convenido. O sea; en el momento solicitado, con la calidad solicitada y al precio pactado. El marketing actualmente declamaría "superando sus expectativas".

¿Cómo se satisface un obrero/empleado/directivo?

En este grupo es en el que vamos a encontrar mayor complejidad para definir su satisfacción. Podríamos pensar en buenas condiciones de trabajo, salarios acordes, perspectivas de desarrollo y crecimiento, continuidad laboral, reconocimiento, capacitación, etc. (Es en este grupo en el que debemos recurrir a Maslow y sus continuadores)

¿Cómo se satisface al estado?

Pagando impuestos, no violando las leyes.

¿Cómo se satisface a la comunidad?

Empleando gente, insertándose en ella de manera activa (Políticas de estímulo a la educación, las artes, las ciencias, los deportes, etc.)

¿Cómo se satisface al medio ambiente?

No contaminando

¿Cómo se satisface un accionista?

Con la obtención de rentabilidad. Y esto no cambia en la concepción occidental y oriental de la administración. Ahora bien, la maximización del beneficio es el objetivo perseguido por cualquier accionista, pero; en la concepción occidental la búsqueda del máximo beneficio podía plantearse a costa de todos los demás actores, el principio hedónico que postula la máxima eficiencia rigió durante varias décadas. La administración japonesa comienza a distinguirse de la postura occidental, no en la negación de la renta; sino en la forma de obtención de la misma. No a costa de los demás actores; no resintiendo la calidad; pensando en todos los grupos de interés; etc.

Si en occidente se postulaba la maximización del lucro como objetivo empresarial, y si este se conseguía a corto plazo y con el mínimo esfuerzo mejor; y si para conseguirlo había que afectar algún grupo, "El fin justifica los medios". Los japoneses comienzan a plantar como objetivo "Satisfacer al cliente y perdurar".

c) ¿QUE ES CALIDAD TOTAL?

La filosofía KAIZEN abarca varios conceptos, muy diferentes unos con otros, pero que a menudo se los confunde; CALIDAD TOTAL, CERO DEFECTOS, MEJORA CONTINUA, JUST IN TIME, KANBAN, PRODUCCIÓN CELULAR, JIDOKA o CHIDO-KA, POKA-YOKE; son algunos de los títulos más utilizados.

Trataremos de definir estos conceptos en forma muy resumida y quizás pretenciosa.

CALIDAD TOTAL es la intención permanente de satisfacción al cliente, sea este interno o externo.

CERO DEFECTOS es la aspiración a no producir unidades fuera de especificación.

MEJORA CONTINUA es la ambición permanente de superación, la constancia en que cada vez que se alcanza un nivel de calidad deseado, se piensa en el próximo, de calidad superior.

JUST IN TIME un concepto típico del manejo de inventarios. Trabajar con el stock justo, tendiendo al mínimo que garantice la operatividad de la empresa.

KANBAN es la forma de aprovisionamiento de las células de producción, y la forma de reposición de materiales.

PULL es el alineamiento a la demanda para no producir stock.

PRODUCCIÓN CELULAR, en celdas o en herraduras; es el reemplazo de la línea de producción, para minimizar las improductividades y los tiempos muertos.

JIDOKA o CHIDO-KA es la automatización con acción humana.

POKA-YOKE cada persona es su propio inspector de calidad.

Técnicas de gestión como la Reingeniería, el Throughput y la Teoría de las restricciones, el ABC, las Alianzas estratégicas con proveedores, el CRM, son a mi entender derivados directos del TQM.

Esta es solamente una propuesta que me es funcional al objetivo, no es la única pero es una.

De todas maneras me interesa aclarar que visualizo muchas virtudes en el Kaizén japonés, pero que al exponerlo no dejo de comentar y resaltar los defectos que produjo, produce y puede producir. Es la apertura mental lo que busco, no el inculcarles una idea que me resulta atractiva a mi.

DENTRO DE TODAS LAS DUDAS

Creo que debemos enseñar todo lo posible, pero cada vez menos desde el cómo y cada vez más desde el porqué.

Creo que debemos estimular al alumnado a pensar y a incorporar los conocimientos de base, que luego le permitan afrontar cualquier situación.

Creo que debemos tener más dudas que certezas, y que los alumnos deben conocer esa posición asumida por los docentes, y asumir posiciones similares.

Espero que me ayuden a elaborar alguna idea mejor, dado que estoy reduciendo todo a una cuestión de fe.

CONCLUSIONES:

Es difícil sacar conclusiones de un trabajo que tiene como única pretensión ser el disparador de ideas para la generación de discusiones que me ayuden a una conclusión.

Solamente me voy a animar a un resumen. El trabajo intenta poner de manifiesto mis propias dudas sobre que se debe enseñar.

El tema me es recurrente, pero en el último congreso internacional celebrado en Trelew se presentaron algunos trabajos que me sirvieron de disparadores y me invitaron a suscribirlos o a oponerme a algunas de sus expresiones; por sobre todo esto último, respecto de un trabajo en particular.

Son seguramente mis propias limitaciones las que me llevan a la duda constante, pero con los años he comprendido que se aprende mucho de las dudas y muy poco de las certezas, y en particular en nuestras disciplinas la respuesta "Puede ser", es casi siempre la correcta.

Intento que los docentes que asistan al congreso, basados en sus propias experiencias y en sus propias dudas colaboren a despejar las mías; e intento ser muy crítico a la forma que tenemos de proponer algunos temas que al ser tratados como una herramienta más y como un tema de pleno dominio quedan reducidos a expresiones mínimas y luego son soslayados por los alumnos y los profesionales que formamos.

Por último propongo una forma que tengo y utilizo para encarar ese tema, que me es funcional.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

- ◆ CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD – La salida de la crisis; Deming, E.; Editorial Díaz de Santos; Madrid; 1989.
- ◆ LOS PROCESOS DE CAMBIO ACELERADO Y LA RIGIDEZ INSTITUCIONAL; Di Stefano, V.; Congreso de Costos del Mercosur; Montevideo; Uruguay; 2008.
- ◆ ASPECTOS PEDAGÓGICOS DE LA ENSEÑANZA DE COSTOS Y GESTIÓN – UNA PROPUESTA DE EVALUACIÓN; Di Stefano, V.; Alderete, V.; XXIX congreso del Iapuco; San Luis; Argentina; 2006.
- ◆ CALIDAD TOTAL – COMPETITIVIDAD, Vinculaciones con las nuevas técnicas de gestión; Di Stefano, V.; Alderete, V.; Colombo, A; Editorial Costos y Gestión Nº 39 ; Buenos Aires; 3 - 2001.
- ◆ ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL; Fayol, H.; Editorial “El Ateneo”; Buenos Aires; 1972.
- ◆ EL CONOCIMIENTO PERTINENTE; Dufour, Gabriela M.; XI congreso internacional de costos y gestión; Trelew; Argentina; 2009.
- ◆ DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES; Minzberg, H.; Editorial “El Ateneo”; Buenos Aires; 1989.
- ◆ ESTRATEGIA COMPETITIVA; Porter, Michael; Editorial Rei; Buenos Aires; 1992.
- ◆ LOS INDICADORES DE PILOTAJE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOCIETAL DE LA EMPRESA; Savall, Henri y Zardet, Véronique; XI congreso internacional de costos y gestión; Trelew; Argentina; 2009.
- ◆ EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO; Simon, H.; Editorial Aguilar; Buenos Aires; 1978.
- ◆ PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA; Taylor, F. W.; Editorial “El Ateneo”; Buenos Aires; 1972.
- ◆ LA TERCERA OLA; Toffler, Alvin; Editorial Plaza y Janés; Barcelona; 1980.