

**XXXVI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL Y LA ADMINISTRACION  
ESTRATEGICA DE COSTOS EN LA GESTION EMPRESARIA.  
Categoría propuesta: Aportes a la disciplina**

**Autores**

**Cr. Gregorio Coronel Troncoso (Socio Activo)  
Cra. Silvia Abud (Socio Adherente)  
Cra. Daniela Sierra (Socio Adherente)**

Paraná, 16 de Agosto de 2013

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| I) INTRODUCCIÓN.....  | 3  |
| II) LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL.....   | 5  |
| III) LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL NO REEMPLAZA A LA ORGANIZACIÓN VERTICAL SINO QUE LA COMPLEMENTA ..... | 11 |
| IV) LAS HERRAMIENTAS DE GESTION EN LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL.....                                    | 12 |
| V) EJEMPLO ACLARATORIO DE LA APLICACIÓN DE PROCESOS HORIZONTALES EN ORGANIZACIONES VERTICALES.....    | 14 |
| VI) CONCLUSIONES.....   | 20 |
| VII) BIBLIOGRAFIA .....   | 21 |

# **LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL Y LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE COSTOS EN LA GESTION EMPRESARIA.**

## **CATEGORÍA PROPUESTA: Aportes a la disciplina**

### **RESUMEN**

El trabajo tiene por objetivo proponer el uso de conceptos de la organización horizontal en la observación y análisis de los procesos críticos de cada unidad económica, a fin de obtener una información de mejor contenido para la toma de decisiones orientadas a elevar y sostener un buen posicionamiento competitivo mediante la entrega de servicios de mayor valor agregado al cliente.

En la introducción se expresan que habitualmente los análisis de costos se realizan tomando como referencia a la organización conducida por las funciones (funcional o vertical), destacando seguidamente las limitaciones que presenta la misma para un desenvolvimiento más dinámico, de mayor contacto con la demanda y la competencia teniendo en consideración la nueva realidad de escenarios caracterizados por un exigente entorno competitivo, tecnológico y laboral.

Seguidamente se detallan el concepto, las particularidades, ventajas y desventajas, diferenciaciones y modo de funcionamiento de la organización horizontal, cuya aparición y auge se produjo hace ya más de dos décadas y fue adoptada por grandes empresas multinacionales, sin que haya tenido un desarrollo extendido en organizaciones de menor tamaño. En virtud de lo anterior, y dejando expresamente aclarado que esta última no reemplaza sino que complementa el modelo precedente, fuertemente arraigado en el medio, aluden al uso de las técnicas más conocidas de gestión en el marco de esta última organización, con especial énfasis en el ABM y ABC agregando un ejercicio práctico que muestra la procedencia de sus afirmaciones. En las conclusiones, reiteran el cumplimiento de la meta señalada: Usar la organización horizontal para visualizar de mejor manera los procesos que llevan a una empresa al éxito como medio para conseguir un adecuado y sostenible posicionamiento competitivo.

## I) INTRODUCCIÓN

Es habitual que en los análisis de costos de diverso tipo relacionados con la gestión empresarial se tome como referencia la estructura de la empresa basada en sus aspectos funcionales, derivados de una organización “vertical” expresada a través de sus centros de costos y/o procesos productivos integrados, sin llegar a dejar de lado sus pertenencias a una o varias unidades estructurales que tienen por objetivo el cumplimiento de una función especializada, que a su vez forma parte principal o complementaria de la actividad central de la unidad económica.

Este tipo de organización, suficientemente conocida, que ha servido a las distintas ramas de la actividad desde la Revolución Industrial, y ha promovido la creación y producción eficiente de bienes y servicios durante todo el siglo XX comenzó, sobre las décadas finales de éste, a mostrar sus limitaciones frente a la aparición de un nuevo escenario dominado por un exigente entorno competitivo, tecnológico y laboral que demandaba una modificación que permitiera la subsistencia y/o crecimiento de las empresas en ese contexto moderno. Estos cambios fueron impulsados por las prácticas empresariales y el respaldo de la doctrina de esa época que abordó el análisis del fenómeno.

Como describen G.A. Rummler y A.P. Brache en su obra *Como mejorar el rendimiento de su empresa* (Edición Deusto, 1993) citados por Santiago Lazzatti en “Conceptos y Herramientas del Management”, Cuaderno N.16, Enero de 1996, la organización vertical y su expresión representativa, el organigrama, muestra la relación jerárquica vertical de un serie de departamentos. Pero no exhibe tres elementos sustantivos para apreciar la dinámica de esa empresa: a) No aparecen los clientes; b) No están los productos o servicios que se ofrecen a los clientes; c) No se percibe nada del flujo de trabajo mediante el cual la empresa entrega lo que hace. A modo de resumen concluyen que por tanto no figura lo que se hace, ni para quién se hace, ni el modo en que se hace. Agregan que puede argumentarse, con razón, que el organigrama no fue pensado para eso. Seguidamente interrogan: ¿Sirve tal como se lo presenta para afrontar los desafíos de aquella realidad diferente? Y si no es así: ¿Cómo debe ser el gráfico que muestre aquellas cosas?

Frank Ostroff en “La organización horizontal” (Ed. OxfordPress, México,1999) destaca que los teóricos organizacionales han demostrado –como parte de lo que se llama *enfoque de contingencia* hacia el desempeño organizacional- que la eficacia de las organizaciones mejora cuando la estructura satisface las demandas específicas de la situación (el subrayado nos pertenece) y alude a que teniendo en consideración la multiplicidad de enfoques que experimentaron, concluyeron que no existe una estructura que sea “la mejor”. Sin embargo, en lo que coinciden es que la organización vertical presentaba estos defectos inherentes que la hacían inadecuada para los retos que aquel momento planteaba:

- La atención interna en las metas funcionales, en vez de concentrar su visión hacia el exterior, en ofrecer valor y atraer clientes.
- La pérdida de información importante conforme el conocimiento se desplaza en sentido ascendente y descendente por los múltiples niveles y entre los departamentos funcionales.
- La fragmentación de los objetivos de desempeño provocada por una multitud de metas funcionales distintas y fragmentadas.
- El costo agregado que implica la coordinación del trabajo y los departamentos excesivamente fragmentados.

- La sofocación de la creatividad y de la iniciativa de los trabajadores en los niveles inferiores.

Coincidiendo con esa perspectiva, los ya citados Rummler y Brache manifiestan que en esa atmósfera los ejecutivos subordinados tienden a considerar a las otras funciones como enemigos, en lugar de verlas como socios y compañeros en la batalla contra la competencia. Aparece así lo que ellos denominan “silos” que impiden que las cuestiones interdepartamentales se puedan resolver entre empleados de igual rango de los niveles intermedios o bajos. En ese comportamiento un asunto de interés común a varios departamentos sube hasta la cima donde se trata a nivel de directores y luego de tomada la decisión desciende hasta el nivel donde el trabajo será ejecutado. Además del recargo de tareas que resta tiempo para “pensar” a la organización en términos de clientes y competencia, además se genera la idea de que los empleados se sienten ejecutores de órdenes y generadores de información.

Por su lado, Hope y Hope en “Transformando la Cuenta de Resultados” (Ed. Paidós Empresa, Bs. Aires 1997), observan el tema desde la óptica de lo que llaman “el modelo de firma elaborado por los economistas”, según el cual el objetivo principal es la maximización del resultado para los accionistas y los costes, los precios y la producción se optimizan según el comportamiento racional de mercados racionales. Estos modelos “de órdenes y controles” no tienen forma alguna de captar la calidad, el servicio, la dedicación del trabajador, la creación de valor o el aprendizaje de la organización.

Recordemos que estamos aludiendo a prácticas de épocas del fin del siglo pasado que provocaron cambios que hoy conocemos como verificados en la gestión empresarial aunque con diferentes connotaciones. Sin embargo han sido poco difundidos en relación con la alternativa que entonces se propuso para superar aquellas restricciones y preparar a las unidades para mutar de una realidad de estabilidad competitiva que permitía planificar y vender durante ciclos vitales prolongados, a una con competitividad multiplicada velozmente, en la que los consumidores imponen las normas y pueden aparecer competidores por todas partes y en cualquier momento, donde la ventaja pasó a estar significada por la innovación y el aprendizaje organizativo, la que llevó a decir a Jack Welch de la firma General Electric que “...las tres cosas más importantes que hay que medir en una empresa son la satisfacción del cliente, la satisfacción del empleado y el flujo de fondos.”.

Esa alternativa es la organización horizontal que dio frutos en grandes corporaciones que la implementaron, pero que no ha descendido de modo más amplio o generalizado (al menos en nuestro conocimiento y experiencias) al nivel de empresas medianas y pequeñas, siendo ésta la principal motivación y objetivo de la ponencia. Claramente con las necesarias adaptaciones que exigen la naturaleza y cultura de estas últimas organizaciones, y teniendo presente que es un modelo complementario del vertical, que no implica su eliminación o reemplazo sino que, al menos en nuestra visión, contribuirá a mejorar la visión de los negocios, generando información sinérgica para una mejor toma de decisiones a partir de la identificación, monitoreo y mejoramiento continuo de los procesos que se consideran críticos para el alcance del objetivo de las empresas.

En definitiva: Se trata de poner en consideración y análisis una herramienta de la administración o gestión empresarial cuyo nacimiento data de más de dos décadas, que hemos creído pertinente traer en estos momentos para relacionarla con la temática de la administración de costos, intentando que de aquí puedan conocerse algunas formas de su utilización que contribuyan a mejorar aspectos de nuestra disciplina en lo referido a las especificaciones detalladas en la última parte del párrafo anterior.

## II) LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

La organización horizontal se encuadra dentro de las características que demanda la nueva realidad empresarial organizativa para concretar un mejor desempeño de una empresa (extraídas de [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)):

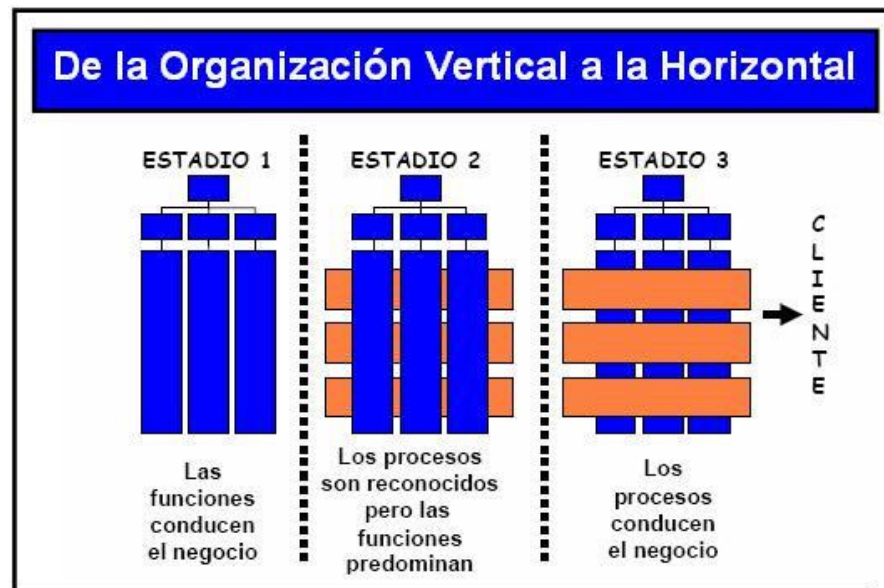
- Adecuación de las estructuras a la nueva situación competitiva en un entorno globalizado.
- Adaptación de las organizaciones para alcanzar mayor satisfacción del cliente.
- Respuesta a la creciente complejidad organizativa y del entorno.
- Desarrollo y estimulación del capital intelectual.

En cuanto a su conceptualización, podemos afirmar que está diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que permite entregar valor a los clientes, potenciando las ventajas competitivas. Es un **método transfuncional de gestión que tiene como algunas de sus particularidades significativas el reemplazo de la dirección jerárquica por el trabajo en equipo y el alineamiento de las acciones (con el consiguiente consumo de recursos) en una funcionalidad interrelacionada, diseñadas alrededor de flujos de trabajo que van de un extremo a otro de la organización**. Implica accionar con un pequeño número de procesos de trabajo de principio a fin, de información y de flujos de materiales denominados **procesos centrales** que permitirían responder con velocidad y flexibilidad a las soluciones completas de las demandas de los clientes reforzando la posición competitiva del ente. Estos procesos centrales no deben ser numerosos (Ostroff menciona que no deberían ser más de tres o cuatro en una organización horizontal típica).

Sus principios fundamentales pueden enunciarse así:

- Se organizan en entorno de los procesos centrales con funcionalidad interrelacionada y no por tareas o funciones.
- Instalan a los titulares o gerentes de los procesos, quienes asumirán la responsabilidad de los procesos centrales en su totalidad.
- Hacen que los equipos, y no los individuos, sean la piedra angular del diseño y desempeño organizacionales.
- Disminuyen la jerarquía al eliminar el trabajo sin valor agregado, y al conferir a los miembros de los equipos- que no necesariamente han de ser altos ejecutivos- la autoridad para tomar decisiones directamente relacionadas con sus actividades dentro del flujo del proceso.
- Integran a sus clientes y proveedores.
- Facultan a la gente al proporcionarle herramientas, habilidades, motivación y autoridad para tomar las decisiones que resulten esenciales para el desempeño del equipo.
- Utilizan la Tecnología de la Información (TI) para ayudar al personal a alcanzar los objetivos de desempeño y entregar al cliente la propuesta de valor.
- Ponen de relieve las competencias múltiples y capacitan a gente para resolver problemas y trabajar de manera productiva en áreas con funcionalidad interrelacionada dentro de la nueva organización.

- Promueven la adquisición de múltiples habilidades, la capacidad de pensar creativamente y responder con flexibilidad ante los nuevos desafíos que surgen en el trabajo que los equipos llevan a cabo.
- Rediseñan los departamentos o las áreas funcionales para que trabajen como “compañeras en el desempeño del proceso”, con los grupos de los procesos centrales.
- Miden los objetivos del desempeño al final del proceso (que están motivados por la propuesta de valor), así como la satisfacción tanto de los clientes como de los trabajadores y la contribución financiera.
- Fomentan una cultura corporativa de apertura, cooperación y colaboración, una cultura que centra la atención en el mejoramiento continuo del desempeño y valora la delegación de autoridad en los trabajadores, así como su responsabilidad y bienestar. Una secuencia ilustrativa de las diferenciaciones entre la organización vertical y la horizontal, es provista por la gráfica que sigue:



Para una mayor comprensión entendemos conveniente exponer un cuadro demostrativo de las diferencias entre Organizaciones Tradicionales y Organizaciones Horizontales:

| <b>Organización Tradicional</b>  | <b>Organización Horizontal</b>  |
|--|---|
| El trabajo se divide en funciones, departamentos y tareas  | El trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo. Objetivo: ligar las actividades de los empleados con las necesidades de clientes y proveedores. |
| La unidad base de consecución de resultados: la persona y su trabajo                             | El sistema premia el desarrollo de capacidades individuales y los resultados de equipo.   |
| Función del directivo: asignar tareas adecuadas, medir, evaluar, controlar y premiar resultados. | Los equipos asumen la responsabilidad de gestión (sistemas de equipos jerárquicos). Objetivo del directivo: mejora continua de resultados.  |

|   |   |
|---|---|
| Principal ventaja: la excelencia funcional.<br>Principal defecto: la coordinación entre tareas, departamentos y funciones | La información y formación: se proporcionan para generar determinados resultados. Perfil del profesional: capaz de realizar múltiples tareas, trabajar en equipo y mejorar continuamente. |
|---|---|

La diferenciación central, en nuestro criterio, radica en que en la organización horizontal, el trabajo mismo está más integrado, a diferencia de la tradicional donde el agrupamiento no alcanza a procesos completos y es por lo tanto más restringido.

Así como el esquema presenta ventajas, también conlleva su contracara o sea las desventajas. En forma acotada, citamos:

| Ventajas  | Desventajas   |
|---|---|
| Los superiores se ven obligados a dialogar              | Tendencia de los superiores sobre-cargados de trabajo, a convertirse en cuello de botella de las decisiones |
| Se deben establecer políticas claras                    | Riesgo de pérdida de control para el superior   |
| Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados | Se requiere de administradores de calidad excepcional   |

Su funcionamiento, a su vez, no es común para todas las organizaciones. Por el contrario, cada empresa dispone de su propio modelo: Hay aquellas que horizontalizan un solo proceso básico (o central en la denominación de Ostroff); están las que acuden a más de uno, pero con una extensión en su número que evite los inconvenientes de funcionamiento y coordinación, como asimismo otras que la extienden a toda una división.

La organización horizontal no elimina la jerarquía ya que sigue viviendo la Alta Dirección que supervisa toda la compañía, haciéndose cargo de la planificación estratégica global, identificando y articulando propuestas de valor (atendiendo esencialmente a las iniciativas de los equipos centrales) arbitrando y equilibrando en los conflictos internos ante la imposibilidad que en una organización todos piensen igual, con intereses y/u ópticas diferentes respecto de una misma situación. Esos líderes deben prestar atención al entorno para neutralizar amenazas y aprovechar oportunidades que se presenten.

Los grupos de procesos centrales pueden estar a cargo de equipos de líderes o individuos (aunque es preferible lo primero) que son responsables de cumplir los objetivos específicos de cada proceso, combinando todas las tareas que forman parte del proceso definido (antes fragmentadas en la organización vertical). Su tarea ahora se concentra en dirigir equipos de formación multidisciplinaria o polivalente, capacitando a los trabajadores y facilitando la relación entre clientes, proveedores y la organización. Gestionan y administran sus propios recursos (obviamente previa aprobación y entrega por parte de la Dirección superior) con responsabilidad sobre los resultados.

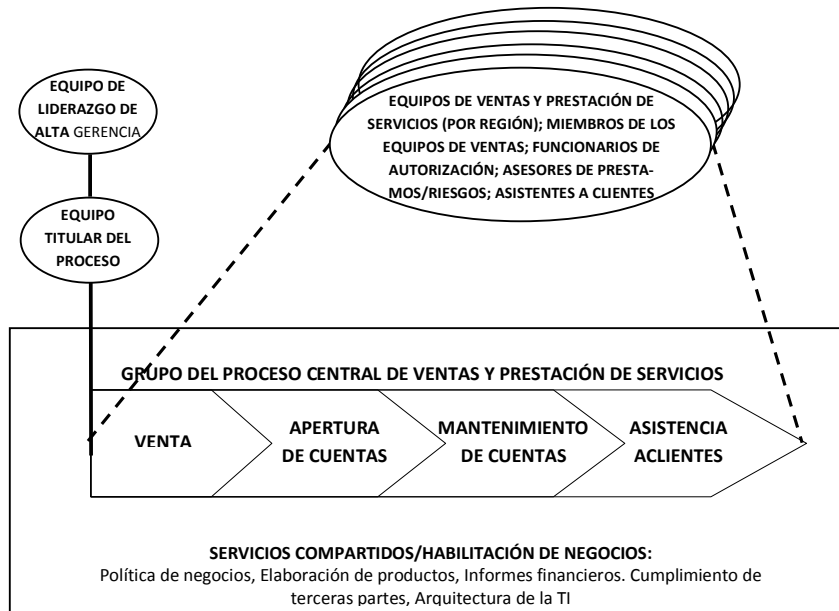
De igual modo operan los grupos de procesos de apoyo que son definidos por cada organización como facilitadores de las tareas de los procesos centrales. Aquí tampoco existe un único modo de diagramarlos. En algunos casos se decide que actúen de modo funcional. Así es como Womack y Jones (citados por Hope y Hope) proponen que funciones como marketing, finanzas e informática se conviertan en "centros de excelencia" que, si bien están vinculados por funciones, dedican tiempo a sus obligaciones temporales en los equipos de proceso centrales. Ellos no tratan con proveedores y clientes a diario, pero ayudan a construir mejores relaciones a lo largo de toda la cadena de valor.



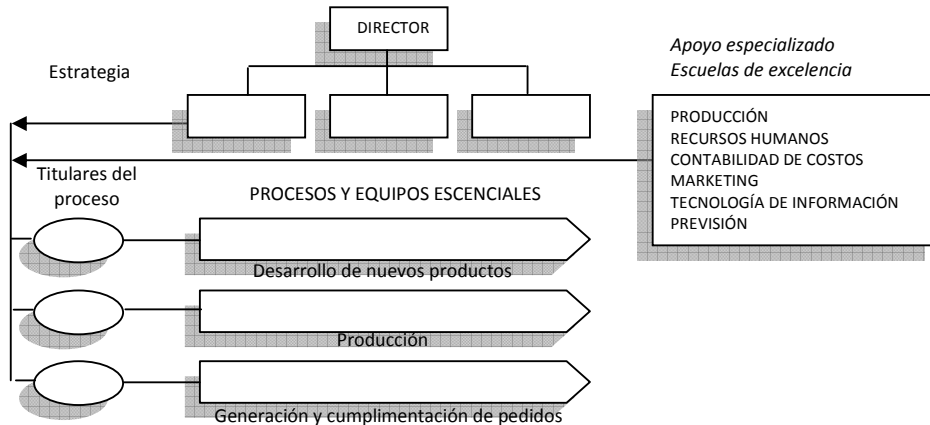
Un ejemplo de lo anterior puede mostrarse en el trámite de la adquisición de mercancías. En la organización vertical, son como mínimo cuatro departamentos (o funciones) diferentes lo que intervienen en ese proceso: Compras, Control de Calidad, Almacenes y Tesorería, sin que ninguno de ellos sea el responsable de su finalización rápida y eficaz. En cambio, en la organización horizontal cada fase del ciclo es secuencial dentro de un proceso integrado y hay un equipo claramente responsable de que el trabajo se termine tan pronto como sea posible y de manera eficiente.

Xerox (citado por Ostroff) hizo funcional al área de distribución de productos (es decir sin incorporarla a un proceso central), basado en el deseo de presentar la cara al cliente. En la práctica ello implicaba que si un cliente tiene necesidad de 10 productos diferentes que provengan de 10 distintos grupos de negocios, no necesitaba recibir a 10 agentes de ventas distintos. O si un producto se descompone, un técnico debe contar con la pericia necesaria para reparar cualquier cosa que así lo requiera. De igual manera, cuando un vendedor visita a un cliente, frente a un requerimiento de éste respecto de un producto en particular, no podría dar como respuesta: "Disculpe, pero yo soy del área X, y lo que usted necesita es el producto Y que lo puede conocer y adquirir cuando un colega mío lo visite". Para que todas estas premisas se cumplan, surge como imprescindible un apoyo de capacitación emergente de un grupo de soporte diseñado al efecto.

Dentro de los equipos de procesos centrales, también existen jerarquías. Pensemos sólo en tres categorías diferentes de ejecutivos: El/los responsables del proceso, uno o más supervisores y uno o más operarios propiamente dichos. Recordemos que un proceso puede componerse con varios equipos de trabajo. Esa jerarquía alcanza una mínima expresión en tanto se establece una correspondencia mutua y directa entre los diferentes flujos de trabajo con el imprescindible requerimiento de la participación activa de todos sus integrantes para alcanzar los objetivos. El compromiso que asumen en el cumplimiento de las metas, disminuye funciones de control, hace más fluida las interacciones, optimiza el tiempo de trabajo a partir de las mayores facultades de decisión atribuidas a los individuos evitando reuniones e informes innecesarios, y deja más tiempo libre a los superiores para "pensar" sistémicamente, a la vez que emergen casi naturalmente las propuestas de mejora continua y eliminación de tareas que no agregan valor. Por todo esto se dice que la organización horizontal es más plana que la organización vertical, aunque no completamente plana.



*Barclays Bank, Home Financial Division, la figura muestra la organización definitiva planeada para la división hipotecaria.*



*Papel de las funciones de apoyo en la estructura horizontal basada en equipos*

Corresponde aclarar que la satisfacción perseguida por los procesos no deben beneficiar sólo a los clientes externos sino también a los internos para que éstos perciban que su tarea es valorada y compensada ya que, tal como dice Jack Scott en su obra “El Proceso de Creación de Valor en la Empresa” (Ed. Deusto, 1999), el marketing abarca un campo muy amplio, desde decisiones de política de precios hasta el desarrollo de textos publicitarios, desde identidad societaria a planes de fidelidad de la clientela. El nexo de unión de estos cabos es que todos ellos influyen directamente en la impresión del cliente sobre el artículo o servicio que está comprando. Independientemente de los instrumentos exactos utilizados, la estrategia de marketing debe integrar todas las actividades de la empresa en un único momento de la verdad con el cliente.

Para la construcción de una organización horizontal, exponemos la opinión de John Quinton quien al efecto ha previsto seis (6) etapas:

- 1) Organizar equipos multidisciplinares alrededor de los procesos básicos.
- 2) Trasladar el “poder” sobre el proceso al equipo, que elegirá su líder (nota nuestra: Generalmente en esta elección no está ausente la mirada de la Dirección Superior).
- 3) Cada miembro (líder) del equipo formará al resto sobre sus competencias respectivas, en lo que afecte al proceso.
- 4) Medir la mejora que supone para el cliente o para sus requisitos; recompensar individual o colectivamente por las contribuciones realizadas.
- 5) Desarrollar planes de carrera individuales consistentes con las habilidades y capacidades del equipo.
- 6) Redefinir el papel de la Dirección, enfatizando su faceta de facilitadora de la mejora de los equipos, mediante el entrenamiento, el soporte, la transparencia en la información y la claridad en los objetivos y estrategias.

Visto lo anterior, uno de los ejes de la organización horizontal son los procesos, los que pueden ser definidos como un **conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un servicio que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido** (Ricardo Ruiz de Adana Pérez). Surgen, entonces, de la reflexión organizativa que realiza el equipo de trabajo encargado de su elaboración, definiendo la misión y visión de la entidad como punto de partida para la identificación de los mismos. Recordemos que su número no debe ser excesivo para evitar los problemas derivados de la complejidad.

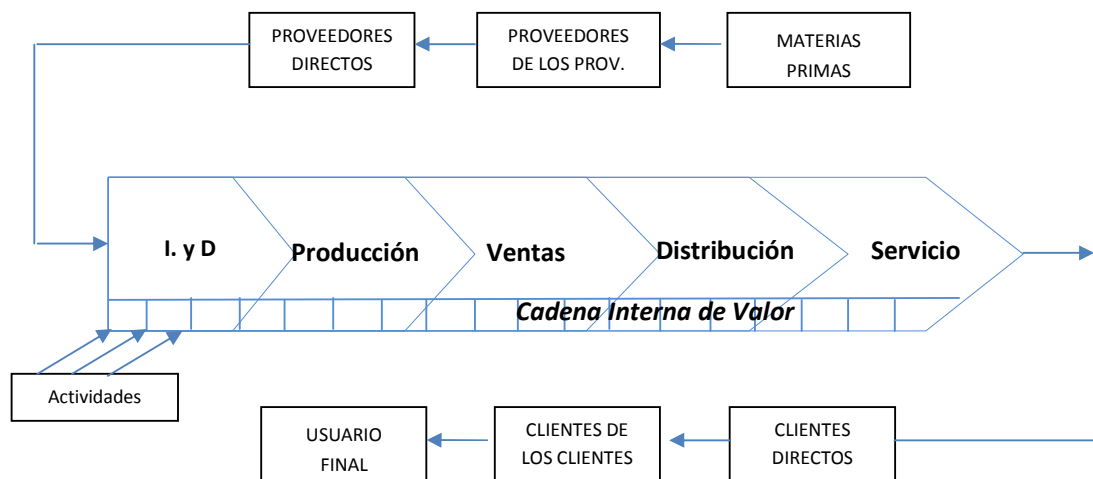
Los procesos pueden estar orientados hacia diversos factores que se entiendan como críticos o de influencia decisiva para alcanzar el éxito: influencia en la misión y estrategia, efectos en la calidad del producto/servicio, influencia en la satisfacción del cliente, cumplimiento de requisitos legales o normativos, y utilización de los recursos entre otros. Las herramientas recomendables para esta labor son el benchmarking y el brainstorming. Pueden clasificarse como: Procesos estratégicos, procesos operativos o clave y procesos de soporte o apoyo.

El autor citado precedentemente en “Aprendiendo a diseñar procesos en los centros sanitarios” (Enero de 2011), propone las siguientes etapas para ese fin:

- 1) Nombramiento del responsable (propietario) del proceso: que será el responsable de la gestión sistemática del proceso y de la mejora continua del mismo. Ello implica motivar hacia la participación y el compromiso, asegurar que las acciones se desarrollen como fueron diseñadas, que se verifique la satisfacción de las necesidades del destinatario del bien o servicio producido y atender a los cambios que se produzcan afectando al proceso.
- 2) Construcción del Equipo de Trabajo: que debe ser interdisciplinario, con un número en torno a los 8-12 integrantes con experiencia en las actividades incluidas, con capacidad creativa e innovadora siendo recomendable que como mínimo uno de ellos pertenezca a los departamentos que realizan actividades en el proceso, que se incluye algún miembro del Consejo de Dirección y que se cuente con algún experto externo.
- 3) Definición global del proceso o Misión del proceso: una descripción breve y concisa de su objetivo, del “para qué” de su existencia y el resultado que de él se espera. Se determina respondiendo a preguntas del tipo: ¿Para qué sirve el proceso?, ¿Para qué hacemos las actividades del proceso?, ¿Por qué hacemos las actividades del proceso?, ¿Cuáles son los objetivos del mismo?
- 4) Límites del proceso: que definen la primera y la última tarea del mismo. Para ello debemos preguntarnos y contestarnos acerca de la extensión que consideramos otorgarle en función del objetivo programado. Se puede agregar que acotar el proceso no es una tarea fácil, pero es sumamente necesaria para delimitar el campo de análisis que comprende el conjunto de actividades a estudiar y organizar.
- 5) Definición de los destinatarios y sus expectativas: los destinatarios surgen de la pregunta: ¿Para quién lo hacemos? Y pueden encontrarse tanto a clientes externos como clientes internos. Un proceso puede tener varios clientes y éstos a su vez pueden ser los receptores del producto final de la organización, o del output de un proceso que no es el bien o servicio principal de la empresa. Las expectativas son las creencias de cómo debe ser el bien o servicio que van a recibir los clientes.
- 6) Definición de los flujos de entrada y salida del proceso y características de calidad. Las entradas son: materiales, informaciones, productos documentos, etc. requeridos por el proceso para realizar sus actividades. Se generan fuera de éste y se diferencian de los medios consumidos por el mismo. Las salidas son el producto o servicio creado por el proceso, como: materiales, informaciones, productos, documentos, etc. que son receptados por el o los clientes del proceso, con las características de calidad previstas para satisfacer a estos últimos.

- 7) Componentes del proceso: son las distintas actividades que se requieren para cumplimentar el proceso con sus características de calidad, junto a los recursos materiales y humanos demandados con ese propósito.
- 8) Indicadores del proceso: es el último paso en el diseño de los procesos. Es la elaboración de un sistema de indicadores de eficacia y eficiencia, sensibles y específicos, y un plan de monitorización que facilite la evaluación y control del proceso.

Debemos manifestar que hasta acá hemos tratado la organización horizontal referida a un ente en sí mismo, es decir, considerando el denominado “agregado de valor”. Pero el mismo desarrollo conceptual es aplicable a la Cadena de Valor, como ilustra la figura que sigue:



### **III) LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL NO REEMPLAZA A LA ORGANIZACIÓN VERTICAL SINO QUE LA COMPLEMENTA**

Hemos optado por resaltar especial y taxativamente esta expresión para dejar bien aclarado que la organización horizontal “pura” no se ha extendido tan intensamente como sucedió con la organización vertical. Desde la Revolución Industrial hasta nuestros días ha pasado mucho tiempo sin que hayamos asistido a la extinción de ese modelo organizacional de las empresas. Ciertamente es que la organización horizontal fue adoptada por grandes grupos corporativos con resultados que, para los tiempos de su implementación, resultaron positivos en términos de rentabilidad aunque todavía resuenan algunos serios inconvenientes producidos por esas reingenierías.

De todos modos, en muchos casos la horizontalidad convivió con la verticalidad o funcionalidad, como ya citamos en el caso de Xerox. La bibliografía consultada, si bien destaca las ventajas de la primera para subsanar las limitaciones de la segunda, no descarta la complementariedad, es coincidente con el título de esta parte de la proposición y aún se permite aconsejar situaciones en las cuales es preferible la adopción de un tipo u otro de los mencionados. El cuadro siguiente se expone al sólo efecto ilustrativo (Luis Arturo Rivas Tobar en “Estudios Gerenciales” Vol. 18 No.22, Cali, Enero-Marzo/2002).

| <b>Cuando aplicar una organización vertical</b>                 |   |
|---|---|
| <b>Compañías donde se recomienda la organización horizontal</b> | <b>Compañías donde se recomienda la organización funcional-vertical</b>   |
| Ambientes poco estables con mercados impredecibles.             | Sistema de producción en serie con tecnología de poca variación.  |
| Tecnología cambiante.   | Tecnología con períodos largos de vida y poca variación.  |
| Modificaciones constantes en la normatividad.                   | Normatividad y reglamentación estable   |
| Directivos con una clara visión estratégica.                    | Administración que enfatice el conocimiento experto y las promociones con base en el mérito.                                    |
| Sistemas de información abiertos diseñados horizontalmente.     | Sistemas de información integrados verticalmente donde la información clave la conoce sólo el director y hay niveles de acceso. |

Ostroff, en la obra citada, atribuye a la organización vertical la conservación de los estándares de la eficiencia corporativa y afirma que puede constituirse en una opción adecuada cuando la demanda de bienes excede la oferta, o cuando las habilidades de los trabajadores son escasas, o en situaciones en las que el éxito exige sobre todo pericia técnica, o depende de la producción estandarizada en grandes volúmenes.

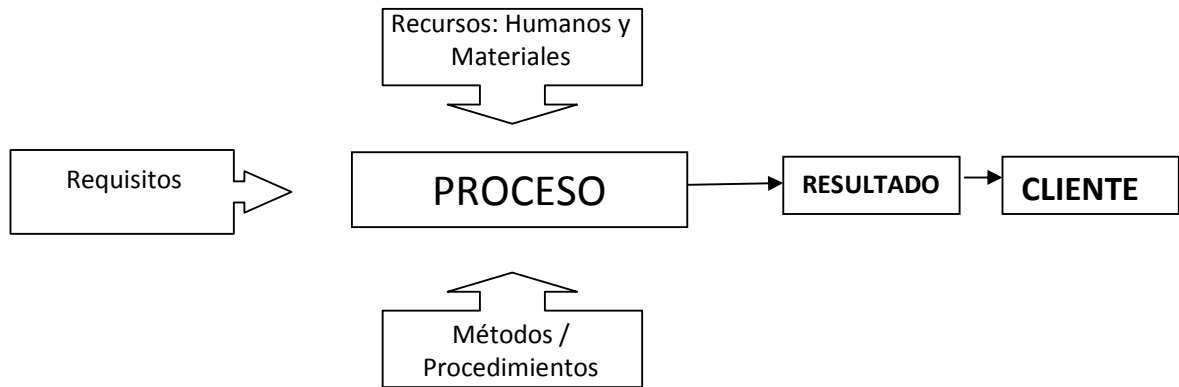
Afirmamos compartir la opinión de este autor cuando expresa que quizá la característica más útil del modelo horizontal sea la forma en que permite que una organización combine y acople los elementos horizontales y verticales, de modo que pueda personalizar una solución para una situación particular. Incluso, si se determina que no es viable que la compañía sea totalmente horizontal, aún así es posible adoptar el diseño en aquellas áreas en las que resulte apropiado, creando así lo que se llama una *organización híbrida*.

Entendemos que este último es el modo más apropiado para aprovechar las ventajas de procesos horizontales en la gestión empresarial, sin abandonar –por las razones que se entiendan procedentes, entre las cuales figurará la cultura empresarial- la funcionalidad inherente a la organización vertical. Es en la sinergia de ambas, superadas las restricciones, con un amplio conocimiento del objetivo de la combinación, que estamos convencidos que arrojará un mejor resultado de la operación, sistémicamente observado.

#### **IV) LAS HERRAMIENTAS DE GESTION EN LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL**

El JIT, el Proceso de Mejora Continua (PMC), la Calidad Total, el Gerenciamiento Basado en Actividades (ABM), el Costo Basado en Actividades (ABC), la Reingeniería, el Benchmarking, la formulación de indicadores, entre otros, son instrumentos suficientemente conocidos y desarrollados en la gestión empresarial desde hace ya mucho tiempo. Sin embargo, en la casi totalidad de los casos que hemos accedido, se exponen como practicados en el ámbito de entes que adoptan la organización vertical como forma de funcionamiento. Por lo tanto, no se ha difundido tanto ese mismo conjunto de mecanismos utilizados dentro de una organización que opte por una visión horizontal de operación. Así lo expresamos en el comienzo de este trabajo señalándolo como uno de los aspectos centrales de nuestra investigación.

Es que la organización horizontal presenta modalidades que se adaptan muy bien para que aquéllos encuentren un ámbito sumamente propicio para su funcionamiento. El compromiso y participación activa de los componentes del equipo, la fluidez y habitualidad de sus interacciones, la misión de dar respuestas flexibles y rápidas a las necesidades de los clientes, la integración del trabajo ampliada de un extremo a otro de la organización que elimina las barreras estructurales de no intervención (funcionalidad interrelacionada), suministran las bases para el mejoramiento inmediato de la organización, fomentando el mejoramiento continuo y la detección y eliminación del trabajo que no agrega valor. Una muestra gráfica de lo expuesto se ofrece aquí:



En la era de la economía del conocimiento y la información, la organización horizontal permite reafirmar el reconocimiento que el trabajo es la causa fundamental de los costos y que el único trabajo que merece la pena hacer es el que satisface las necesidades el cliente. Reconocer que los costos están provocados fundamentalmente por el trabajo que hacen las personas, es lo mismo que decir que aquéllos se originan en las actividades ejecutadas por los trabajadores. Esta observación aporta beneficios en dos direcciones: una, aprovechando el potencial de la fuerza laboral que elimina el trabajo innecesario, acelera los procesos mejorando la productividad y promoviendo las actividades que crean valor. Otra produciendo una mejor información de gestión, derivada de un análisis más adecuado de los costos y una medición más pertinente del rendimiento que permite a los directivos mejorar la toma de decisiones. Se fundamenta en las siguientes características: a) ofrece un método estructurado para medir el rendimiento que añade valor; b) destaca la mejora constante de los procesos operativos; c) ofrece un marco abierto de información que une a los directivos y los trabajadores en la búsqueda de un objetivo común; d) vinculan la causa de los costos a sus efectos; y e) puede adaptarse a los sistemas financieros y, de este modo, ofrecer “visiones horizontales” de la información.

Volvemos a insistir que en nuestra idea, la horizontalidad que proponemos se da en el ámbito de una empresa de organización híbrida, donde se combinan ambos modelos organizativos.

Y las herramientas más apropiadas en este aspecto son el ABM para administrar y el ABC para cuantificar o costear. Entendiendo este último procedimiento como un subproducto de la filosofía con que se ejerce la gestión.

Tomando en consideración la primera de ellos, el análisis de las actividades permitirá registrar las ocasiones en que una persona se dedica a trabajos que no son sus actividades esenciales y consecuentemente que tiempo ha dedicado a cosas que no debería estar haciendo. Este es un modo de construir el indicador del trabajo que añade valor, el cual a su vez distingue entre el trabajo que es irrelevante para las necesidades del cliente (criterio de relevancia) y el trabajo que se realiza deficientemente y necesita

correcciones (criterio de calidad). La medida de la relevancia es competencia de los jefes fijarlas, teniendo en cuenta las opiniones de los actores ya que es esencial la construcción de información “de abajo hacia arriba”. Luego corresponderá verificar si ese trabajo se realizó de la manera adecuada o si tuvo defectos en su ejecución. Es decir que, en resumen, el trabajo que añade valor se integrará con acciones relevantes ejercidas de la manera correcta. El que no añade valor se identificará con tareas relevantes desarrolladas inadecuadamente, y otras que directamente no son relevantes para el cliente.

Por su lado la Contabilidad por Actividades cuantificará el consumo de recursos económicos aplicado a cada una de las actividades seleccionadas partiendo de la información de los inputs incorporados a cada una de las partes estructurales que componen el proceso. O dicho de otro modo: cada centro funcional será desmenuzado en actividades que, horizontalmente integradas, compondrán cada proceso sujeto a análisis. Y los factores utilizados se adjudicarán a las mismas mediante una relación de causalidad pertinente. La sumatoria (horizontal) mostrará el costo total del proceso, sin perjuicio del análisis cualitativo del mismo que se realice sobre la base de los parámetros antes descritos.

En cuanto a los indicadores deberán expresarse en términos de negocios “end-to-end” o sea la secuencia completa del proceso para arribar a la muestra más representativa del cumplimiento de objetivo de satisfacción de la demanda. De esta manera, el indicador correspondiente a cada actividad integrante del proceso deberá ser observada asociada con las demás participantes. Naturalmente que los indicadores no serán necesariamente los mismos para cada actividad, salvo casos excepcionales, pero sí habrá uno único para todo el proceso. Por ejemplo: Si tomamos el proceso “Tiempo de Entrega de Pedidos a Clientes” y de forma simplificada involucramos al Departamento de Ventas y al de Distribución los indicadores de éstos podrán ser: Tiempo de visita de viajante para concretar la venta y tiempo de entrega del Pedido en el domicilio del cliente, respectivamente. Expresados en unidades representativas de lo que se desea medir (días u horas). Pero el del proceso, será único y resultará de la sumatoria de los tiempos de los correspondientes a ambas actividades, permitiendo una visualización del grado de cumplimiento del objetivo propuesto y la contribución de cada parte a la consecución del todo. A partir de esta elaboración podrán diseñarse medidas de corrección para una mayor eficiencia, a costos razonables y aceptables por el cliente.

## **V) EJEMPLO ACLARATORIO DE LA APLICACIÓN DE PROCESOS HORIZONTALES EN ORGANIZACIONES VERTICALES**

La adopción del criterio de organización híbrida por el que hemos optado según expresamos anteriormente, nos permite deducir que en las estructuras organizacionales que frecuentamos, donde está fuertemente arraigada la organización funcional (o vertical), pueden tomarse las bondades que exhibe la organización horizontal para aplicarla en los que denominaríamos “procesos críticos”, o sean aquellos que definen el éxito de toda empresa.

Entendemos que trazar mapas de procesos que abarquen de un extremo a otro de la unidad económica para observar el comportamiento frente al cliente de acciones que son decisivas para su captación y fidelización buscando que el mismo sea percibido por éste como de calidad y costos aceptables, constituirá un apoyo de significativa

importancia para la gestión promoviendo la mejora continua y la identificación del trabajo que agrega valor al fin perseguido, detectando por diferencia el que no añade valor alguno para ser eliminado o reconvertido. Esta situación debiera aportar mayor productividad como resultado, sostenible en el mediano y largo plazo, para respaldar mejores posiciones competitivas.

Esos procesos deberán estar sujetos en los análisis a tres características que denominaremos “las tres C”: Cuantificación (o sea el objetivo cuantitativo que la empresa desea alcanzar en términos físicos), Costo (el menor posible a partir de la mejora continua y mayor productividad en el uso de los recursos) y Calidad para el Cliente (percibida a través de la captación y su mayor fidelización). Implementar estos procesos implica desarrollar la tendencia a instalar competencias de marketing en toda la empresa, en lugar de aislarlas en el departamento de marketing.

Tal como se ha dicho, los procesos críticos no deben ser numerosos, pero sí centrales en la definición de los caminos y estrategias elegidas para un posicionamiento positivo y sostenido.

Entre ellos, podemos citar:

- Los procesos de respuesta a los pedidos de clientes.
- Los procesos de innovación de productos.
- Los procesos de respuesta a los reclamos de clientes.
- Los procesos de almacenamiento y distribución de producto
- Los procesos de contactos con clientes actuales o futuros.
- Los procesos de servicios al cliente.
- Los procesos de adquisición de insumos.
- Los procesos administrativos de las ventas.

También hemos resaltado que la herramienta más relacionada con Costos que es recomendable utilizar, es el ABC. Debemos aclarar que, para este caso, su aplicación debe ser motivo de una adaptación específica, ya que debe diferenciarse su desarrollo a los fines “funcionales” del dirigido a fines “horizontales”. En efecto, respecto del primer aspecto es sabido que cada departamento funcional puede ser desmenuzado en actividades relevantes que permitan verificar su comportamiento, asignándoles a las mismas los respectivos costos emergentes del consumo de recursos razonablemente medidos y un inductor como representante del “output” que cada actividad genera. Pero respecto del segundo aspecto, cada unidad funcional aportará una parte del proceso horizontal del que forme parte, representada por un “producto” u “output” de aquélla que será “input o insumo” del proceso, aclarando que puede darse que una unidad funcional haga aportes a más de un proceso central, con distintos “productos” u “outputs”. Ante esta circunstancia, será necesario definir el inductor que represente la porción integrante de cada proceso y referir a ellos la totalidad de los costos de la unidad funcional, en una labor de recálculo que requerirá el uso de los principios generales que rigen los modos de efectuar los cargos correspondientes.

Pongamos por caso el Departamento Ventas de una empresa donde se desempeñan los vendedores de la misma: El análisis ABC funcional puede presentarse de esta manera:



**CUADRO Nº 1**

| Actividad                     | Costo Total Actividad | Inductor            | Q.Máxima | Costo o Abs./Inductor |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------|----------|-----------------------|
| Visita a Cltes.p/.Vta.        | \$ 65.000,00          | Visita p/ Vtas.     | 350      | \$ 185,71             |
| Visita a Cltes.p/.Prom.       | \$ 35.000,00          | Visita p/ Promoción | 150      | \$ 233,33             |
| Atención Reclamos Cltes.      | \$ 10.000,00          | No. de Reclamos     | 50       | \$ 200,00             |
| Reuniones                     | \$ 20.000,00          | % Temario           |          |                       |
| Informes                      | \$ 20.000,00          | Tipos de Informes   | 50       | \$ 400,00             |
| Capacitación                  | \$ 30.000,00          | Hs/Capacitación     | 100      | \$ 300,00             |
| <b>Total de Costos/Unidad</b> | <b>\$180.000,00</b>   |                     |          |                       |

Pero a los fines del análisis horizontal, deben identificarse en cuales de los procesos críticos intervienen y cuál es el “output” que aportan a cada uno de ellos. Para este caso, se definen dos procesos críticos: Tiempo de Respuesta al Pedido de los Clientes (Proceso Central 1) y Tiempo de Respuesta a los Reclamos de los Clientes (Proceso Central 2). Los costos, como anticipamos, se dividirán entre los que tienen relación directa con el objetivo de los procesos (los “outputs”: Visitas para ventas y Atención de Reclamos respectivamente) y los que operan como respaldo o apoyo de ellos (Informes, Capacitación, Reuniones) que deben ser distribuidos entre aquellos. Un hecho particular lo constituyen las visitas para promoción que ocurren cuando el agente de ventas visita el cliente, pero no obtiene un pedido. Los costos resultantes de esta acción, se consideran como realizados en función de un objetivo futuro que es naturalmente recuperarlos en oportunidades próximas donde se concreten ventas. Sin que sea del caso especificar los “drivers” aplicados al prorrateo de las actividades de apoyo a los “outputs”, puede presentarse este cuadro:

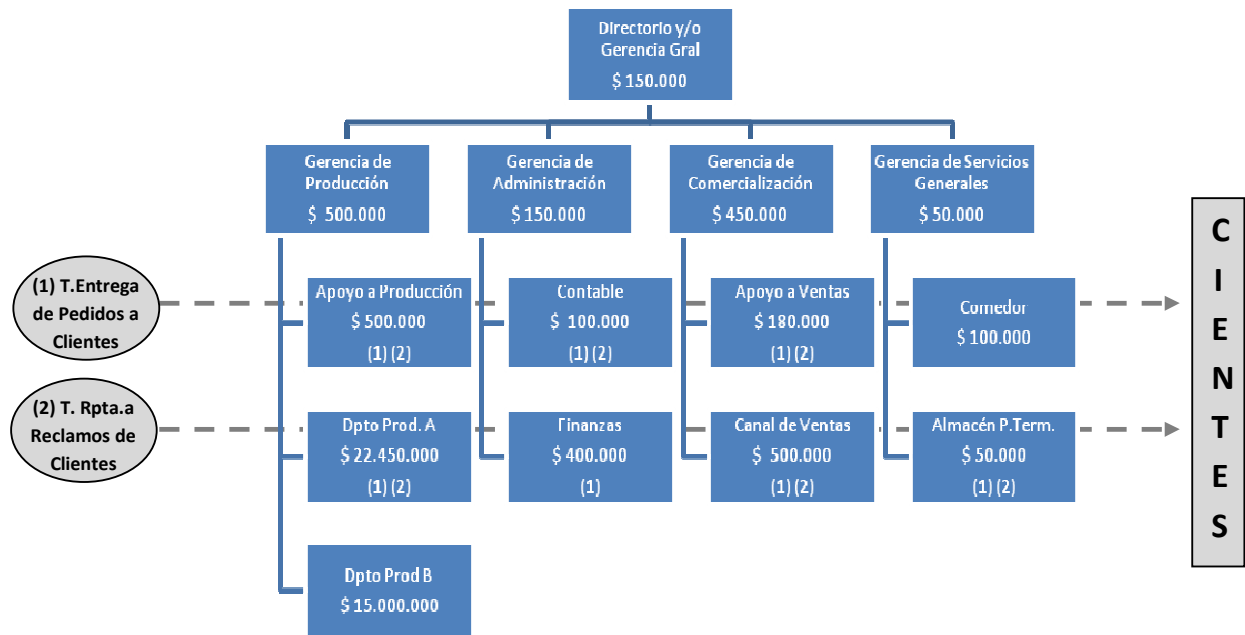
**CUADRO Nº 2**

| Actividad                     | Proceso Central 1    | Proceso Central 2   | A Recuperar         |
|-------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Visita a Cltes.p/.Vta.        | \$ 185,71            |                     |                     |
| Visita a Cltes.p/.Prom.       |                      |                     | \$ 233,33           |
| Atención Reclamos Cltes.      |                      | \$ 200,00           |                     |
| Reuniones                     | \$ 37,14             | \$ 100,00           | \$ 13,33            |
| Informes                      | \$ 42,86             | \$ 60,00            | \$ 13,33            |
| Capacitación                  | \$ 60,00             | \$ 120,00           | \$ 20,00            |
| <b>Total de Costos/Output</b> | <b>\$ 325,71</b>     | <b>\$ 480,00</b>    | <b>\$ 280,00</b>    |
| <b>Total Asignaciones</b>     | <b>\$ 114.000,00</b> | <b>\$ 24.000,00</b> | <b>\$ 42.000,00</b> |

De esta forma, podrá apreciarse que el Departamento Ventas aporta al proceso de Tiempo de Respuesta a los Pedidos de los Clientes el “output” Visita a Clientes para Venta cuyo costo, por cada suceso, es de \$ 325.71 Y al proceso de Tiempo de Respuesta a Reclamos de Clientes, el “output” Atención Reclamos de Clientes, con un costo por unidad de \$ 480. El total de asignaciones, para este caso, resulta de multiplicar los valores unitarios por la Capacidad Máxima de las actividades centrales que figuran en el Cuadro Nº1. Este mismo razonamiento se aplicará al resto de las unidades funcionales relacionadas, llegándose por adición o agregado al total del costo del proceso que, a su

vez, contará con su “output” específico. Por ejemplo: “**Tiempo** de Respuesta de Pedidos de Clientes” o “**Tiempo** de Respuesta a Reclamos de Clientes”. Con lo cual se conforman dos de las características ya anunciadas: Cuantificación y Costo. La tercera, que es la Calidad surgirá de la productividad detectada en el uso de los recursos económicos utilizados y manifestada a través de la fidelización del cliente. Los costos totales del proceso están sujetos a las características contenidas en los criterios generales de la TGC: Por citar algunos, podrán asumir un comportamiento de carácter fijo o de carácter variable frente a cambios en los niveles de actividad del mismo, con la eventual identificación de ociosidades, o ser asignados de forma directa o aproximada (indirecta). Debemos agregar que su análisis habitualmente debería ser singular (por cada unidad del proceso), pero nada impide que sea considerado en términos de volúmenes mayores.

Un ejemplo más completo es el siguiente:



**Diagrama del proceso crítico: (1) Tiempo de Entrega de Pedidos a Clientes**



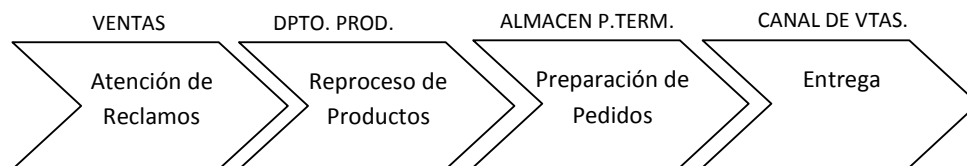
| Fecha          |      | Unidad Funcional | Outputs para el proceso | Costo               |                         | Consumo |              | Tiempo (hs.)  |
|----------------|------|------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|---------|--------------|---------------|
| Inicio         | Fin. |                  |                         | Total               | Unit. o Abs. por unidad | Físico  | Monet.       |               |
| 1              | 1    | Ventas           | Visitas p/vtas.         | \$ 114.000          | \$ 325,71               | 1       | \$ 325,71    | 5             |
| 1              | 2    | Finanzas         | Nº Análisis             | \$ 43.000           | \$ 122,86               | 1       | \$ 122,86    | 0,75          |
| 2              | 22   | Dpto. Prod. A    | Un.Prod.                | \$ 21.020.000       | \$ 60.057,10            | 1       | \$ 60.057,10 | 160           |
| 22             | 24   | Almacén P.Term.  | Prep. Pedidos           | \$ 405.000          | \$ 1.157,14             | 1       | \$ 1.157,14  | 24            |
| 24             | 25   | Canal de Ventas  | Traslado y Entrega      | \$ 105.500          | \$ 301,43               | 1       | \$ 301,43    | 8             |
| <b>Totales</b> |      |                  |                         | <b>\$ 61.964,24</b> |                         |         |              | <b>197,75</b> |

Como puede apreciarse en el desarrollo precedente, el costo del pedido tomado como referencia (una unidad de máquina fabricada a pedido) tiene una duración total de 197,75 horas que se completan en el término de 25 días a un costo total de \$ 61.964,24. Identificando las características de las tres C: las 197,75 horas utilizadas en 25 días conformarían la cuantificación, o el objetivo del agregado de valor al cliente en términos de una aceptable duración del lapso de tiempo requerido para cumplimentar su pedido. Los \$ 61.964,24 demuestran el costo de lo demandado que, expuesto de esa manera, admite también segregarse (para el caso que el producto solicitado por el cliente ya se encuentre en stock y no deba fabricárselo) lo que es estrictamente productivo, de las demás acciones o actividades que lo complementan en las funciones administrativas y comerciales, en lo que constituiría un análisis más cercano al uso de la estructura, sin perjuicio del estudio de la administración de los recursos económicos que forman específicamente parte del o los productos principales de la empresa. Finalmente, la calidad del proceso surgirá del grado de satisfacción que el cliente alcance con esa prestación, que se verificará a través del marketing de relaciones concretado por el grado de fidelización del mismo. A partir de estos datos podrán evaluarse de manera integrada los comportamientos que hacen a una acción que persigue competir por el cliente, buscando disminuir tiempos, los costos consecuentes y sin resignar la calidad.

Este trazado horizontal que cruza a toda la empresa entre sus extremos, operando con dirección única, compromiso de los recursos humanos involucrados en un feed-back permanente, facilita una mejor visión de “lo que se hace” y el resultado del “para qué se lo hace”. El recorrido más plano de las interacciones permite que las decisiones sean más precisas y oportunas tanto en las mejoras como en las correcciones. De esta últimas, a su vez, se deducirán las propuestas de mejora continua, con efecto sobre la productividad en el uso de los recursos, la mejor relación costo/servicio y la eliminación del trabajo que no agrega valor. Para nosotros es palmariamente claro que es un aporte muy relevante para la gestión de las empresas.

Se ha agregado, como demostración complementaria, el diagrama del proceso horizontal destinado a atender el tiempo de respuesta a reclamos de los clientes que constituye otro de los puntos críticos en la relación empresa/cliente al que le caben las mismas consideraciones que el anterior en cuanto a su cuantificación y análisis.

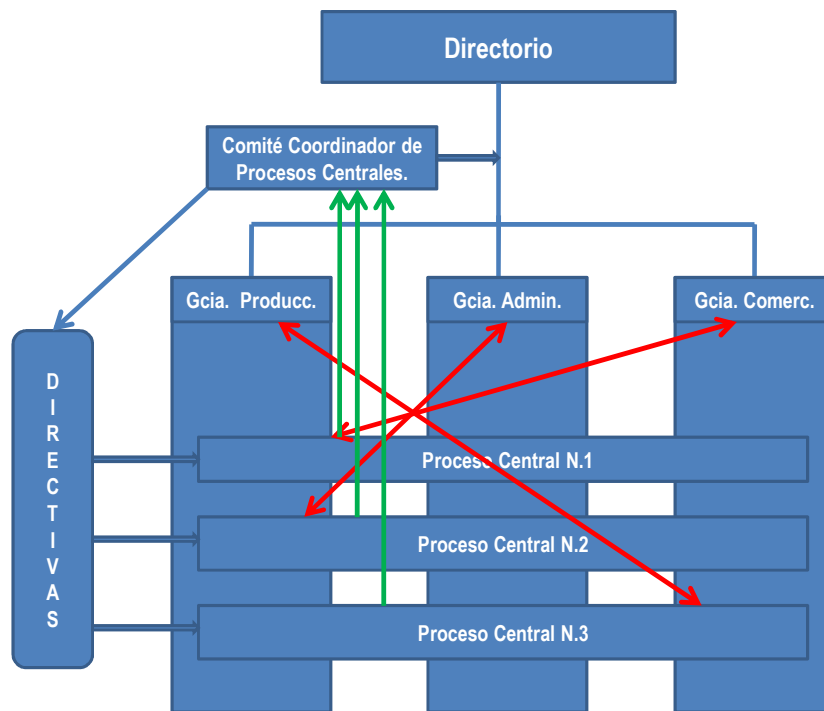
### Diagrama del proceso crítico: (2) Tiempo de Respuesta a Reclamos de Clientes



En empresas PYMES, donde la funcionalidad está muy vigente, la instalación de una cultura de la horizontalidad, puede facilitarse mediante la creación de una unidad operativa ad-hoc que se denominaría “Comité Coordinador de Procesos Centrales” y estará integrado por los responsables superiores de cada función (Gerente de Producción, Gerente de Administración y Gerente de Comercialización, por ejemplo) junto con el Gerente General y, como mínimo, un miembro de la Alta Dirección o Directorio. Sus funciones, serán en términos simplificados, definir el número y tipo de los procesos, los objetivos pretendidos, y la composición o integración de los mismos. Cada uno de los integrantes del Comité, a su vez, serán responsables directos de uno (o más si pudieran ejercer eficientemente la tarea) de esos procesos centrales y a ellos le reportarán sus componentes, asumiendo –por otro lado- la responsabilidad por el cumplimiento de las

metas para lo cual deberán estar dotados de la autonomía suficiente, dentro del marco de coordinación previsto.

De este modo, al ejercer sus acciones funcionales deberán respetar lo convenido y decidido en el Comité Coordinador y constituirse en los principales facilitadores de que cada porción de su sector afectada a diferentes procesos cumpla debidamente con lo encomendado, incluyendo la preparación y provisión de la información a cada responsable de proceso (que, recordemos, pueden no ser ellos mismos). Además, puede darse que una sola persona o un solo grupo de trabajadores se encuentre asignado a más de un proceso dentro de la unidad funcional, en cuyo caso corresponderá determinar con el mayor grado de uso de la relación de causalidad, qué proporción de sus esfuerzos y otros recursos consumidos son apropiables a cada uno de aquéllos. Un esquema ilustrativo es el que sigue:



Referencias:

- Responsabilidades
- Información

## **VI) CONCLUSIONES**

Tal como lo expusimos en el inicio, el objetivo de esta presentación ha sido el poner en atención y estudio la herramienta de la organización horizontal a los fines de mejorar la información que se genera para la toma de decisiones en la gestión empresaria.

Si bien es un tema que ha tenido su nacimiento y evolución hace más de dos décadas, hemos entendido que se podían extraer algunos de sus conceptos más ventajosos para alcanzar el fin que nos propusimos.

En particular, la adopción de la figura de la organización híbrida que combina el statu quo de la organización funcional o vertical con la visión horizontal de algunos procesos ha constituido el eje del análisis. Y lo hemos dirigido a la observación de los procesos críticos que son particulares de cada negocio pero que no puede negarse la importancia de su conocimiento y análisis para una adecuada labor de administración de los costos que alcance y sostenga posiciones competitivas razonablemente satisfactorias.

El hecho de poder combinar esta modalidad de organización con herramientas de gestión ya conocidas y desarrolladas, potencia la utilidad de su implementación porque no es discutible -en nuestro criterio- la bondad de la meta última seleccionada.

En tal sentido, ponemos a consideración nuestra propuesta para su debate y mejoramiento a partir de las válidas opiniones de nuestros colegas de especialidad.

## VII) BIBLIOGRAFIA

- ADRFORMACION: “Gestionar por Procesos”, disponible en [www.imagenesdeorganización horizontal](http://www.imagenesdeorganizaciónhorizontal.com).
- CORONEL TRONCOSO, Gregorio y SIERRA, Daniela: Material preparado para el Programa de Formación de Posgrado “Gestión y Dirección de PYMES”, Facultad de Ciencias Económicas de Paraná de la Universidad Nacional de Entre Ríos, Paraná, marzo de 2013.-
- CORONEL TRONCOSO, Gregorio: “Temas de la Gestión Comercial: Conceptos actuales, administración de las ventas. Adecuación de la Información para la Gestión. Trabajo presentado al XXX Congreso de Profesores Universitarios de Costos, Santa Fe, Octubre de 2007.-
- GIL CERVER, Silvia; IAÑEZ PAREJA, José Manuel; INSA MELERO, Xavier; MORALES IBAÑEZ, Alex; RAMOS APARICI, Severino; SOGORB MONTPLET, Raúl: “Organizaciones Horizontales”, disponible en [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com).
- HOPE, Tony y HOPE, Jeremy: “Transformando la Cuenta de Resultados”, Ed.Paidós Empresa 48, Buenos Aires, 1997.
- LAZZATI, Santiago “Administración por Objetivos” en Conceptos y Herramientas de Management, Cuaderno N.16, Buenos Aires, Enero de 1996.-
- OSTROV, Frank: “La organización horizontal”, Ed.OxfordPress, Méjico, 1999.
- RIVAS TOBAR, Luis Arturo “Estudios Gerenciales” Vol. 18 No.22, Cali, Enero-Marzo/2002).
- RUIZ de ADANA PEREZ, Ricardo: “Aprendiendo a diseñar procesos en los centros sanitarios”, disponible en [www.ricardoruizdeadana.com.ar](http://www.ricardoruizdeadana.com.ar) –Enero de 2011.
- SCOTT, Mark C.: “El proceso de creación de valor en la empresa”, Análisis y Comentarios Ed. Deusto, 1999.
- Técnicas y Habilidades: “Organización Horizontal”, disponible en [www.imágenes de administración horizontal](http://www.imágenesdeadministraciónhorizontal.com), Diciembre de 2010.