



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

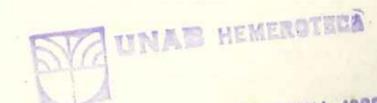
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA



TABLA DE CONTENIDO

BUCARAMANGA, Vol. 5 No. 8 Octubre 1988

EDITORIAL SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE LA FUNCION DIRECTIVA Jorge Enrique Silva Duarte Administrador de Empresas M.B.A. Decano Facultad de Administración de Empresas UNAB.	5
SE PRESENTA LA GRAN DEPRESION DE 1990? Gloria Elsa Cordero Herrera Economista Profesora Facultad de Administración de Empresas UNAB.	6
INNOVACION Luis Alonso Pico Araque Master Ingeniería Industrial Profesor Facultad de Administración de Empresas UNAB.	8
EL TRABAJO: AMARGURA O FELICIDAD? Reynaldo Suárez Díaz Sicólogo Certificado Superior de Pedagogía Profesor Facultad de Administración de Empresas UNAB.	12
EJECUTIVOS Y CULTURA EMPRESARIAL	14
LA ADMINISTRACION DE LA SEGURIDAD SOCIAL Nemesio Camelo Poveda Especialista en Derecho Comercial y Derecho Tributario Profesor Facultad de Administración de Empresas UNAB.	15
COMO ESTABLECER UN CANAL DE DISTRIBUCION Camilo Alberto Vanegas Núñez Administrador de Empresas Especialista en Mercadeo Profesor en Formación Docente Facultad de Administración de Empresas UNAB.	18
ALTERNATIVAS EN LA AUTOMATIZACION DE OFICINAS DE UNA EMPRESA Escuela Técnica Superior de Telecomunicaciones. Universidad Politécnica de Madrid.	20



30 NOV. 1988

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	BUCARAMANGA (COL.)	Vol. 5	No. 8	P.P. 1-40	Octubre 1988	ISSN 0120 - 8608
--	--------------------	--------	-------	-----------	--------------	------------------

EVALUACION DE LA ENSEÑANZA Alvaro Barrera Larrarte Master Ingeniero Químico Profesor Facultad de Administración de Empresas UNAB.	25
ADMINISTRACION DE PROYECTOS DE SISTEMATIZACION Mario Javier Monsalve Hazbón Ingeniero de Sistemas Profesor Facultad de Administración de Empresas UNAB	29
¿DE QUE SE COMPONE LA COMUNICACION PERSUASIVA? Miguel Angel Barrera Rubiano Administrador de Empresas Especialista en Mercadeo Profesor y Coordinador del Campo Social Humanístico Facultad de Administración de Empresas UNAB.	31
MERCHANDISING Armando Z. Salas Colaborador de la Revista Alfa Dirección de Barcelona (España).	35
RESPUESTAS: AL TEMA EJECUTIVOS Y CULTURA EMPRESARIAL	40

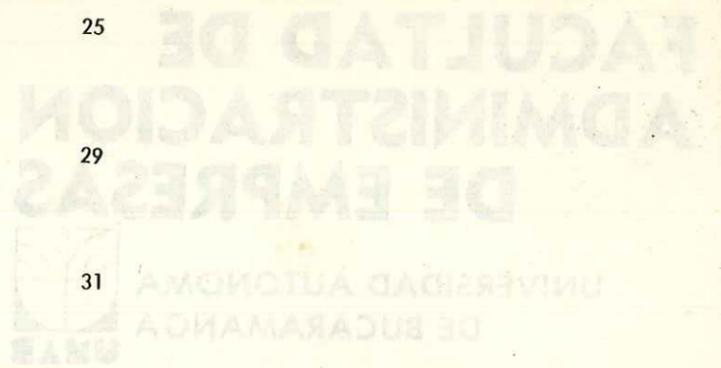


TABLA DE CONTENIDO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

UNAB

UNAB									
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

LAIROTIDE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNAB

- Rector: Gabriel Burgos Mantilla
- Decano: Jorge Enrique Silva Duarte

• Comité de Redacción Jorge Enrique Silva Duarte
Marina Gutiérrez De Piñeres
Miguel Angel Barrera Rubiano
Otto Enrique Barrera Rey
Alfonso Mantilla Rodríguez
José Antonio Ramírez Gelves
Editada por: Facultad de Administración de Empresas

Periodicidad: Irregular

Formato: 21,8 cm x 27,7 cm.

Publicaciones UNAB
Calle 48 No. 39-234 Conmutador 75111-75161 —
Apartado Aéreo 1642 — Bucaramanga, Colombia S.A.

Portada: Publicaciones UNAB

El Comité de Redacción de la Revista, desea expresamente reconocer la tesonera labor de todas las personas que han contribuido con su empeño, sin el cual hubiera sido imposible su publicación. Igual reconocimiento para los lectores a cuyas opiniones nos acogeremos y tendremos muy en cuenta.

El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, si se menciona como fuente el nombre de su autor y "Revista de la Facultad de Administración de Empresas — UNAB".

Bucaramanga, Colombia, 1988

EDITORIAL

SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE LA FUNCION DIRECTIVA

JORGE ENRIQUE SILVA DUARTE

En las actuales circunstancias por las que atraviesa la Sociedad Colombiana, donde se escuchan por doquier comentarios sobre la poca favorabilidad de las decisiones que a través de la Historia se han tomado, para no reiterar el término de crisis, cabe la reflexión sobre la necesidad de explorar caminos para la coyuntura situacional.

Cada quien desde la órbita de su conocimiento busca explicitar los orígenes y causas de los hechos que conmueven nuestra comunidad, con el común denominador que se ahonda demasiado en análisis rigurosos y a veces incomprensibles, para quienes corresponde la misión de responder a los propósitos y aspiraciones de los asociados.

Es dable reconocer lo expresado por un connotado escritor de temas gerenciales, que no existen países subdesarrollados sino subadministrados, como una aproximación a la falta de eficacia para

resolver sus problemas. La administración como disciplina necesaria en toda actividad humana, a través de sus funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, tiene una gran responsabilidad en el replanteamiento del esquema del manejo de los asuntos sociales. Administrar es aglutinar para que mediante la combinación de recursos se alcancen metas preestablecidas. Si se desglosa este concepto y se compara con el real efecto de la razón de ser de la disciplina administrativa, se intuye que el énfasis en el establecimiento de planes teóricos, han ocupado la mayor parte del quehacer administrativo. Ha sido tenue la labor de aglutinar esfuerzos ajenos en la consecución de los propósitos y objetivos que todos conocemos y compartimos: elevar los niveles de productividad, distribución del ingreso y bienestar de la sociedad; si se examina que el país cuenta con abundantes recursos y oportunidades, se infiere la necesi-

dad de cualificar la función directiva de nuestras organizaciones. Dirigir es influir en colaboradores y subordinados para que aporten sus potencialidades en el logro de objetivos. Esta tarea requiere de las habilidades para motivar, comunicar y sobre todo ejercer liderazgo.

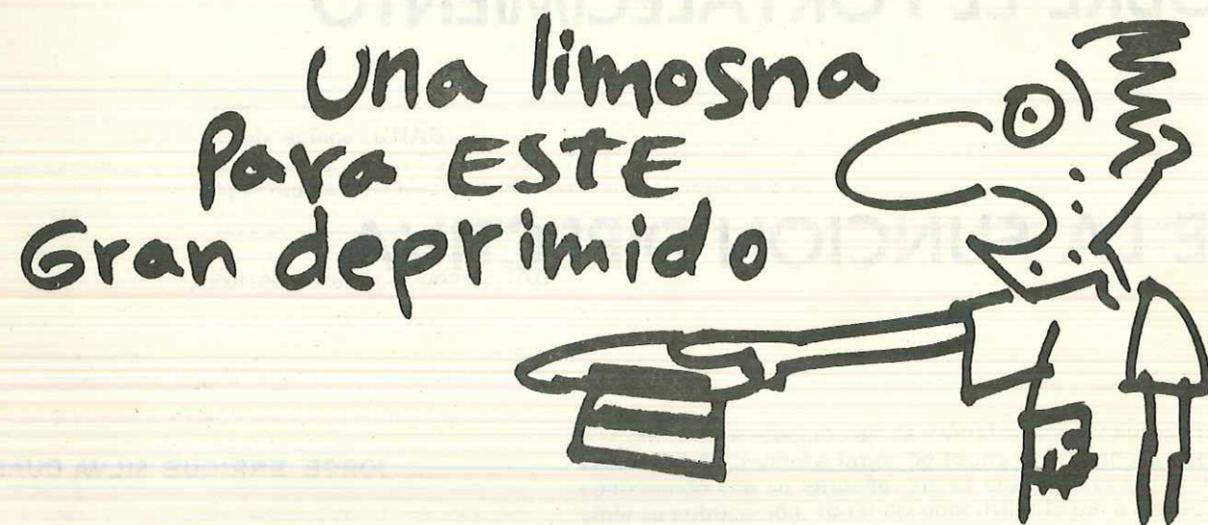
Quienes profesamos el conocimiento de la ciencia administrativa, tenemos la misión de enfatizar en la formación directiva, para preparar los cuadros de mando que ejecuten las acciones requeridas por la comunidad.

La historia muestra que todas las sociedades han atravesado dificultades, pero las han superado solo aquellas que han sabido sobreponerse a ellas a través de la acción del elemento dinámico para conducir hacia nuevos senderos administrando el cambio: líderes.

Fortalecer la función de dirección es el reto para los próximos años.

SE PRESENTA

LA GRAN DEPRESION DE 1990?



Por: Gloria Elsa Cordero Herrera

Esta es una pregunta que ha creado expectativa en el mundo económico a raíz de las afirmaciones del economista Ravi Batra; quien en 1980 predijo la caída de la Bolsa de New York; su estudio está basado en el análisis de la variable, incremento en la concentración de la riqueza que sería el factor que desestabilizaría el sistema bancario y traería como consecuencia una fiebre especulativa en el mercado de valores. El análisis realizado por este estudioso lo hace con referencia a los Estados Unidos, que por ser el país donde se marcan las tendencias económicas necesariamente tiene un efecto expansivo a todos los continentes.

El 19 de octubre pasado la Bolsa de New York cayó un 22.60%, la mayor baja desde hace 73 años, lo que hizo que la teoría expuesta por

Batra tomara importancia y se le pusiera atención a sus predicciones con respecto a la presencia de hechos económicos futuros.

Las tesis planteadas por este autor se basan en los siguientes principios:

— Toma como punto de partida una idea que se constituye en la principal pieza de la filosofía de la historia que es el llamado determinismo histórico según la cual la historia se ajusta a un patrón determinado observable y utilizable que permite prever la marcha futura de los acontecimientos, y con esta teoría expone que la repetición de los hechos implica que todo obedece a ciclos que según su duración puede ser de corto, mediano o largo plazo. Su afirmación es el resultado de un análisis tomado para los

períodos comprendidos entre 1950-60-70, donde la evolución de los hechos económicos es de relativa estabilidad y el período 1970-80 donde se dieron 2 recesiones que volvieron la importancia al estudio de los ciclos económicos mostrando un carácter regular que el autor lo denomina de periodicidad variable.

— Hace un análisis de los cambios uniformes que han presentado cuatro variables que son la base de sus conclusiones y que se refieren a: dinero, inflación, reglamentación por parte de la administración pública y depresión; las conclusiones a las que ha llegado son: el índice de inflación ha alcanzado un máximo de 3 en 3 decenios y el crecimiento monetario cada 3 decenios con la existencia de un mayor orden administrativo. Es decir,

que estas variables tocan su máximo cada 3 décadas. La depresión que es peor que la recesión ha venido produciéndose cada 3 ó 6 decenios en el sentido de que cuando uno de los períodos tridecenales presentó solo una recesión, al vencimiento siguiente, es decir, el 6º decenio se produce un bajón económico de grandes proporciones. De acuerdo a lo anterior la década del 60 se salvó de la gran depresión, lo que significa que el efecto acumulador recaerá en 1990, agravada por problemas de tipo económico como la devaluación y la deuda externa. Que sean reales o no las predicciones de Batra no es conclusión fácil, pero haciendo un análisis de sus principales tesis podemos sentar una posición al respecto.

Que se cumpla su vaticinio en 1990, porque según el determinismo histórico es el año donde debe empezar un nuevo ciclo, puede tener sus fundamentos; pero la historia cuyo elemento principal es el hombre, no en el sentido de generar cambios por cambios, sino que su dialéctica nos ha demostrado que éstos se constituyen en transformadores de estructuras no solo económicas sino sociales y políticas que conllevan a un mejoramiento de las condiciones, repercutiendo positivamente sobre el desarrollo.

Con respecto a los cambios uniformes de las variables que analiza, es como desconocer todo un cúmulo de experiencias en el manejo de los aspectos económicos.

En la actualidad cualquier estado cuenta con un conjunto de instrumentos que puede utilizar para corregir las desviaciones que desestabilizan cualquier sector de una economía. En el caso de la inflación, se ha convertido en un problema común y los gobiernos hacen uso de sus políticas monetarias y fiscales para controlarla, tratando de corregir la principal causa que la genera, como es la emisión primaria, que corresponde a la creación de medios de pago sin respaldo y utilizando los instrumentos de las operaciones de mercado abierto, como el recurso más eficaz para lograr estabilizar el mercado financiero, ya que éste es el que marca el costo del dinero con

las variaciones que se puedan generar en las tasas de interés.

Por eso en los últimos años, los programas gubernamentales se han caracterizado por ser anti-inflacionarios y por lo tanto contractivos ya que el objetivo principal es la estabilización de los precios, ahora, la existencia de un gran número de entidades públicas, corresponde al cumplimiento de la función social del estado, que como todos sabemos debe proporcionar satisfacción a necesidades comunitarias que el sector privado no está en capacidad de afrontar.

Por otro lado: la principal causa que puede desarrollar una depresión es que la demanda agregada se contraiga de tal manera que disminuya tanto el consumo como la inversión y genere un alto desempleo de los recursos productivos, la forma como se ha manejado es estableciendo políticas económicas combinadas que permitan reactivar la demanda agregada: como incentivos tributarios junto con toda una reglamentación a entidades financieras donde se canalizan los recursos para inversión.

En conclusión: tenemos los instrumentos necesarios para evitar una gran depresión, y contamos con personal especializado en estos temas que podrían detenerla. El problema fundamental radica en el manejo político donde el horizonte si no se hace claro, porque si tomamos la inflación, su costo es alto, ya que nuestros dirigentes se comprometen con metas que muchas veces superan la inflación, para no perder un potencial de votantes que le pueden asegurar un reparto burocrático mayor, lo que ha traído como consecuencia la hipertrofia de los entes públicos, que se caracterizan por su total ineficiencia tanto económica como administrativa, desviando recursos que podrían ser utilizados para reactivar sectores que se podrían constituir en polos de desarrollo, que le permitiera al país tener una infraestructura fuerte que nos evitara tanto la dependencia de las oscilaciones externas, como de las causas importadas que podría generar una depresión desatada en los E.U. y que tendrían repercusiones desastrosas en nuestra economía.



INNOVACION

Por: Luis Alonso Pico Araque

Asistimos en todo el mundo al más dinámico desarrollo de todos los sectores económicos y a la implantación de los más agresivos cambios en la producción, el mercadeo, la competencia, etc.

Los avances tecnológicos, unidos a las técnicas de mercadeo, permanentemente brindan a las empresas la posibilidad de ocupar lugares de avanzada, así como también exponen a quienes se resignan a vivir del pasado a ser desplazados por los primeros y obligados, a buscar transformaciones o a sufrir las consecuencias económicas que normalmente sobrevienen. A este cambio los hombres de negocios deben responder simplemente con una Gerencia INNOVADORA capaz de desarrollar ideas propias o ajenas que le permitan no solo sobrevivir sino ir a la vanguardia en la clase de negocios en la cual se desempeñan.

La Gerencia Innovadora es la única arma que países como los Estados Unidos han utilizado para lograr combatir el desempleo provocado por la pérdida de puestos de trabajo en las empresas de Fortune 500 y para absorber la fuerza laboral que ingresó a este mercado en las décadas pasadas (1965-1985) y que alcanza la no despreciable suma de 35 millones de empleos. Adicionalmente, Peter Drucker reconoce que semejantes niveles de empleo se han debido a la creación de más o menos 600.000 negocios de tamaño pequeño y mediano en el ambiente norteamericano. Es claramente una demostración del papel fundamental de la Innovación (Gerencia Innovadora) y la PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.



En nuestro medio, guardadas las proporciones, sin que haya sido motivo de profundos análisis, podríamos decir algo similar. Se reconoce que el tamaño promedio de empresas ha decrecido y que las grandes no están ofreciendo la solución al problema de empleo. La microempresa innovadora se ha convertido, con la pequeña y mediana empresa en la fuente que no ha permitido que los niveles de desempleo tomen características más críticas. Sin embargo, debemos reconocer que falta mucho por hacer de parte de quienes determinan las reglas del juego en el ámbito empresarial ya que su apoyo ha sido demasiado tímido.

Si nos atenemos a cálculos aproximados que hablan de 1.000.000 de microempresas en Colombia y al Plan Nacional para el desarrollo que implantó el gobierno pasado y que asignó para su financiación 7 millones de dólares durante el período presidencial (4 años) llegamos a la conclusión de que prácticamente el estímulo fue nulo. El apoyo recibido durante esos 4 años para la financiación de estos pequeños innovadores es equivalente a la deuda que la última de las cien empresas más grandes del país (Proleche) tiene (de acuerdo al informe de la revista SEMANA). La deuda de Ecopetrol es aproximadamente 250 veces más grande que los mismos recursos mencionados. Sin embargo, estos pequeños innovadores ocupan el 52% de la población económicamente activa del país y su producto alcanza el 38% de la producción manufacturera. Estas son nuestras pequeñas y medianas empresas del mañana, las cuales sobrevivirán si continúan la ruta de la innovación y si reciben algún apoyo.

QUIEN ES EL EMPRESARIO INNOVADOR

Los empresarios innovadores no desarrollan exclusivamente tecnologías de avanzada. Son empresarios comunes y corrientes que tienen el valor de arriesgarse a hacer las cosas.

El empresario innovador es simplemente una persona que desarrolle una acción tal que "dota los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza" (Peter

Drucker). El es quien convierte un mineral cualquiera en una fuente de riqueza, quien sabe aprovechar un recurso no utilizado, para generar dinero, quien desarrolla ideas y crea las empresas que otros pueden haber imaginado.

El hombre innovador no es necesariamente quien descubre ideas: esta tarea la puede desarrollar otra persona quizá con mayor capacidad creativa. Esta hace el descubrimiento del producto o el servicio, investiga, etc. El innovador pone en marcha el negocio, busca la aplicación práctica del producto, lo adiciona, lo vende, desarrolla la técnica de producción, etc.

CARACTERISTICAS DEL INNOVADOR

Las innovaciones en las pequeñas, medianas y grandes empresas se logran mediante trabajo sistemático y no mediante aparición súbita de "ideas brillantes".

El empresario innovador puede formarse mediante la práctica y existen métodos que permiten ejercitarse en innovación. Sin embargo, debemos anotar que cualquier persona que lea las características que se dan para estos personajes debe simplemente preguntarse cómo hacer para ser más empresario ya que no se trata de un modelo rígido.

Distinguen a los innovadores:

1. El tener un gran poder visionario para interpretar lo que los clientes sienten frente al producto y lo que quieren. Se meten "dentro de los zapatos" del usuario.
2. Normalmente son personas que dominan conocimientos en varias áreas del saber: Tecnología, mercadeo, finanzas.
3. Son personas inclinadas a la acción. No soportan ver que las tareas se pueden ejecutar y los responsables no las realizan. Se enfrentan a las más humildes tareas sin que pierdan el placer por realizarlas. Son tan inclinados a la acción como los Gerentes de Línea, pero tienen mayor visión.

4. El empresario innovador generalmente es un hombre de una gran dedicación al trabajo. Para él no existe el horario. Trabaja hasta altas horas de la noche en el laboratorio o el taller, a tal punto que suele descuidar otros aspectos de su vida. Un Gerente debe aprender a "manejar" personas en las empresas en donde existen, ya que normalmente introducen algún grado de desorden y una alta dosis de informalidad en muchos aspectos.

5. Se casan con las ideas. No andan promoviendo una y otra iniciativa. Tienen una fijación por sacar adelante su proyecto.

6. Se fijan metas concretas y mesurables. No son gaseosos en los objetivos que se proponen. Además son gente de altas normas internas, es decir, se forzan a encontrar lo que buscan y logran que el equipo de trabajo actúe de igual manera.

7. Tienen gran confianza en sus capacidades y en que encontrarán lo que buscan. La pregunta que suelen hacer es "Cómo lograr que funcione" y no "si funcionará".

8. Finalmente, los empresarios innovadores ven la empresa a largo plazo, es decir lo que será a la vuelta de 5 a 10 años, visión de la cual normalmente carece cualquier gerente, debido a que este último debe presentar resultados a corto plazo.

La anterior lista de características no es exhaustiva; solamente ilustra y demuestra que cada uno de nuestros empresarios es real o potencialmente un gerente innovador y que podemos tener tantos hombres innovadores en nuestro medio, cuantos deseen medirse a un reto que produzca satisfacciones personales y quizá mucho dinero. Innovadores son quienes idearon la utilización de los container, quienes iniciaron las ventas a plazos, quienes inventaron los seguros, quienes introdujeron la televisión, las computadoras, etc. También lo es quien montó la primera fábrica de calzado en Bucaramanga, quien instaló el primer carro de perros, comidas rápidas, el restaurante que periódicamente busca cómo mejorar para satisfacer sus clientes, etc. Toda la economía está llena de innovaciones y éstas siguen siendo el ar-

HAY QUE
INVERTIR
MÁS EN
SANTANDER



ma más fuerte en la creación de empresas de reducido tamaño que con el tiempo se convierten en grandes que no dejan de innovar, las que llaman excelentes, y en la preservación de la vida de las existentes. Las Empresas no tienen necesidad de hacer cosas extraordinarias, solo adecuarse a las necesidades del cliente.

LA INNOVACION Y LA TECNOLOGIA

Contrario a cuanto podría creerse, no son exclusivamente las empresas líderes en tecnología las innovadoras. Así sucede en los países de mayor desarrollo y así lógicamente ocurre en nuestro medio. Sin embargo, debe el empresario innovador aprender a aprovechar los mercados hasta el punto en el que la tecnología desarrollada por él mismo o por la competencia se lo permita; debe aprender a atacar en el mercado cuando esté en posición para hacerlo y a defenderse cuando sea atacado. La teoría y la práctica empresarial han enseñado que el no advertir los cambios tecnológicos puede llevar a las empresas, y de hecho a muchas las ha llevado, a la decadencia y a perder los lugares de privilegio. Solamente una empresa con alta capacidad innovadora es capaz de enfrentarse a competencia igualmente innovadora.

EL EMPRESARIO EN SANTANDER — LA UNIVERSIDAD

Para concretar un poco más la idea expuesta acerca del empresario innovador (que no es otra cosa que el espíritu empresarial) de la pequeña y mediana empresa, relacionamos estas ideas con el comportamiento empresario local de los últimos años.

El diario Vanguardia Liberal publicaba un estudio sustentado con cifras tomadas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Mayo/88) en el cual se ve claramente que nuestros inversionistas locales han venido tomando confianza en el medio y registrando cada día mayores niveles en la inversión. Además, se hace notoria

la tendencia a fortalecer empresas existentes (de tamaño pequeño o mediano en su mayoría) y un poco menor la propensión a crear empresas nuevas. Pensamos que la aplicación de programas de formación como el de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, en el cual los estudiantes son formados como empresarios independientes e innovadores ha venido en apoyo a estos inversionistas; por tal razón estas acciones empiezan a rendir frutos en Santander. Están formándose y entrenándose personas que son capaces de afrontar retos empresariales. Personas que al egresar de las aulas universitarias han tenido experiencias que los capacitan para poder entender a plenitud la ventaja personal y social que representa la creación de nuevas empresas con mentalidad innovadora o su valiosa contribución para que las existentes sean en verdad las líderes del mañana.

A esto se suma la trayectoria y el aporte de la Universidad Industrial de Santander y las demás universidades y centros locales.

Recomendamos que, dado que parece existir una fuerte tendencia a invertir en negocios establecidos, estos inversionistas puedan recibir capacitación, financiación, asistencia técnica, etc., por parte de las entidades gubernamentales que actúan en nuestro medio tales como el SENA, la Corporación Financiera Popular, Proexpo, las universidades, etc., y sobre todo que reciban información sistemática de lo que representa y lo que es un empresario innovador. Esta herramienta les permitirá no solamente pensar en sobrevivir en las condiciones actuales sino también proyectar el futuro de su organización. Como santandereanos interesados en el desarrollo regional, conocedores de la escasa población de empresas, no podemos resignarnos a ver cerrar ni una empresa más.

No está plenamente comprobado pero es presumible que las empresas que en el pasado cerraron sus puertas lo hayan tenido que hacer por no haber mirado hacia los años que se acercaban y no haberse percatado de qué cambios importantes se estaban imponiendo en los mercados, en la tecno-

logía, en la producción de materias primas, etc. La actividad empresarial no puede olvidar estos aspectos porque un solo descuido o un retraso para asumir una nueva estrategia, para hacer un cambio, para entrar en un negocio o para salir de otro, puede significar la vida de la empresa repetimos; no se asegura la supervivencia mirando la actitud de la competencia sino adelantándose a la misma para no tener que actuar como defensores. Es preferible atacar.

Recordemos un suceso que golpeó la economía santandereana: La situación de nuestros vecinos venezolanos en 1983. Los industriales, especialmente del calzado y de las confecciones repentinamente se vieron obligados a pensar en cambios consistentes en atender un nuevo mercado o buscar nuevos clientes, en producir otros bienes (afines) y/u otros diseños, atender nuevas "necesidades" de clientes distintos, en fin, salir de la rutina a que seguramente venían acostumbrados. Este cambio que produjo una desestabilización a cada uno de los industriales y por ende a la industria en general, bien podría haber tenido una menor repercusión si la dinámica empresarial hubiera sido otra, si la mentalidad de nuestros empresarios hubiera sido la de prepararse permanentemente para enfrentar situaciones nuevas, si se hubiere estado preparado para innovar, y si se hubiere tenido una cierta flexibilidad en las líneas de producción y en la organización de las empresas.

Ciertamente, no creemos que lo anterior sea fácil. Creemos que es posible solo en la medida en que permanentemente, como una disciplina y como parte de nuestro trabajo diario, estemos pensando que es necesario buscar nuevas alternativas, nuevos clientes, cubrir nuevas zonas geográficas, etc. Cada empresario debe conocer perfectamente su mercado, hacer directamente sus investigaciones, contactar sus clientes, conocer sus conceptos y además, evaluar los riesgos que implican situaciones como la dependencia de un proveedor único de materias primas, el tener solamente un comprador, la dependencia del mercado internacional o de mercados locales exclusivamente, etc. Todo esto debe ser

motivo permanente de análisis empresarial.

Por lo anterior, al tiempo que se forman empresarios innovadores con empresas nuevas debemos capacitar las existentes para que si es el caso, cambien de actitud, tengan su mentalidad permanentemente alerta a los cambios que los mercados siguen y no corran riesgos que pueden eliminarse.

Solo así podemos asegurar un buen futuro para la empresa santandereana.

BIBLIOGRAFIA

Peter Drucker, La Innovación y el Empresariado Innovador, Buenos Aires, Editorial Suramericana, 1986

Gifford Pinchot, Intrapreneuring, Colombia, Editorial Norma 1985

Peter Drucker, Una nueva dimensión de la Administración, Colombia, Editorial Norma, 1987

Richard Foster, Innovación, La Estrategia del Triunfo, Barcelona, Edición Folio, 1987

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr, En busca de la Excelencia, Colombia, Editorial Norma, 1984.

El Tiempo, Conclusivas Encuentro Latinoamericano Pequeña Industria-Empleo y Divisas en Potencia, Mayo 23 de 1988

Ernesto Parra, Microempresa y Desarrollo, Bogotá, Publicaciones SENA, 1984

Semana, Bogotá, Junio/88

EL TRABAJO:



AMARGURA O FELICIDAD?

Por: Reynaldo Suárez Díaz.

Todos los seres humanos pasamos la vida buscando la felicidad.

Para saborearla tenemos demasiado poco tiempo; parte de éste lo pasamos trabajando.

Transformar el trabajo en felicidad se convierte así en uno de los caminos de bien vivir, del disfrute vital.

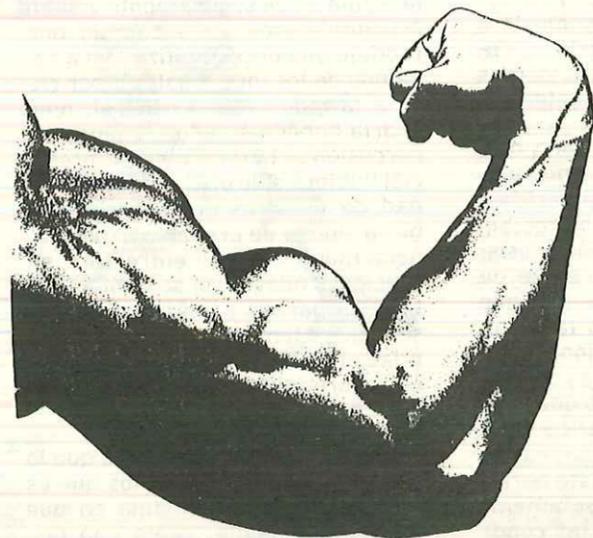
Pero hartos seres humanos miran y sienten el trabajo como un yugo, como un castigo al que hay que someterse en vista de la felicidad que vendrá después, o por el hecho de haber trabajado.

Que el trabajo sea fuente de amargura o de felicidad depende de varios factores psicológicos y sociológicos, unos dependientes y otros ajenos a nuestra voluntad. El concepto que tengamos del trabajo y nuestra actitud ante él es tal vez el principal.

Preguntando una vez Aristóteles sobre dónde estaba la felicidad, respondió que en la actividad productiva. Análogamente para Clavijo el trabajo era la anticipación y la forma de merecer el Cielo.

Para Marx la acción productiva libre es el medio privilegiado de autorrealización humana y social, la forma de vivir como seres humanos, la ocasión de expresar nuestras cualidades, pasándolas de la potencialidad al acto.

Pero para la mayoría de la gente en la cultura occidental, siguiendo la concepción bíblica de que "con el sudor de tu frente ganarás el pan hasta volver al paraíso", el trabajo es visto como una condena,



un castigo; es el amargo y permanente recuerdo de un paraíso perdido, donde todo era alegría porque no era preciso trabajar.

Quienes así piensan viven suspirando por las vacaciones, los fines de semana y la jubilación. El ocio es para ellos, así no lo admitan explícitamente, sinónimo de felicidad.

Los estudiantes que así piensan, se someten al trabajo intelectual de una dura carrera, no por el deseo de aprender y conocer para servir más eficazmente a la humanidad, sino aspirando la mayoría de las veces a un título que les proporcione el máximo de felicidad con el mínimo de esfuerzo. Y los padres se encargan de subrayar tal despropósito, amenazándolos con

tener que "joderse trabajando como yo" si no estudian.

Para muchos otros el trabajo es un afán sin fin en búsqueda de riquezas, tanto más inútiles cuanto más se amontonan. No aman el trabajo sino las riquezas y los honores que el trabajar les depara. Tal actitud les impide descansar y gozar tranquilamente del tiempo libre. Olvidan que el trabajo es un medio de vida, no el fin de la existencia humana.

Otros llevan impresos en la cabeza, ser el trabajo un lugar de explotación humana, al cual se someten con amargura a veces sublimada por canciones de letras parecidas a la siguiente: "no trabajo ya pa ningún patrón, solo espero ya la revolución".

No poco influye en esta amargura y vacuidad la clase de motivaciones para el trabajo.

Algunos lo hacen únicamente por física necesidad, para sobrevivir, para ganar dinero, por miedo al qué dirán, o para matar el tiempo. Con tan "miserables" motivaciones, su condición se torna "miserable" y amarga.

El trabajo se torna en felicidad cuando se le encuentran altas motivaciones y se le enriquece su sentido.

Cuando trabajamos para sacar adelante nuestra familia, para construir sociedad, para ser útiles, para no vivir en vano, para desarrollar nuestras capacidades en beneficio común, aún los trabajos más difíciles y monótonos se tornan en agradables y generadores de alegría.

Preguntó su contenido y le respondieron que era vitaminas para niños". Desde entonces siempre que lavo una botella me siento útil a alguien", me confesó.

Recuerdo que en mi juventud encontré en Alemania a un joven italiano que había dejado su patria en busca de trabajo.

Pasaba los días lavando botellas en un socavón húmedo y oscuro. Le pregunté si no le molestaba trabajar así. Me respondió que le agradaría ver mejoradas sus condiciones de trabajo, pero que lavar botellas lo consideraba atra-

yente. Y me explicó el motivo. Un día estando enfermo fue a una droguería en busca de un medicamento y vio en el estante una botella que ciertamente él había lavado.

Pero para ser felices trabajando no bastan las motivaciones ni los factores psicológicos. También en el desgano y la amargura para el trabajo influyen factores sociológicos.

Es heróico pretender que el ser humano trabaje productiva y satisfactoriamente en condiciones indignas del punto de vista tanto material como humano, o con una remuneración que no satisfaga sus necesidades, o con jefes humillantes y matones.

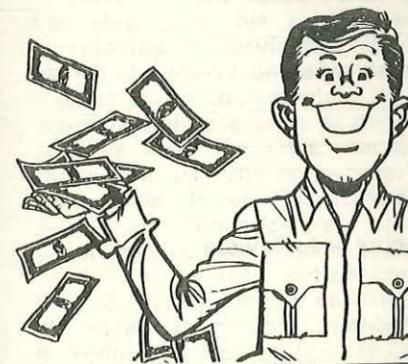
Entre los factores materiales indispensables para un trabajo que dignifique al hombre están: una paga justa de acuerdo con el trabajo realizado; condiciones de seguridad, higiene y comodidad; horarios razonables de trabajo con los necesarios descansos; elementos adecuados de trabajo como máquinas, herramientas, vestido etc.

Lamentablemente nuestra sociedad se preocupa poco por estos factores sometiendo muchas veces al ser humano a condiciones sórdidas de inhumana explotación.

Entre los factores humanos dignificantes del trabajo están: jefes que sepan mandar con comprensión, sin autosuficiencia y sin humillar al trabajador; programación de actividades con sentido, evitando la monotonía y el embrutecimiento, relaciones agradables entre compañeros de trabajo; enriquecimiento del ambiente social extralaboral por medio de recreación y preocupación por la familia; posibilidad de participación, capacitación y progreso.

En suma para que el trabajo sea fuente de alegría y no generador de amargura debe ser realizado en condiciones a nivel de seres humanos pensantes, creadores, con sentimientos y con aspiraciones.

El trabajo digno con sentido y justa recompensa es un medio privilegiado de autorrealización humana. Quien lo promueve está construyendo una sociedad justa e igualitaria.



EJECUTIVOS Y CULTURA EMPRESARIAL

Los hombres de empresa, los ejecutivos y los profesionales somos sorprendidos cada día por términos o expresiones inglesas de uso generalizado. Con frecuencia estos términos afectan directamente a nuestro trabajo, a nuestra función.

Proponemos una auto-evaluación mediante la cual usted podrá conocer su grado de cultura empresarial en el entorno comercial financiero al que se refiere estos términos que se han introducido en nuestras revistas, nuestros mercados y nuestro trabajo.

Hemos seleccionado diez expresiones que, con el denominador común de la acción y la dinámica, definen diez técnicas distintas para que usted se ponga a prueba al dar su definición.

Tome papel y lápiz y como máximo en dos líneas trate de definir lo que usted entiende por cada uno de estos conceptos y luego auto-califíquese. de 1 a 10.

- 1 Marketing _____
- 2 Leasing. _____
- 3 Merchandising. _____
- 4 Franchising. _____
- 5 Mailing. _____
- 6 Breafing. _____
- 7 Factoring. _____
- 8 Managing. _____
- 9 Dumping. _____
- 10 Brain storming. _____

* Encontrará las respuestas precisas en la última página de la Revista.

LA ADMINISTRACION

DE LA SEGURIDAD SOCIAL

NEMESIO CAMELO POVEDA

Para ubicarnos mejor en el tema, es necesario precisar el concepto y alcance del término Seguridad Social. Para algunos, entre los que se cuenta el Dr. Giovanni Tamburi, actuario de la Oficina Internacional del Trabajo, existen notorias dificultades para definirla con exactitud, puesto que la Seguridad Social no es por sí misma una ciencia, sino una materia a la que abogan juristas, sociólogos, demógrafos, actuarios, médicos etc. No obstante lo anterior, la concepción tradicional de la Seguridad Social se relaciona con los derechos del individuo a recibir prestaciones monetarias o servicios, cuando quiera que ocurra una pérdida del ingreso como consecuencia de la ocurrencia de una serie de riesgos sociales bien definidos. Incluye también el derecho de acceder a los servicios de salud lo mismo que a la ayuda económica para sufragar los gastos para crear y educar una familia. Lo anterior tiene como base las prestaciones y contingencias incluidas en la norma mínima de Seguridad Social que es el Con-

venio 102 de 1952.

Otros tienen un concepto mucho más amplio de la Seguridad Social e incluyen en ella parte de la política social, como el empleo, los salarios, vivienda, educación, recreación, es decir, hacen coincidir el concepto de Seguridad Social con el de Bienestar Social.

Si nos atenemos a la primera definición, se excluirían actividades y prestaciones de carácter social, que han venido asumiendo los sistemas de Seguridad Social, que desbordan el marco indemnizatorio o curativo y si tomamos la definición amplia, nos encontramos ante conceptos demasiado generales, cuyo alcance no tendría límites. La realidad es que la evolución de los sistemas muestran que los dos conceptos se han ido acercando, a través de la implementación de un conjunto de programas y de instituciones que se reconocen como componentes de un sistema de Seguridad Social.

Hoy en día se acepta que un sis-

tema de Seguridad Social debe contemplar el establecimiento de los siguientes programas mínimos:

- 1.- Riesgos profesionales (Accidente de trabajo y Enfermedad profesional).
- 2.- Pensiones por invalidez, vejez y sobrevivientes.
- 3.- Atención de salud y prestaciones económicas por enfermedad no profesional y maternidad.
- 4.- Asignaciones familiares.
- 5.- Subsidio de desempleo (los expertos opinan que esta contingencia no se debe amparar en los países en vía de desarrollo).

Se incluyen otros programas, como auxilio funerario, guarderías y recreación.

Precisado lo anterior y si aceptamos que la Seguridad Social se funda en la Solidaridad Nacional, tiene entonces la característica de

un servicio público, ya que afecta a toda la sociedad, y desde luego el Estado debe ser el orientador y el organizador.

En cuanto a los Seguros Sociales, etapa en la cual nos encontramos en Colombia y en la mayoría de países de América Latina, tal vez con excepción de Costa Rica y Brasil, ciertamente instrumento importante de la Seguridad Social, se han practicado principalmente tres sistemas de administración en su desenvolvimiento.

- 1.- Gestión Pública.
- 2.- Gestión Mixta.
- 3.- Gestión Privada.

La Gestión Pública puede hacerse por un Ministerio o Departamento Administrativo y por medio de la descentralización por servicios a través de Institutos Descentralizados.

La Gestión Mixta se hace sin intervención del Estado. Los que intervienen en la Administración son los patronos y los Sindicatos. En cuanto a los Seguros Sociales, esta experiencia no la hemos tenido en el país, pero sí en las Cajas de Compensación Familiar, que son organismos que cumplen funciones de Seguridad Social, de donde podríamos obtener algunas conclusiones, por cierto no muy satisfactorias.

La Gestión Privada, se puso en práctica al comienzo del presente siglo, por la gran importancia que adquirieron las compañías de Seguros, pero muy pronto se comprobó su fracaso, pues los Seguros Privados persiguen fundamentalmente el lucro y por ello seleccionan los riesgos, lo cual va en contra de los principios de la Seguridad Social. En años recientes Chile implantó un nuevo sistema inspirado en el Seguro Privado, con el fin de favorecer la iniciativa individual.

Volvamos entonces al sistema de la Gestión Pública que es el que se aplica en nuestro país. Está inspirado en la Legislación del Seguro Social de Bismarck que a su vez tomó como base las mutualidades inglesas. Esa legislación disponía que los órganos creados para administrar los seguros de enfermedad y de pensiones, habían

de ser dirigidos por representantes de los propios cotizantes. Los dos convenios de la O.I.T. de 1927 sobre el seguro de enfermedad, sientan el principio de la autonomía de estas ramas e insisten en la participación de los asegurados en la administración. Los convenios de 1933, sobre las tres formas de seguros de pensiones, mencionan instituciones creadas por los poderes públicos como alternativa de las instituciones administradas por órganos representativos de los asegurados y en ocasiones por representantes de los empleadores y del gobierno, pero imponen la condición de que el patrimonio de tales instituciones tenga una administración separada de los fondos públicos.

El papel de los delegados en los órganos de la administración va teniendo cada día menos importancia, ya que los gobiernos están ejerciendo un control cada vez mayor y desde luego tienen que asumir las mayores responsabilidades. De otra parte, el origen de la representación trae como consecuencia el poco compromiso con sus presuntos representados.

En Colombia, tal como lo dispone el decreto ley 1650 de 1977 el máximo organismo de los Seguros Sociales obligatorios, es el CONSEJO NACIONAL DE SEGUROS SOCIALES OBLIGATORIOS, que está integrado por el ministro de Trabajo y Seguridad Social, quien lo preside, el de Salud, dos representantes del Presidente de la República, tres de los patronos, tres de los trabajadores y un representante de las profesiones médicas y odontológicas. Lo anterior significa que los cotizantes tienen seis (6) representantes, el gobierno cuatro (4) y uno (1) de carácter gremial. Desde luego que los representantes de los cotizantes son elegidos por el Presidente de la República de ternas que proponen las organizaciones.

El Instituto de Seguros Sociales está dirigido por una Junta Administradora, integrada por los ministros de Trabajo y Salud, dos representantes del Presidente de la República, uno de los trabajadores, uno de los patronos y otro de las profesiones médicas y odontológicas. Aquí el gobierno tiene clara mayoría, pues tiene cuatro (4) representantes contra dos (2) de



los cotizantes y aún en el supuesto caso de que el representante de los médicos y odontólogos obrarán de acuerdo con éstos, no alcanzarían a formar mayoría.

Otro organismo que creó el Decreto ley 1650 de 1977 fue la JUNTA ADMINISTRADORA DE SEGUROS ECONOMICOS, encargada de dirigir, coordinar y controlar las actividades concernientes a la administración financiera de los recursos provenientes de cotizaciones por concepto de los seguros de enfermedad profesional, accidente de trabajo, invalidez, vejez y muerte y que está integrado así: Ministro de Trabajo, Salud, Hacienda, el Gerente del Banco de la República, un representante del Presidente de la República, uno de los trabajadores, otro de los patronos y de los pensionados; es decir, el gobierno tiene cinco (5) representantes contra tres (3) de los que

A nivel Seccional existen los CONSEJOS ASESORES de la gestión de los gerentes, que están integrados de la siguiente manera: El Secretario de Salud del Departamento, quien lo preside, el Jefe de la Oficina de Trabajo, un delegado del Superintendente de Seguros de Salud, un representante de los patronos y otro de los trabajadores. Tal como se aprecia, el Gobierno dispone de suficiente mayoría en los diversos organismos que intervienen en la administración de las distintas ramas del Seguro Social, con excepción del Consejo Nacional de Seguros Sociales Obligatorios, lo cual tiene gran importancia ya que este organismo tiene a su cargo la formulación de políticas y la dirección general del régimen de los Seguros Sociales.

Para que ejerza control y vigilancia de la administración de los servicios y prestaciones de salud, se creó la Superintendencia de SEGUROS DE SALUD, adscrita al Ministerio de Salud e igualmente se crearon los Comités de Vigilancia para que los beneficiarios tuvieran participación en el control de la prestación de servicios.

Visto lo anterior, se puede concluir que patronos y trabajadores tienen gran responsabilidad en el manejo de los Seguros Sociales y

por lo tanto deben compartir los éxitos y fracasos. Si los representantes de los que aportan no comparten las orientaciones del Gobierno deberían informarlo a sus representados y si es el caso retirarse de los organismos cuando existan desacuerdos fundamentales. Pero lo anterior no se ha visto aún. Solamente se oyen críticas de patronos y sindicatos de mal funcionamiento de los Seguros Sociales cuando lo pertinente sería que las organizaciones patronales y sindicales llamaran a sus representantes para que dieran cuenta de su gestión.

De pronto sería importante se ensayara la creación de un órgano de control, con representantes de patronos y trabajadores, elegidos por sus respectivas organizaciones, que se encargaría de la vigilancia de la gestión total tanto de los servicios de salud como de las prestaciones económicas. Cómo es de necesario que en los actuales momentos se le explicara al país, por ejemplo, el verdadero estado de los millones que el ISS tiene en reservas.

Si el buen o mal funcionamiento de los Seguros Sociales tiene notable incidencia en la administración de las empresas, los patronos deberían tomar conciencia del problema, exigir que sus representantes cumplan a cabalidad su función y en mi concepto, para que pudieran obrar con absoluta independencia, debería buscarse la modificación del sistema de nombramiento. En la actualidad cuando el señor Ministro de Trabajo y Seguridad habla de concertación, sería ésta una buena oportunidad para proponer ésta y otras modificaciones a los Seguros Sociales, a fin de que cumplan eficientemente su labor y para que no continúe sirviendo de disculpa a los gobiernos que para justificar la escasa asignación de recursos para la salud, esgrimen siempre el argumento de que el ISS gasta mucho dinero para atender a unos pocos en tanto que el Ministerio de Salud con muy pocos recursos debe atender a muchos, lo cual no hace sino disfrazar el problema, pues no se debe perder de vista que los afiliados pagan sus propios servicios y que el gobierno tiene otra responsabilidad con la sociedad en general.

COMO ESTABLECER UN CANAL DE DISTRIBUCION

Por: Camilo Alberto Vanegas Núñez

En los últimos tiempos las Empresas se han dado cuenta que el "secreto" para prosperar en una época tan competida ha sido enfocar su estrategia hacia el mercadeo. Es decir, este tan buscado "secreto" no es más que sentarse a pensar en qué papel estamos desempeñando con nuestros productos y a quienes estamos satisfaciendo sus necesidades y expectativas con nuestra labor.

Las empresas tienen compromisos: sociales, económicos, políticos, morales, éticos y muchos otros derivados del solo hecho de pertenecer a un engranaje productivo que propende por un sólo objetivo: DESARROLLO.

Visto de esta forma, las Empresas no pueden "lanzarse" al mercado inundándolo con productos, esperando que éstos tengan acogida y se logren ventas que arrojen cifras por encima de los costos incurridos.

Esto es un error!

Tratar de vender sin planear, no es Mercadeo.

Pretender imponer unos productos, no es mercadeo.

Crear que los consumidores compran cualquier producto en cualquier parte, no es Mercadeo.

MERCADEO es el diseño de estrategias encaminadas a establecer las necesidades de los consumidores, para ofrecerles unos productos que satisfagan estas necesidades y se posesionen en la mente del consumidor estimulando la repetición y satisfacción con la compra.

La estrategia específica de cada Empresa dependerá de los objetivos que se haya fijado, tanto a nivel de Empresa como de respuesta de sus consumidores.

Thomas Kinneer en su libro Investigación de Mercados establece que la acción de mercadeo presume un efecto o respuesta de comportamiento como resultado del manejo de las variables más adecuadas. Estas respuestas de comportamiento comprenden un proceso en la actitud del consumidor, de acuerdo al nivel que vaya logrando. Este proceso comprende seis etapas:

1. Alerta
2. Conocimiento del producto
3. Gusto o agrado por el producto
4. Preferencia
5. Intención de Compra
6. Compra.

Después del sexto paso valdría la pena agregar un último paso: Repetición de la compra, que es lo que origina la lealtad de marca y garantiza la permanencia del producto en el mercado.

Sin embargo existe un problema asociado y es el de escoger el canal más adecuado para llegar al consumidor. Un canal de Distribución es el conjunto de componentes que intervienen en la distribución de un producto, y el medio que éste emplea para llegar al consumidor final.

Para muchas empresas es un dilema establecer la "ruta" más conveniente para llevar su producto al mercado; decidir entre vender directamente o por intermedio de minoristas o mayoristas. Aquí se plantean doce pasos para resolver los problemas de la determinación del canal más adecuado:

PRODUCTOR



TRANSPORTADOR



INTERMEDIARIO



MAYORISTA



MINORISTA



CONSUMIDOR



1. Identifique los usuarios y compradores finales.

2. Determine las especificaciones de compra de los consumidores: Lugar, frecuencia, tiempo.

3. Compare las especificaciones de compra al menudeo con la especificación de ubicación y función de los revendedores: a quien le compran los consumidores finales.

4. Determine el número de minoristas en cada mercado que se requieren para servir a los compradores.

5. Determine las especificaciones de compra de los minoristas y compárelas con las especificaciones de ubicación y función de los mayoristas: los minoristas buscan cantidades pequeñas, intervalos frecuentes y amplio surtido.

6. Determine el número de mayoristas que se requieren para servir a los minoristas.

7. Determine las especificaciones de compra de los mayoristas; compran gran volumen a los fabricantes.

8. Determine las especificaciones de los servicios y de otros componentes del canal: bodegas, transporte, promoción, financiamiento.

9. Determine los problemas especiales de entrenamiento, motivación y control de los componentes del canal.

10. Calcule el costo de la estrategia del canal y prepare un presupuesto preliminar.

11. Pruebe el canal de mercadeo propuesto.

12. Instituya los cambios en la organización, requeridos para implementar la estrategia del canal.

Este procedimiento sugerido por el libro Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias, ayudará a que el establecimiento del canal sea una labor completa y objetiva.

CAMILO ALBERTO VANEGAS
NUÑEZ
Administrador de Empresas
Asistente de Presidencia Grupo
Corinco

ALTERNATIVAS EN LA AUTOMATIZACION DE OFICINAS DE UNA EMPRESA

A. Orero
J.L. Gross
F. Arizmendi
Escuela Técnica Superior de Telecomunicaciones. Universidad Politécnica de Madrid.

INTRODUCCION

Es frecuente encontrar, tanto en la prensa especializada como en la de divulgación, en reuniones de trabajo o conversaciones entre profesionales y empresarios, el empleo de términos como "mecanización de oficina", "automatización de oficinas", "sistemas de oficina", "ofimática", "burótica", etcétera, sin que en muchas ocasiones los interlocutores "entiendan" lo mismo cuando emplean o escuchan dichas expresiones. Nos encontramos, por tanto, ante un problema de lenguaje o terminológico, habitual por otra parte en ciencias o áreas de conocimiento o tecnológicas nuevas como es el caso de la "ofimática" o ciencia de la "automatización de oficinas".

En el presente artículo intentamos pues no caer en el defecto de indefinición terminológica anteriormente citado, por lo que concretaremos siempre aquellos términos nuevos o con una interpretación nueva que empleemos.

El objetivo de este artículo es, como su título indica, el análisis de las alternativas que una empresa tiene para "ofimatizarse" o automatizar su sistema de oficina, estudiando las mismas en función de diversas características organizativas y estructurales de la empresa y del mercado de oferta de productos tecnológicos aplicables a un sistema de oficina automatizada.

LA ALTERNATIVA DE MECANIZAR O AUTOMATIZAR UNA OFICINA

Antes de pensar en mecanizar o

automatizar es preciso que todos entendamos el término "oficina" de la misma forma. Para Milton Reitzfeld (1981) la misión de la oficina es recoger, recibir, registrar, clasificar, resumir, interpretar, procesar, almacenar, recuperar y transmitir información a la persona adecuada (o máquina) en el formato, entorno, tiempo y costo correctos.

Una oficina mecanizada se caracteriza por la existencia de una gran variedad de máquinas o sistemas, cada uno de ellos destinados a la realización de una tarea o serie de tareas específicas, pero con la particularidad, y esto es lo fundamental, de no integrarse o relacionarse entre sí, sino de una forma superficial.

Por su parte, la automatización de oficinas no se ocupa de la mecanización o informatización de tareas, sino de la reformulación de funciones, tareas y procesos, orientada a su realización integral mediante un sistema conjunto de máquinas y hombres organizados, que llamaremos sistema ofimático. Definiendo la ofimática como la ciencia que se ocupa del estudio, análisis y diseño de los sistemas ofimáticos en su doble vertiente: tecnológica y organizativa.

CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS OFIMATICOS.

Introducido el concepto de sistema ofimático en el punto anterior, podemos clasificar ahora los mismos en dos grandes grupos: sistemas no integrados y sistemas integrados, según queda reflejado en el esquema de la figura 1.

Definimos pues los conceptos de

sistema integrado y no integrado, incidiendo principalmente en las propiedades que los diferencian y caracterizan.

a) Sistema integrado: puede ser considerado como el hardware-software diseñado por cada fabricante, como solución genérica a la problemática de automatización de oficinas según los criterios determinados por el modelo subyacente de orgware también genérico que posea dicho fabricante.

En un sistema integrado (mediante un software soportado por el sistema operativo de la máquina, sistema gestor de utilidades), el usuario, de forma transparente, puede:

- acceder a cualquier utilidad,
- relacionarlas entre sí,
- establecer comunicaciones internas (tipo correo electrónico, gestión de agendas, etcétera).
- establecer comunicaciones con el exterior.

b) Sistema no integrado: en este caso, no existe el sistema gestor de utilidades y es el usuario quien, directamente, debe acceder a cada utilidad o paquete.

Aún en el caso del paquete software más completo (incluyendo todas las utilidades), no existen comunicaciones internas (correo electrónico, gestión de agendas, etcétera), siendo éste un elemento diferenciador básico entre sistema integrado y no integrado.

Dentro de los sistemas integrados y no integrados podemos establecer la siguiente subdivisión:

Conceptualmente, el significado de cada subdivisión de la figura 2 es el siguiente:

a1. Sistemas integrados globales: sistemas ofimáticos integra-

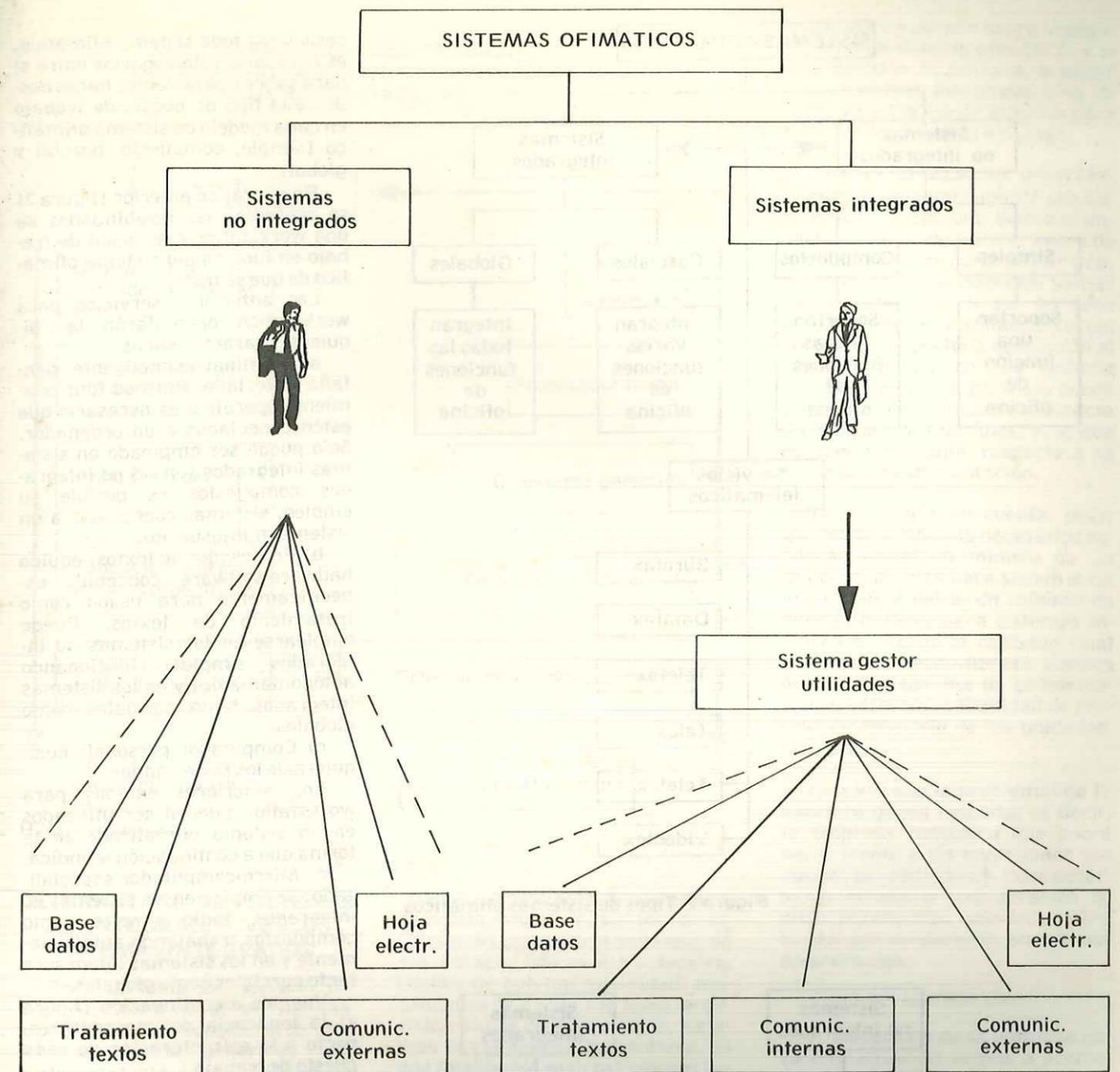


Figura 1. Clasificación de los sistemas ofimáticos

dos que integran todas las utilidades de oficina.

a2. Sistemas integrados parciales: sistemas ofimáticos integrados que integran algunas de las utilidades de oficina.

b1. Sistemas no integrados simples: sistemas ofimáticos integrados que soportan una única función de oficina en un instante dado.

b2. Sistemas no integrados compuestos: sistemas ofimáticos no integrados que soportan varias fun-

ciones de oficina que pueden usarse conjuntamente en un instante dado.

Entendiendo el concepto de "INTEGRAR" de la forma:

INTEGRAR = SOPORTAR + COMUNICAR + RELACIONAR.

Los términos "comunicación" y "relación" son los que nos marcan la línea divisoria entre el sistema no integrado compuesto más completo del mercado y el sistema integrado parcial más elemental.

En la figura 2 vemos que los ser-

vicios telemáticos pueden ser empleados tanto con un sistema integrado como en uno no integrado. La diferencia en cada caso radica en cómo se gestiona el servicio. En efecto, en los sistemas no integrados, el servicio telemático es gestionado directamente por el usuario. En un sistema integrado es el sistema gestor de utilidades quien gestiona y organiza la utilización de dicho servicio telemático.

Si, como es sabido, el puesto de trabajo es el elemento básico y ne-

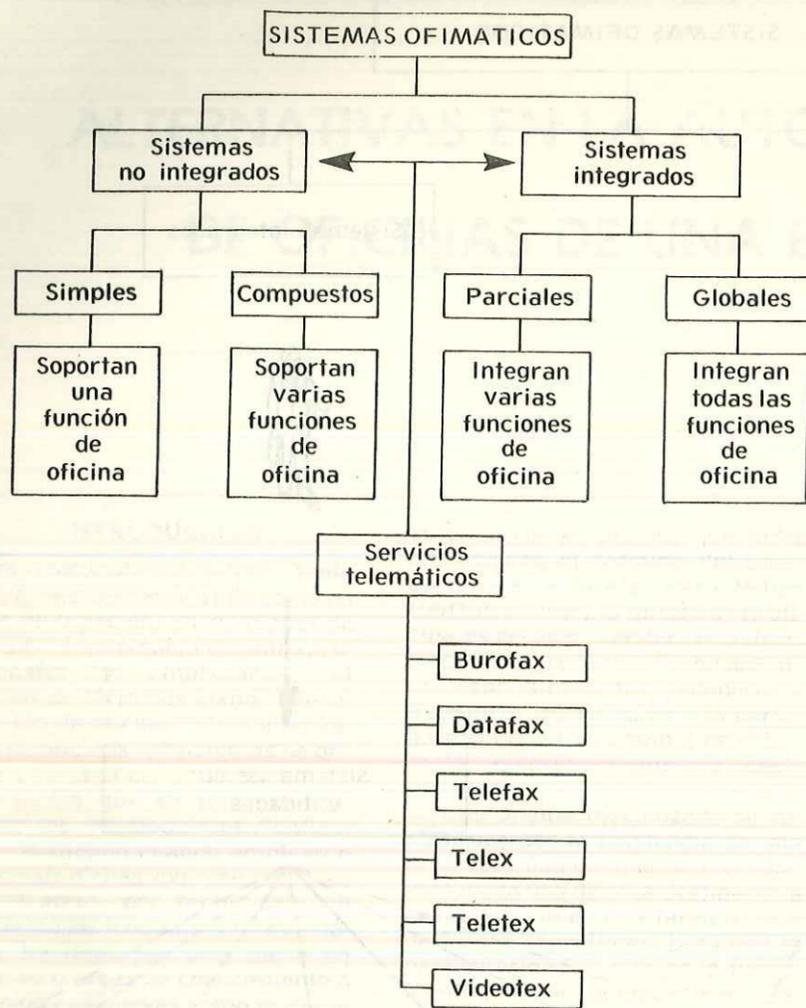


Figura 2. Tipos de sistemas ofimáticos

cesario de todo sistema ofimático, es necesario relacionarlos entre sí para saber qué podemos hacer desde cada tipo de puesto de trabajo en cada modelo de sistema ofimático (simple, compuesto, parcial y global).

En el gráfico anterior (figura 3) se presentan las posibilidades de una workstation o estación de trabajo en función del sistema ofimático de que se trate.

Los anteriores servicios para workstation presentarán las siguientes características:

a) Terminal no inteligente: pantalla + teclado. Para su funcionamiento operativo es necesario que estén conectados a un ordenador. Solo puede ser empleado en sistemas integrados (en los no integrados compuestos es posible su empleo, sistemas conectados a un sistema multiusuario).

b) Procesador de textos: equipo hardware-software concebido específicamente para uso como tratamiento de textos. Puede emplearse en los sistemas no integrados simples (funcionando autónomamente) y en los sistemas integrados tanto parciales como globales.

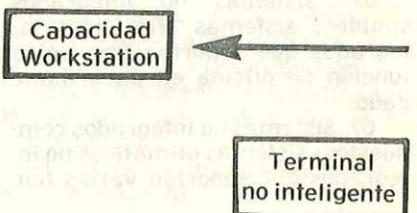
c) Computador personal: cualquiera de los Hw estándar.

Los anteriores equipos para workstation pueden ser utilizados en un sistema ofimático en la forma que a continuación se indica.

d) Micro-computador especializado: se emplea en los sistemas no integrados, tanto simples como compuestos trabajando autónomamente y en los sistemas integrados tanto parciales como globales.

Veamos a continuación (figura 4) la tendencia del mercado respecto a la estructuración de cada puesto de trabajo.

El eje que se muestra en el esquema situado al pie de esta página debe ser entendido en el sentido de que existe una capacidad que es soportada por todos los puestos de trabajo y que, según avanzamos en complejidad Hw, aumenta la capacidad del puesto de trabajo.



Terminal no inteligente			*	*
Procesador de textos	*		*	*
Computador personal	*	*	*	*
Micro-computador especializado	*	*	*	*

Figura 3. Workstation- Sistemas ofimáticos

TENDENCIA DEL TRABAJO
DOTAR A CADA USUARIO DEL HW ADECUADO
A SUS NECESIDADES REALES

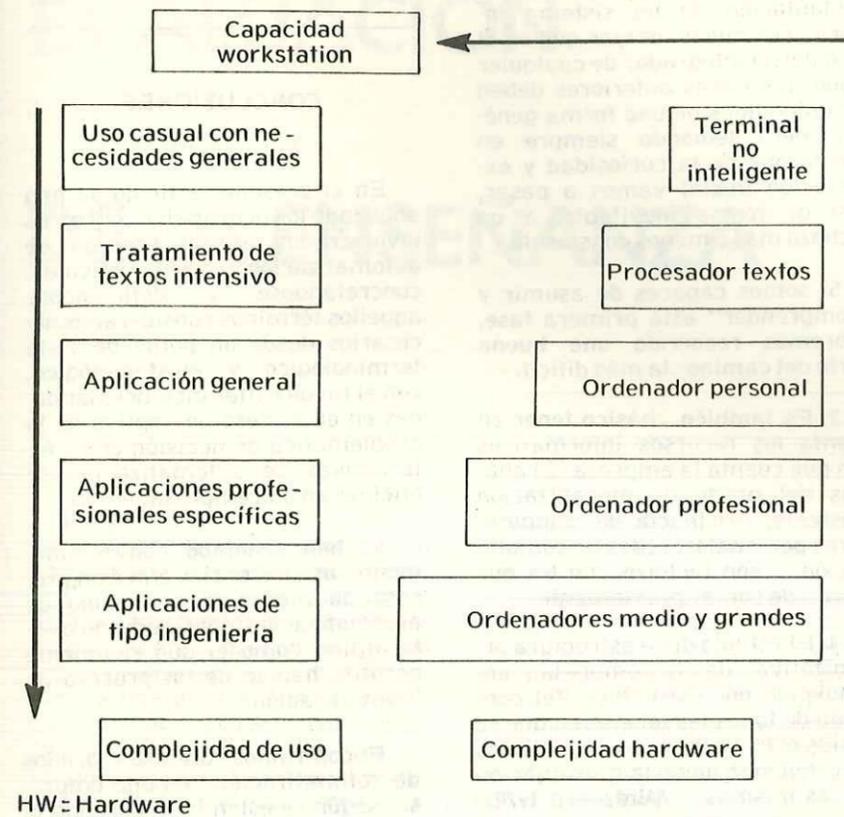


Figura 4

ALTERNATIVA DE SISTEMAS NO INTEGRADOS VERSUS SISTEMAS INTEGRADOS

Para la toma de decisión de implantación o no de un sistema ofimático deben considerarse una serie de aspectos generales importantes tanto si se analizan de forma individual como si se hace conjuntamente. Son aspectos referidos al entorno socioeconómico de la empresa, así como a su organización, dimensión y actividad.

Ante la decisión de automatizar su oficina la empresa debe considerar cuáles son en primer lugar sus necesidades reales y su verdadera potencialidad de automatización en una triple vertiente: financiera, técnica y humana.

Es evidente que las necesidades son detectadas en general para ser satisfechas; por ello su afluencia o

concreción debe estar basada en un completo estudio del sistema de información global de la empresa, de sus características estructurales, cuellos de botella, seguridad, mecanismos de ayuda a la toma de decisión, flujos de información, sistemas de comunicación, etcétera. El que finalmente sean satisfechas las necesidades o carencias del sistema actual de información de la empresa, mediante su automatización, deberá depender de un estudio de "costo-beneficio", que compare económicamente las diversas soluciones posibles. El potencial técnico, y sobre todo humano, limitará o posibilitará en mayor o menor medida las fases de análisis, diseño e implantación de un sistema ofimático.

Profundizando un poco en los aspectos generales expuestos anteriormente, analizaremos a continuación algunos parámetros que

nos ayuden a decidir sobre implantar o no un sistema ofimático, y si esta decisión es positiva, a elegir entre sistemas integrados o no integrados en la mejor solución para las necesidades de la empresa.

Uno de los aspectos generales relegados voluntariamente con anterioridad, y con una evidente importancia en la decisión primera de la empresa sobre automatizar o no, es sin duda el que podemos llamar "factor financiero", que no debe ser considerado aisladamente (es decir, sin su oportuna asociación al "factor económico" o estudio "coste-beneficio"), pero que puede ser restrictivo o limitativo respecto a las soluciones posibles, y, lo que es más importante, respecto a su programa de implantación.

Debe tenerse en cuenta, pues, que los desembolsos necesarios oscilarán desde un mínimo de un millón de pesetas para sistemas no integrados y desde un mínimo de quince millones para sistemas integrados, siendo la cantidad final dependiente del número de puestos de trabajo, sistema de comunicaciones adoptado, capacidad de proceso de memoria de las unidades, etcétera.

Una vez que la problemática financiera queda resuelta, es decir, la empresa considera que podrá hacer frente a las inversiones que puedan ser necesarias, debe pasarse al estudio o consideración de otros parámetros relevantes para el proceso de decisión en que nos encontramos.

Estos parámetros son:

1. Dimensión de la empresa cuya ofimaticación vamos a acometer. Este factor es lógicamente determinante en la alternativa sistema integrado/ no integrado y, en el caso del integrado respecto a decidir hasta dónde es posible o cuando menos aconsejable llegar (parcial o global).

Aunque siempre deberemos decidir sobre la conveniencia para nuestra empresa de un sistema integrado o no, en función de un estudio de necesidades (estudio ofimático) podemos adelantar algunos datos que en ocasiones facilitarán dicha decisión.

En el caso de empresas de pe-

queña dimensión (en cuanto a volumen de información manejada se refiere, además de en lo referente a volúmenes de actividad, personal, etcétera), resulta casi obligado además de por razones financieras, por razón de sus propias necesidades, el comenzar con una "quasi-automatización" mediante sistemas no integrados. No obstante, en la elección del sistema concreto deberán valorarse las expectativas de crecimiento de la empresa y de potencial de utilización de los equipos del sistema no integrado en un futuro sistema integrado.

2. Cualificación del personal: aunque la implementación del sistema ofimático se haga "llave en mano" hay que analizar, previamente, qué capacidad tiene el personal de la empresa para el manejo del sistema implantado.

De un sistema ofimático no podemos pretender obtener, desde el primer día, el 100% de su capacidad real de trabajo. Van a existir unos primeros momentos (pueden ser meses) de recelos, desconfianzas, miedos e, incluso, hostilidades por parte del personal hacia el sistema ofimático. En efecto, éste puede verse en muchos casos como un "enemigo" o al menos, un "competidor" de "nuestro" puesto de trabajo. La explicación de este comportamiento es sencilla y evidente, ya que cualquier persona que lleve unos años realizando un trabajo (no importa cuál sea) va a tener muchos aspectos del mismo sometidos a una rutina (concepto que debe ser entendido como "sistematización de" y no en forma despectiva o de menoscabo) que "se conoce" perfectamente y que, como es lógico, le supone un esfuerzo intelectual bastante reducido. Mediante la automatización se le van a cambiar dichas "estructuras mentales" exigiéndole un doble esfuerzo:

a) Por un lado, una mayor complejidad tecnológica en los instrumentos de trabajo (entendida en el sentido hardware-software) que, quizá, no hace mucho tiempo ya debió asumir si hubo una fase anterior de mecanización de empresa.

b) Por otro lado, un cambio en la forma de realizar el trabajo de

cada día, ya que va a haber una reformulación de funciones, tareas y procesos.

Desde luego que el esfuerzo a asumir por el personal en la implantación de un sistema integrado es mucho mayor que en el caso del no integrado; de cualquier modo, las líneas anteriores deben ser entendidas de una forma genérica pero teniendo siempre en cuenta que de la curiosidad y expectación inicial vamos a pasar, casi de forma inevitable, a un rechazo más o menos consciente.

Si somos capaces de asumir y "comprender" esta primera fase, habremos recorrido una buena parte del camino: la más difícil.

3. Es también básico tener en cuenta los recursos informáticos con que cuenta la empresa. El análisis del grado de mecanización existente, existencia de computadores personales, redes de comunicación..., son factores con los que hemos de contar previamente.

4. El estudio de la estructura organizativa de la empresa, entendiendo por estructura "el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas" (Mintzberg 1979), nos va a permitir actuar directamente sobre los tres pilares en los que se basa la estructura en sí misma:

— Complejidad (número de tareas distintas).

— Centralización (estructura jerárquica en sí misma).

— Formalización (grado y modo en que se institucionaliza la estructura).

CONCLUSIONES

En el presente artículo se han analizado los principales conceptos involucrados en un proceso de automatización de oficinas, concretándose y definiéndose aquellos términos considerados necesarios desde un punto de vista terminológico y epistemológico, con el fin de evitar disfuncionalidades en el proceso perceptivo de la problemática de decisión entre alternativas de automatización de oficinas en una empresa.

Se han señalado convenientemente las diferencias entre un proceso de mecanización y uno de automatización, considerando a este último como el que realmente permite hablar de un proceso de "ofimatización".

Encontramos diversos grados de "ofimatización" en una empresa, según se estén incorporando al subsistema tecnológico de su sistema de información, sistemas ofimáticos integrados o no integrados en sus diferentes subclases. No obstante, consideramos que en puridad solo podremos hablar de "automatización" en un sentido amplio cuando se estén aplicando "sistemas ofimáticos integrados" en el proceso ofimático o de ofimatización.

Por último, se han analizado los parámetros más destacables e influyentes dentro de un proceso de decisión empresarial frente a las diversas alternativas de automatización establecidas por la clasificación de sistemas ofimáticos realizada en el tercer apartado de este artículo.

EVALUACION DE LA ENSEÑANZA

Alvaro Barrera Larrarte

Desde los días de la iniciación de su educación los estudiantes han considerado a los exámenes como una cosa perversa, maligna. Siempre han temido que el profesor pueda hacerles preguntas que no sepan responder. Se sienten sometidos a una experiencia penosa la cual los hace aparecer como inferiores a sus condiscípulos. Las notas bajas los avergüenzan y les producen incomodidades mentales. Aunque se considera que son los maestros y profesores los creadores y propagadores de los exámenes, ellos no los disfrutan más que los estudiantes. Se requiere mucho trabajo para preparar un examen y más aún para calificarlo.

La experiencia nos muestra que se ha dado más atención a los aspectos desagradables de los exámenes que a su valiosa contribución a la educación. Un enorme provecho se obtendría si tanto estudiantes como maestros los consideraran más bien como una ayuda educacional que como un instrumento de medida.

En general, los maestros, profesores e instructores utilizan los exámenes solamente como instrumentos para graduar el aprendizaje. Desde un punto de vista negativo, los exámenes indican también el fracaso del estudiante en su aprendizaje, lo cual, en parte, puede tener como causa, una ense-

ñanza poco efectiva. La realidad de esta afirmación justifica alguna reconsideración del problema. Cuando en un curso se presenta un gran porcentaje de notas bajas, es un aviso para que el profesor examine seriamente sus métodos de enseñanza. Basándose en los resultados de un examen preparado concienzudamente se puede llegar a conclusiones acerca de qué es lo que los estudiantes deben hacer para mejorar su aprovechamiento y qué es lo que el profesor debe hacer para mejorar su enseñanza.

Veamos algunos de los propósitos útiles por medio de los cuales los exámenes pueden ser provechosos, tanto para alumnos como para profesores:

VALOR DE LOS EXAMENES PARA LOS ESTUDIANTES

1. Las notas obtenidas, cuando se derivan de una calificación apropiada, indican al estudiante cuál es el progreso que está obteniendo en el curso. Puede comparar su trabajo con el de otros estudiantes, lo mismo que con su propio trabajo anterior.

2. Los exámenes identifican los temas del curso en los cuales el estudiante no ha obtenido un buen rendimiento. Sin los exámenes, el

alumno jamás podría saber cuáles son sus debilidades.

3. Los exámenes obligan al estudiante a revisar su trabajo, lo cual le permite organizarse y retener mejor sus conocimientos. Especialmente valiosos son los exámenes finales por cuanto permiten establecer una relación integral sobre el contenido del curso.

4. Los exámenes le proporcionan al alumno la oportunidad de realizar prácticas en la aplicación de principios fundamentales al considerar problemas de estructura variable.

5. Los exámenes, diseñados apropiadamente, ayudan al estudiante a distinguir entre lo que es importante y lo que no lo es. Esto es de gran importancia, ya que a menudo se da el caso de que el estudiante dedica demasiado tiempo a detalles menores o sin trascendencia, pasando por alto los aspectos más relevantes.

6. Los exámenes proporcionan al estudiante una concepción más clara y completa de los objetivos del curso.

7. Los exámenes estimulan a los estudiantes atrasados a realizar un mayor esfuerzo en su aprendizaje.

Yo
 Estudio
 tu
 Estudias
 EL
 ESTUDIA
 NOSOTROS
 ESTUDIAMOS
 VOSOTROS
 ESTUDIARIS
 ELLOS
 NOS RAJAN
 (GRAFITTI)

VALOR DE LOS EXAMENES PARA EL PROFESOR

1. Las notas obtenidas por los estudiantes indican al profesor el grado de efectividad en la presentación de los temas, especialmente en lo que se refiere al cumplimiento de los objetivos propuestos. También le permiten realizar una comparación sobre la eficiencia de los diferentes métodos de enseñanza.

2. Las notas de los exámenes señalan al profesor aquellos puntos o temas del curso en los cuales su presentación no fue lo suficientemente clara y eficiente, permitiéndole repasar y clarificar los puntos en duda.

3. En especial, las notas le permiten al profesor prestar una atención especial a aquellos estudiantes que han experimentado alguna dificultad en sus estudios, sirviéndoles de guía más dedicado y atento.

4. Los exámenes pueden servir de criterio de normalización de la instrucción cuando se cuenta con varios cursos de la misma materia.

El provecho máximo que se pueda derivar de los exámenes no se puede alcanzar a menos que éstos hayan sido preparados apropiadamente, y posteriormente, calificados en forma debida y justa. Desafortunadamente, hasta la fecha no ha sido posible diseñar un método completamente satisfactorio y digno de confianza para medir el rendimiento y la eficiencia en los procesos de educación. Las variables involucradas son tan numerosas que es prácticamente imposible colocar a los estudiantes en una base de comparación tal que se le pueda dar a cada uno de ellos un grado preciso que refleje exactamente sus conocimientos y capacidades. Algunos de los factores que pueden afectar estos resultados son: (1) la condición mental y física del estudiante en el momento de someterse a la prueba; (2) el estado mental y físico del profesor cuando elabora y califica el examen; (3) la diferencia en los estados psicológicos de los estudiantes cuando presentan el examen; (4) el factor de azar o suerte que favorece a unos y perjudica a otros; (5) la diferencia en el método de calificación por parte de los diferentes pro-

fesores.

Muchos otros factores podrían ser tenidos en cuenta, pero los anteriores son suficientes para enfatizar la complejidad del problema.

TIPOS DE EXAMEN

El hecho de que no haya sido posible alcanzar la perfección en la medición de los logros educacionales no es óbice para que no se puedan hacer algunas mejoras. Si aceptamos el valor de los exámenes, debemos en consecuencia reconocer la importancia de dar más atención y cuidadoso estudio a los procedimientos mediante los cuales examinamos a los estudiantes.

Examen Oral. En clase se utiliza mucho la exposición oral, la cual es más efectiva como técnica de enseñanza que como método para establecer una nota. Si un estudiante obtiene notas bajas en sus exámenes escritos, la causa puede ser su debilidad en el manejo escrito del idioma o el efecto psicológico debido a la presentación del examen. En estos casos un examen oral podría conducir a una mejor medición de sus conocimientos. Este tipo de exámenes es más usual en los casos de candidatos a grados avanzados.

Monografías. A través de la presentación de monografías se exige al estudiante el discutir, describir, explicar, justificar, relacionar, comparar o criticar. Esta prueba tiene un alto valor educacional ya que obligan al estudiante a aprender como organizar y expresar sus pensamientos por medio de palabras. Sin embargo, la extensión del tema que el material puede abarcar está limitado por el tiempo se debe consumir en su escritura. Debido a esto, es importante que cada tema sea específico, claro y relacionado solamente con un aspecto de mayor importancia. La calificación de este tipo de pruebas es difícil porque requiere de mucho tiempo y del ejercicio continuo y justo de la capacidad de juicio por parte del profesor. Algunos estudiantes tratan de salir del paso mediante la sustitución de la calidad por la cantidad. En otros casos se puede castigar injustamente al es-

tudiante por su debilidad en la expresión verbal más bien que por su conocimiento del tema. La confiabilidad de las monografías como exámenes no es muy alta debido a la dificultad de establecer con veracidad los méritos relativos. El profesor puede lograr una mayor uniformidad al calificar, preparando previamente una lista de los elementos de una respuesta aceptable con la cual comparar las respuestas dadas por los estudiantes.

Solución de Problemas. Los exámenes consistentes en la solución de problemas se usan para medir la capacidad del estudiante al aplicar principios fundamentales a la solución de casos de situaciones variables. El enunciado de los problemas debe ser expresado cuidadosamente para evitar la ambigüedad y la omisión de datos esenciales. No deben duplicar problemas previamente resueltos por los estudiantes ni contener trampas. Esto, por supuesto, no excluye el uso de problemas ingeniosos que obliguen a pensar al estudiante. En general, los problemas deben centralizarse en los principios y sus aplicaciones, pero tratando de que su solución no sea larga y tediosa.

Al calificar este tipo de exámenes, se le debe dar a cada problema un valor en proporción con su importancia o dificultad. Algunos profesores consideran errónea la solución de un problema a partir del punto en donde se comete un error porque no desean seguir compro-

bando la solución completa para verificar si los pasos subsiguientes son correctos. Dado el hecho de que los estudiantes están trabajando bajo la presión del tiempo, la justicia de este procedimiento es dudosa y cuestionable ya que la nota puede ser disminuida gravemente a causa de pequeños errores matemáticos. Trabajando en prácticas en empresas, en donde los estudiantes tienen tiempo para comprobar sus trabajos, deben ser exigidos para que adquieran límites definidos de precisión con el propósito de que adquieran el hábito de obtener resultados dignos de confianza.

Exámenes Objetivos. Estos exámenes se denominan así porque pueden ser calificados objetivamente, es decir, se eliminan los errores de juicio personal por parte del profesor. La respuesta a cada una de las preguntas es Correcto o Falso, e independientemente de quien califique la prueba, la nota será la misma exactamente. Estos exámenes tienen tres ventajas particulares: (1) no requieren mucho tiempo por parte del estudiante para sus respuestas; (2), son fáciles de calificar; más aún, su calificación se puede hacer por computadora; (3) los temas cubiertos por el examen son mucho más amplios que los de los demás tipos de examen. Una gran desventaja de las pruebas objetivas consiste en que para que sean válidas son sumamente difíciles de preparar. Otra objeción es la de que consisten básicamente en pruebas de conoci-

miento pero no sirven para comprobar la habilidad de los estudiantes para aplicar métodos de análisis a situaciones típicas.

Hay varias formas de exámenes objetivos pero algunos de los más comunes son los siguientes:

1. La prueba Falso — Verdadero, consistente en que, ante la presentación de un enunciado sencillo, el estudiante indique si es cierto o falso. El número de proposiciones falsas puede ser igual al de las verdaderas. El empleo de suerte o métodos de azar puede ser evitado mediante el procedimiento de restar el número de respuestas incorrectas del número de las correctas al determinar la nota.

2. La prueba de selección múltiple que consiste en una proposición incompleta frente a la cual se presentan cuatro posibilidades o más para completarla. El estudiante debe indicar con cuál se obtiene la proposición correcta.

3. La prueba complemental es una proposición de la cual se han suprimido palabras o frases significativas. El estudiante debe escribir las palabras o frases correctas en los espacios en blanco.

4. La prueba de concordancia consiste en dos columnas de palabras relacionadas o frases o símbolos. Una de las dos columnas puede contener un mayor número de elementos que la otra. El estudiante DEBE HACER CONCORDAR CADA ELEMENTO DE



LA COLUMNA MAS CORTA CON UN ELEMENTO DE LA OTRA.

Se ha comprobado que los exámenes del tipo objetivo son muy valiosos para complementar otras formas de evaluación con el propósito de ampliar el espectro de medida en un tiempo mínimo. Sin embargo, es importante recordar que no se deben usar las pruebas objetivas a menos que el profesor haya aprendido cómo usarlas apropiadamente.

Planeación de los exámenes. El profesor debe analizar las ventajas y desventajas de los diferentes métodos de evaluación para así poder seleccionar correctamente el método o combinación de métodos que le proporcionen los mejores resultados en cada curso en particular. A la planeación y diseño de los exámenes se le debe prestar el mismo cuidado que a cualquiera de los otros aspectos o fases de la instrucción. Aunque no existen métodos exactos para medir la educación, el uso inteligente de los métodos disponibles siempre conduce a un aumento en el valor de la educación y a una mayor credibilidad. Al emplear los exámenes, se le debe prestar la mayor atención a los siguientes aspectos:

Tiempo del examen. En general el tiempo dedicado a la prueba depende de la naturaleza del curso. En general parece razonable el dedicar hasta un diez por ciento del tiempo total de clases al proceso de los exámenes. Si se usa poco tiempo, ni los estudiantes ni el profesor podrán determinar el progreso alcanzado. Si se usa demasiado, se pierde una cantidad de tiempo que debería ser dedicada a la instrucción. El profesor debe tratar de encontrar el medio más efectivo para cada curso en particular.

Frecuencia de los exámenes. Algunos profesores solo hacen un examen final en tanto que otros se van al otro extremo y realizan pruebas en casi todas las clases. De nuevo, en este aspecto es necesario prestarle la mayor consideración al problema. En general, es mejor tener muchos exámenes cortos que pocos largos. En un curso que requiera una gran cantidad de consulta bibliográfica es sano el suponer que los alumnos no realizan estas consultas a menos que se les

compruebe a intervalos frecuentes. Sin exámenes los estudiantes tienden a dilatar sus obligaciones para en el último momento tratar de satisfacerlas con tal de pasar el examen o ganar el curso. Un profesor debería hacer los suficientes exámenes como para estar seguro de que conoce el progreso de sus alumnos.

Extensión de los exámenes. A un estudiante se le debe dar aproximadamente tres veces más tiempo para contestar un examen del que requeriría un profesor bien calificado, pero que no tenga nada que ver con el diseño del examen. Aunque un estudiante pueda tener un conocimiento profundo de los principios fundamentales involucrados, cada uno de los puntos de un examen le presenta una situación nueva la cual exige tiempo para su consideración. Muchas veces un estudiante se siente derrotado a la simple vista del examen. Le parece que es demasiado largo y en un intento por contestarlo a tiempo, solo puede alcanzar frustración y fracaso. El profesor debería determinar cuál debe ser la extensión razonable de sus exámenes mediante la observación y un sondeo entre sus estudiantes.

Ensayos representativos. La materia exigida en un examen debe ser representativa de los diversos temas expuestos en clase. Por lo general, los estudiantes no presentan ninguna objeción cuando se incluyen en la prueba varios puntos de menor importancia; pero normalmente su protesta es violenta cuando en el examen solo se incluyen aspectos de menor importancia, dejando por fuera los temas sobre los cuales se hizo énfasis especial en clase. Una situación similar se presenta en los exámenes de la misma materia pero a cargo de diferentes profesores se utiliza el mismo tema. Por lo general cada profesor sigue sus propias ideas acerca de lo que es importante en su curso; por ello es de la responsabilidad del Director del Departamento similar, que exista una programación para estos cursos y que cada profesor la siga. No debe existir una excusa válida por parte de los estudiantes por no haberseles dado la oportunidad de aprender los aspectos del curso sobre los cuales se le va a exigir en los exámenes.

Calificación Rápida. Es de la mayor importancia que los exámenes sean calificados lo más prontamente y devueltos en seguida a los estudiantes. Es una muestra de la pobreza y baja calidad de la enseñanza si los estudiantes deben esperar varias semanas o inclusive hasta el fin del curso para conocer las notas de sus exámenes. Esta práctica destruye gran parte del valor de los exámenes y casi sin excepción conduce a la pérdida de interés del estudiante por su curso. No existe ninguna razón para suponer que los estudiantes deben permanecer atentos y entusiastas en su trabajo cuando el profesor les está dando un ejemplo de negligencia y falta de interés.

Lo que se ha dicho aquí en referencia a los exámenes es, por necesidad, solo una mirada muy superficial de una de las fases más importantes y más despreciadas de la enseñanza. Por lo general, los profesores le conceden muy poco tiempo al respecto de la medición científica e inteligente de los progresos de la educación y menos aún a cómo este tipo de medida se puede usar para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, no basta que solo el profesor comprenda el uso y el valor de los exámenes; a los estudiantes se les debe inculcar comprensión acerca de cómo deben reaccionar ante el resultado de sus exámenes para que redunden en su propio beneficio. Cuando exista una mejor comprensión entre profesor y estudiante acerca de los propósitos de los exámenes, habrá entonces menos antagonismo y más colaboración en lo que debe ser un esfuerzo conjunto dirigido a un propósito único; un mejor aprendizaje por parte del estudiante.

Bibliografía.

CREATIVE TEACHING, por F. Theodore Struck, John Wiley & Sons Inc. New York, 1974.

COLLEGE TEACHING AND COLLEGE LEARNING por Ordway Tead, Yale University Press, New Haven, 1979.

SUCCESSFUL TEACHING por James L. Mursell, McGraw-Hill Book Co. New York 1976.

ADMINISTRACION DE PROYECTOS DE SISTEMATIZACION

Mario Javier Monsalve Hazbón

Estamos viviendo una época de continuos cambios, imputables en gran parte al desarrollo espectacular de la ciencia y de la tecnología.

En el campo de la administración este adelanto no ha sido menos extraordinario. La administración ha tenido la necesidad de desarrollar herramientas dinámicas que permitan resolver múltiples y complejos problemas de nuestra época.

Por otra parte no podemos tampoco darnos el lujo de desaprovechar el esfuerzo y la experiencia de quienes nos han precedido en el campo de la investigación y desarrollo de nuevas herramientas de trabajo que minimicen los esfuerzos y aumenten la productividad y eficiencia. Un ejemplo muy claro de estas herramientas de trabajo son hoy en día los computadores, las técnicas para el manejo de la información, y la sistematización de la mayoría de los procesos administrativos y técnicos. Esto ha llevado al profesional de hoy a emprender una serie de proyectos de sistematización aplicados a sus actividades cotidianas, para así contar con un mejor nivel de competitividad y eficiencia. Este tipo de proyectos además de tener innumerables ventajas, son de por sí un tanto difíciles de administrar pues solo después de haber emprendido y finalizado varios de ellos es que se adquiere experiencia para poderlos planear, desarrollar, controlar y llevar a cabo de la mejor manera posible.

Sin embargo, se puede llegar a establecer una metodología de trabajo que controle y asista paso a paso cada una de las etapas que su-

ceden en el desarrollo de este tipo de proyectos.

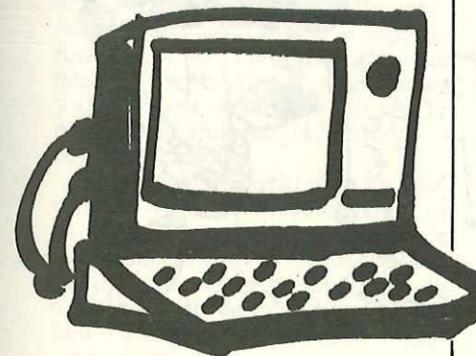
Un proyecto de sistematización de un proceso o de alguna situación específica, trascendentalmente pasa por cinco etapas que son la de análisis, diseño, desarrollo, implantación y documentación definitiva. Y durante cada una de estas etapas es necesario observar algunos tópicos importantes que pretenden conformar la metodología de trabajo que facilite la administración del proyecto y asegure el buen desarrollo del mismo.

En la primera etapa del proyecto se pretende analizar el proceso o la situación que se quiere sistematizar para poder llegar a lograr un detallado entendimiento de todas las situaciones o transacciones que allí se presentan. Para llegar a este nivel de entendimiento es necesario que se contemplen también ciertos tópicos que complementen el estudio sobre el sistema, como los siguientes:

— Un estudio la organización o empresa, sus políticas, estrategias y su estructura administrativa.

— La Identificación y Definición de todas las transacciones que se presentan dentro del sistema, desde las más frecuentes hasta las esporádicas, especificando qué se hace, cómo se hace, para qué se hace, quién lo hace y cuándo lo hace.

Como se puede concluir hasta este momento este tipo de labores se pueden y aconsejablemente se deben realizar por quienes están en relación directa con la situación o proceso a sistematizar y no por expertos en computadores e informática.



En la segunda etapa de este tipo de proyectos es donde se debe llevar a cabo el diseño del sistema a desarrollar, esta tarea implica establecer de antemano una serie de procedimientos que permitan con los objetivos que hasta el momento se tengan proyectados para el sistema.

Si quisiéramos hacer una comparación con algo que todos comprendemos, esta etapa de diseño la podemos comparar con la de hacer los planos y cálculos para la construcción de una edificación, en donde si no se planea con cuidado y visión, los resultados suelen llegar a ser desastrosos y costosos de corregir.

Por ello es necesario observar durante esta etapa de diseño, ciertos tópicos como los siguientes:

— Qué partes de las transacciones se pueden manejar por medio del computador.

— Qué información debe manejar el sistema.

— Qué informes debe ofrecer tanto en papel como por medio de una terminal de consulta.

— Bajo que estructura de archivos se debe almacenar la información.

— Cómo se relacionan estos archivos de datos entre sí.

— Qué presentación deben tener los Menús de Opciones del Sistema.

— Qué objetivos pretenden cada una de las opciones de cada Menú.

— Qué controles se le van a incluir al sistema para facilitar su auditoría.

La tercera etapa consiste en desarrollar el anterior diseño. Desde el punto de vista administrativo esta es la etapa más difícil de manejar, pues el trabajo es desarrollado en un alto porcentaje por personas expertas en computadores e informática que se dedican a programar el computador en lenguajes especializados en los cuales no es muy fácil de acertar en términos de tiempo cuando se van a obtener resultados tanto preliminares como definitivos, dado a que durante el desarrollo de estas tareas es muy propenso caer en imprevistos de diseño y programación de computadores que alteran el buen desarrollo del proyecto.

De por sí en esta etapa quien esté a cargo de la administración del proyecto suele experimentar estados de impaciencia pues está atado de manos para poderle dar un mayor empuje al desarrollo del

trabajo, más aún si no tiene mucha experiencia en programación de computadores.

De todas maneras esta etapa puede llegar a administrarse mejor si se procuran desarrollar unas buenas especificaciones de diseño que traten de minimizar los imprevistos. Además es necesario que durante el transcurso de esta etapa de desarrollo se programen permanentemente evaluaciones sobre qué parte del trabajo se ha desarrollado y si se están logrando los objetivos propuestos durante la etapa de diseño.

La siguiente etapa del proyecto es la de instalación o montaje del sistema, y en ella es donde se pone en marcha el sistema desarrollado. Durante el transcurso de esta instalación o montaje se deben diseñar transacciones de prueba que permitan observar el funcionamiento del sistema y los resultados que ofrece, con el fin de poder evaluar la calidad del proyecto desarrollado.

En la mayoría de los casos es muy común que durante esta etapa se presenten errores o inconsistencias tanto en los resultados como en los procedimientos del sistema, situaciones que se deben tratar como pequeños proyectos de

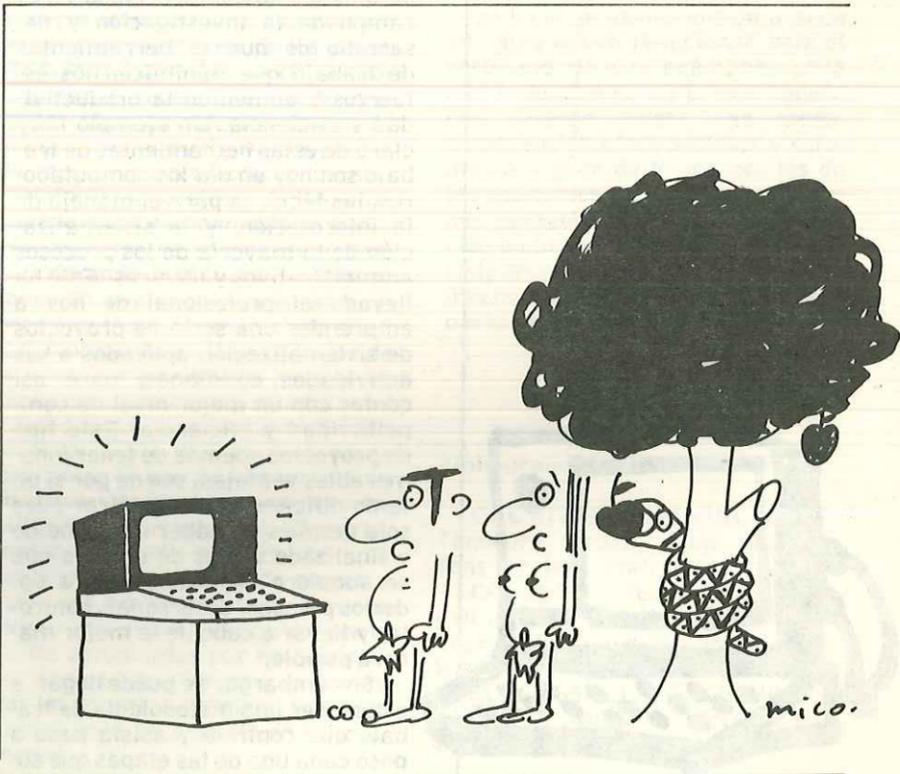
sistematización, pues es necesario analizarlos, diseñar su corrección, desarrollarla e implantarla, hasta lograr los resultados esperados.

La quinta etapa es la de documentación del proyecto que consiste en recopilar en un documento las especificaciones de las etapas de análisis, diseño y complementarias con las características del proyecto desarrollado.

Estas últimas características del proyecto desarrollado se refieren a la redacción y ensamble de un manual de operación cuyo fin primordial es el de orientar a las personas que vayan a utilizar el sistema, asistiéndolas desde las labores más sencillas a más complicadas.

Estas son pues las etapas que todo proyecto de sistematización debe observar, y que como se puede llegar a concluir, no es una labor sencilla de llevar a cabo pues para lograr los objetivos propuestos hay que pasar por una serie de etapas que en muchos de los casos se desconocen por parte de quien emprende o administra un proyecto de esta índole.

De todas maneras es un reto emprender este tipo de proyectos pues las ventajas que se alcanzan suelen ser mayores que los esfuerzos invertidos.



¿DE QUE SE COMPONE LA COMUNICACION PERSUASIVA?

Por Michael Burgoón y Michael D. Miller

Este artículo plantea dos preguntas: ¿Qué es lo que constituye una comunicación persuasiva? y ¿cuáles son los posibles resultados para aquellas personas que intentan ser persuasivas? Así mismo, los autores exploran las variables del mensaje presentes en todo proceso de persuasión y diversas estrategias en la construcción de mensajes persuasivos.

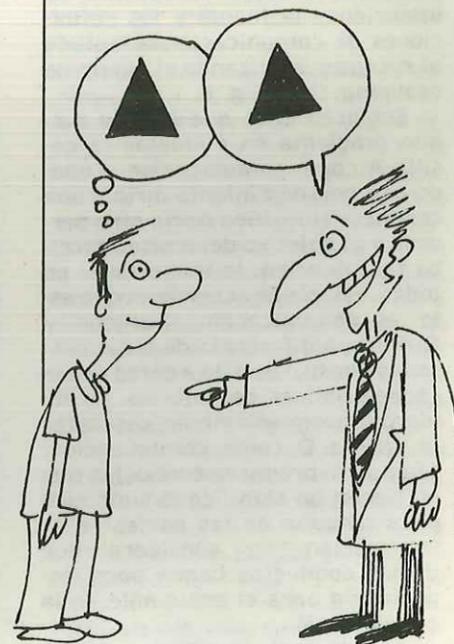
Con frecuencia oímos hablar acerca del poder de comunicadores específicos. También sabemos que quienes controlan la información son muy poderosos. Cuando hablamos acerca del poder de la palabra hablada o de algún orador determinado, solo estamos reconociendo lo que expertos y maestros han sabido durante miles de años, que la comunicación que influye en otras personas es una herramienta poderosa. No hay duda de que la comunicación persuasiva es una herramienta que puede utilizarse con buenos o malos fines, pero en uno u otro sentido su poder es grande. Por ello, aunque la comunicación cumple otras funciones, como se ha asentado anteriormente en este artículo se expondrá una revisión más detallada respecto a aquella función de la comunicación que produce cambios en otras personas y que induce a otros a satisfacer nuestras demandas, solicitudes u opiniones.

Empezaremos tratando de diferenciar la comunicación que es persuasiva por naturaleza de la que desarrolla otras funciones. Esta tarea nos debe conducir a una definición útil de lo que constituye la persuasión, pero antes de llegar

a esta definición tal vez sería útil referirnos a nuestras suposiciones en relación con el proceso general de la comunicación, y no solo a la comunicación concebida para influir en los demás. No es sorprendente que existan muchas definiciones de la comunicación, pero existe un acuerdo casi general en que la comunicación es un proceso dinámico, transacción que afectará tanto al emisor del mensaje como a quienes lo escuchen y que la comunicación es una clave simbólica de abstracciones personales. No obstante, más allá de estas suposiciones básicas, los estudiosos de la comunicación difieren en cuanto a su definición.

Básicamente, la diferencia está centrada en el concepto de intención. Cuando hablamos acerca de la intención, en realidad nos estamos refiriendo a la cuestión básica de si una fuente de comunicación tiene que adoptar intencionalmente una conducta destinada a producir algún efecto. Esta posición ha sido designada como una definición de comunicación orientada a la fuente cuando dicen:

“Hemos elegido restringir nuestro análisis de la comunicación a las transacciones simbólicas intencionales, aquellas en las que cuando menos una de las partes transmite un mensaje a la otra con la intención de modificar la conducta de la última (como inducirla a hacer algo o a creer o no creer algo). En nuestra definición, la in-



tención de comunicar y la intención de influir son sinónimos. Si no hay intención, no hay mensaje".

Tal definición nos induce a considerar toda la comunicación como persuasiva. También enfoca la atención de ciertas variables en el proceso de comunicación, como el contenido del mensaje, la forma en que se transmite y el efecto persuasivo.

Un enfoque distinto de la comunicación llega a conclusiones muy distintas y algunos han llamado a éste, enfoque de comunicación orientado al receptor. Tal enfoque sugiere que la comunicación ocurre en cualquier momento en que un receptor responde a un estímulo. Cronkhite (1976), como proponente de tal perspectiva, dice que la comunicación se puede producir intencionalmente o sin intención, y que la respuesta puede ser, de igual manera, con o sin intención. Incluso pretende que aceptemos que se puede uno comunicar consigo mismo al leer lo que uno mismo ha escrito o al escuchar la propia voz en una grabación.

Nosotros encontramos que tal definición de la comunicación es poco menos que inútil para nuestros propósitos. Una definición tan genérica sugiere que cualquier cosa que uno haga puede ser llamada comunicación, pero tal punto de vista dificulta el estudio de la comunicación de una manera sistemática. Burgoon y Ruffner (1978) pretenden manejar la cuestión de intención y la fuente y las definiciones de comunicación orientada al receptor analizando el siguiente esquema. (Ver Fig. 1).

Sugieren ellos que no hay ningún problema en etiquetar la casilla A como comunicación. Cuando una persona intenta dirigir una conducta simbólica hacia otra persona y el objetivo del emisor percibe tal intención, la mayoría, si no todas, estaría de acuerdo en que esto es comunicación, Burgoon y Ruffner, a diferencia de otras personas que han escrito a cerca de las características definitorias, no tuvieron inconveniente en descartar la casilla D como comunicación. Cuando se producen conductas que no tienen un significado simbólico para ninguna de las partes en la transacción, se considera que dichas conductas tienen poca importancia para el estudiante de la comunicación.

Las otras dos casillas de la red

de Burgoon y Ruffner presentan más bien un problema analítico. La casilla B ilustra gráficamente un problema que muchos hemos tenido en alguna ocasión. Nosotros no teníamos intención de comunicar nuestros sentimientos o cualquier otra cosa a ninguna persona, aunque esa persona hubiera percibido que nosotros intentábamos comunicar algo.

tal forma que hacen al persuasor menos exitoso. Un persuasor que logra sus objetivos estará interesado en trabajar para que todos sus comportamientos sean intencionales y controlados, de tal manera que los hechos involuntarios no reduzcan su facultad para influir en otras personas. La casilla C también presenta algunos problemas de definición. En este caso, traté de

CUESTION DE INTENCION	La Fuente tiene la intención de comunicar	La Fuente no tiene intención de comunicar
El Receptor percibe una intención de comunicación	A COMUNICACION	B COMUNICACION ATRIBUIDA
El Receptor no percibe una intención de comunicar	C INTENCION DE COMUNICACION	D CONDUCTA

FIGURA 1

Por ejemplo, si yo paso cerca de usted en el corredor y no lo reconozco, usted podría decir que me desagrada, aun cuando yo no pretendía eso con mi conducta. Una persona orientada al receptor diría que hubo comunicación porque se respondió a unos símbolos. Una persona más orientada a la fuente diría que no hubo comunicación porque la fuente no pretendía comunicar nada con lo que hacía. Aunque no es importante que tomemos partido en esta discusión, sugeriríamos que ciertamente hay comunicación implícita.

Existe una falta de comprensión de cómo las conductas afectan a otras personas, y en este capítulo trataremos de explicar que un persuasor con éxito debe minimizar esas conductas, las cuales afectan sin intención a otras personas de

enviarle un mensaje, pero usted no se dio cuenta de que yo estaba intentando comunicarme. ¿Deberíamos llamar comunicación a tales situaciones? Nuevamente, quizá sea más útil analizar esta situación y concluir que realmente se hizo un intento de comunicación. El problema fue que hubo una falta de comprensión. Evidentemente es necesario estudiar esta área, ya que las personas interesadas en la persuasión deben aprender estrategias para utilizar la comunicación con propósitos instrumentales como, por ejemplo, obtener lo que se desea de otras personas. Aquellos que tienen éxito al persuadir deben ser especialmente sensibles al utilizar esta comunicación instrumental para asegurarse de que son comprendidos.

Al mismo tiempo que el tema de si la intención tiene que estar presente para que cualquier actividad simbólica sea considerada comunicación, lo que pudiera equivaler a una pregunta sin contestar, hay indudablemente un mayor acuerdo acerca del rol de la intención en el proceso de la comunicación persuasiva. Bettinghaus (1968) definió

temente influir en otro. El esquema que más adelante se presenta modifica el enfoque de Burgoon y Ruffner y solo atiende aquellas situaciones en las que se percibe o no una intención específica: la influencia intentada por otros, vía mensajes simbólicos (Fig. 2).

	La Fuente tiene intención de Persuadir	La Fuente no tiene intención de Persuadir
El receptor percibe una intención de persuasión	A COMUNICACION PERSUASIVA (Posible Advertencia)	B NO PERSUASION (Posible Conformidad)
El receptor No percibe intención de persuasión	C COMUNICACION PERSUASIVA (Posible Encubrimiento)	D DESCARTADA COMO COMUNICACION PERSUASIVA

FIG. 2

la comunicación persuasiva como la intención consciente de un individuo por cambiar la conducta de otro individuo o grupo de individuos a través del uso de algún mensaje. Las nociones de intención consciente, cambio de conducta y transmisión del mensaje son esenciales en esta definición Brembeck y Howell (1952) consideran la persuasión como la intención consciente por modificar el pensamiento y la acción, manipulando los móviles de los hombres hacia fines predeterminados. Así como Bettinghaus, estos autores hacen hincapié en la importancia de la intención consciente en el proceso persuasivo. Nosotros creemos, al igual que estos autores, que el término "persuasión" se debe reservar para aquellas situaciones en las que una parte intenta conscien-

El esquema de comunicación de Burgoon y Ruffner que vimos antes no requería que alguna de las partes en la transacción debiera estar de acuerdo respecto a la naturaleza de la intención por comunicar. El esquema de persuasión requiere que haya un acuerdo entre la fuente y el receptor en relación con lo que podría ser la intención precisa de comunicación. La casilla A es evidentemente comunicación persuasiva en la cual la fuente tiene toda la intención de influir en el receptor y éste comprende que es objeto de la influencia de quien habla. Las marquesinas proyectan los mensajes de sus productos, los medios de comunicación intentan vendernos toda clase de artículos y servicios, y una visita al mercado local nos da un ejemplo más de transacciones de comunicación en

las que todos coinciden que se intenta una persuasión.

Aunque en muchas de nuestras transacciones de comunicación las personas involucradas están sutilmente conscientes de que exista una intención real de influir, tal conocimiento puede presentarles problemas al persuasor potencial. Algunas investigaciones previas han descubierto lo que se conoce como efecto de "advertencia". Llanamente diremos que algunas personas llegan a oponer más resistencia a las intenciones de influir cuando están conscientes de que una fuente está tratando de influir en ellas. Mas adelante, en este mismo artículo, trataremos sobre la inducción y la superación de tal resistencia a la persuasión, pero es importante reconocer que existe la posibilidad de que se dé un efecto de "bumerang" cuando el receptor llega a estar consciente de que el comunicador desea manipular la situación. Esto significa que se efectuará un cambio menor y que, en algunos casos, las personas llegarán a cambiar sus actitudes en dirección opuesta a la que sostenga el comunicador. Sin embargo, en otros casos se verá a la persona que habla como más digna de crédito y honesta cuando admite abiertamente que el propósito principal de la comunicación es la intención de influir. Si ocurre tal cambio en la credibilidad como resultado de la expresión abierta de la intención, la persona advertida podría ser más susceptible de ser persuadida.

En la casilla B la fuente de comunicación no tiene la menor intención de influir en los receptores, pero de hecho la gente es influida por lo que la fuente diga o haga. Aunque exista quien arguya que deberíamos interesarnos en cualquier relación de comunicación en la que el receptor es influido, rechazamos tales argumentos para los propósitos de este análisis. Tal y como hemos dicho, si la fuente no tiene la intención de influir, preferimos desechar tales situaciones como parte legítima de lo que pretendamos llamar comunicación persuasiva. Por ejemplo, un reputado profesor podría advertir que sus estudiantes imitan su forma de expresarse, sus puntos de vista en relación con la política o incluso su forma de vestir. Y así como reconocemos que tales cambios podrán ser de interés para las ciencias so-

ciales, de igual forma negamos su importancia para el estudio de la comunicación persuasiva. Cuando un receptor o grupo de personas simplemente se ajustan a las actitudes y/o conductas de una persona que no tenía intención de producir tal conformación, tiene poco sentido incluir tales comportamientos bajo el rubro general de persuasión. En vez de eso, preferimos abordar aquellas situaciones en las que es claro que la fuente intenta influir, y deseamos descartar las simples presiones hacia la conformidad de nuestra discusión.

La situación representada en la casilla C se ajusta claramente a nuestra opinión del proceso de comunicación persuasiva. Aunque un receptor pueda no saber precisamente que la intención de las conductas de comunicación de la fuente es influir, hay que aceptar que muchas situaciones requieren que se encubra la intención de persuadir a los receptores. Como mencionamos antes, es posible que cuando alguien advierte la intención de influir se produzca una reacción opuesta al impacto deseado. Si acaso al tratar de influir abiertamente a una persona ésta adopta una actitud defensiva, lo más sensato será que la fuente ocultara su intención de influir.

Puede suceder a menudo que lo que se conoce como encubrimiento sea una estrategia inteligente que pueden usar los comunicadores persuasivos. Ciertas investigaciones sugieren que es más probable que se influya por medio de conversaciones en las que la persona supone no ser el objetivo de la conversación persuasiva. Cuando las personas escuchan conversaciones que suponen que no se refieren a ellas, podrían estar menos a la defensiva, y modificar su criterio por la fuerza de los argumentos que creen que están dirigidos a otras personas, o que no tienen intención de persuadirlas. Abiertamente, hay algunos casos en los que una fuente de comunicación desea influir en un auditorio, y esto se puede lograr mejor haciéndole creer que el propósito de la transacción de comunicación es informar o educar. Por eso no hay inconveniente en llamarles situaciones persuasivas, simple y sencillamente porque la fuente lo intentó así.

Nos sentimos obligados a ofre-

cer cuando menos una advertencia importante en relación con el uso del llamado "encubrimiento" en la comunicación persuasiva. Muchas personas parecen sentir que en todo los casos de persuasión se debe utilizar esta técnica. Esto se debe a su inclinación a pensar que en todos los casos pueden obtener mejores resultados manteniendo a su auditorio al margen de su intención de influir. Otros han señalado la falacia de tales suposiciones, pero nosotros pensamos que sería prudente hacer un breve análisis de algunos de los inconvenientes de apoyarse exclusivamente en esta técnica como parte del repertorio de persuasión. Primero, como ya hemos dicho, en algunas situaciones, los que hablan pueden incrementar su incredulidad al admitir que desean influir a sus escuchas, pues de esta forma se ven como personas honestas e íntegras. Segundo, cualquier comunicador que sea sorprendido engañando a su auditorio corre el grave riesgo de ser rechazado cuando su intención se haga obviar. De hecho, un orador posterior puede utilizar el resultado previo como medio para traer al auditorio hacia su forma de pensar sobre un tema dado.

Aunque a algunos no les gusta ser influidos, probablemente les disguste más ser engañados. Finalmente, pensar que la gente se resiste al cambio solo por la resistencia misma es una opinión sin fundamento. Algunas personas verdaderamente anhelan ser influidas con buenos argumentos. Aceptando que el hecho de ser influido sea el curso de acción más razonable, esto podría redituarse más que inventar elaborados ardid para mantener al auditorio "en la oscuridad" acerca de lo que hace el comunicador y por qué lo hace. A lo que nos referimos es a que el encubrimiento, como cualquier otra estrategia de persuasión, tiene sus ventajas y desventajas y que un comunicador inteligente considerará cuidadosamente lo que resulte mejor en una situación dada en vez de aplicar indiscriminadamente una sola estrategia a todas las transacciones de comunicación.

No será sorprendente que pretendamos descartar la casilla D como algo de importancia en la comunicación persuasiva. Cuando no existe la intención de influir y el

auditorio se percata de que el comunicador no intenta ejercer influencia, es obvio que ahí está sucediendo cualquier cosa menos comunicación persuasiva.

En resumen, así como nuestra opinión del proceso general de comunicación no implicó la necesidad de invocar una estricta definición orientada a la fuente, optamos por una definición más restrictiva de las conductas que deseamos identificar como comunicación persuasiva. De hecho, en relación con la persuasión nosotros consideramos adecuada una posición exclusivamente limitada a la fuente. Queremos examinar ambas situaciones: aquella en la que tanto la fuente como el receptor están conscientes de estar involucrados en una tentativa de persuasión, y aquella en la que, por cualquier razón, la intención de persuadir por parte de la fuente no es reconocida por el objetivo del intento de influencia. Hemos argumentado claramente que la intención de la fuente sobrepasa verdaderamente cualquier resultado (aunque se haya dado un cambio o no) afirmando nuestro argumento de que la simple conducta de conformidad no se considera parte del renglón de persuasión.

Tal consideración nos permite dedicar una próxima entrega en el siguiente número de esta revista a aquellas situaciones en las que una persona desea influir a otras por diferentes razones. De esta manera podemos dirigir nuestra atención a hacer conciencia sobre las variables entre comunicadores y receptores que probablemente favorezcan o inhiban las intenciones de influir. Además, también podemos centrarnos de manera directa en las variables de los mensajes y en el desarrollo completo de estrategias de mensaje por parte de aquellos que se han trazado como objetivo llegar a ser comunicadores persuasivos más hábiles.

BIBLIOGRAFIA

TOMADO DE:

CARLOS Fernández Collado/
Gordon L. Dahnke, La Comunicación humana. Ed. Mc Graw Hill, 1986.

MERCHANDISING

ARMANDO Z. SALAS

Colaborador de la revista Alta Dirección de Barcelona (España)

CONCEPTO

La etimología de la palabra inglesa "merchandising" ofrece una orientación sobre el objetivo fundamental de este conjunto de técnicas: acción sobre la mercancía, acción sobre el producto. Es evidente que la palabra inglesa, no muy agradable a nuestra fonética, sintetiza el contenido de la actividad a que se aplica. Interés fundamental por el producto situado en el punto de venta. La preocupación del fabricante y del comerciante por el buen fin del producto, es algo que debería unirlos en todo el proceso de distribución. Esto no siempre sucede. Es sabido que, en ocasiones, se presentan fisuras en este proceso de colaboración.

Se han divulgado diversas definiciones de merchandising. Sin embargo una de ellas, tal vez la más conocida, es una de las más usadas. Dice así: merchandising es un conjunto de técnicas basadas, principalmente, en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto

en el lugar
durante el tiempo
en la forma
al precio
en la cantidad } más conveniente.

En esta definición destacan los fundamentos del merchandising. En efecto, menciona claramente los objetivos básicos:

- la presentación del producto en el punto de venta (problemática de zonas, gestión del lineal, etcétera),
- la rotación (el fundamento en que se apoya el comercio moderno),

- la rentabilidad (la consecuencia del objetivo básico de la empresa comercial, cualquiera que sea su tamaño y variedad).

Los técnicos franceses Masson y Wellhoff, en su obra sobre merchandising publicada en España (Editorial Deusto) presentan una definición muy breve cuyo contenido confirma los comentarios anteriores. En efecto, afirman que el merchandising es el conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un activo papel de venta por su presentación y en torno, para optimizar su rentabilidad. Es decir, el merchandising no es solo presentación, envase y carteles: es algo más amplio y profundo como corresponde realmente a la dirección de la empresa comercial con unos objetivos a alcanzar.

LA DOBLE OPTICA DEL MERCHANDISING

Sin embargo, debe estudiarse con una doble óptica. En primer lugar la del fabricante que, de un modo general, intenta vender su línea de productos, más o menos numerosa, en un mercado externo. Su interés es, pues, alcanzar los objetivos inherentes a su marca o línea de productos en un mercado amplio. Sin embargo, en la tienda es donde se realiza el acto de compra, que forma parte del acto de consumo. Es evidente la exigencia imperiosa de que el fabricante cuide la mejor realización del acto de compra, buscando la repetición del mismo en lo que se refiere a su línea de productos. No hay que olvidar que es en el punto de venta donde el comprador está más cerca del producto. En este punto se desarrolla la lucha, a veces intensa, transformándolo en el "campo de

batalla" de las marcas.

Desde otro punto de vista, el comerciante considera el merchandising como un plan de acciones para dirigir rentablemente su empresa, la empresa comercial creadora de riqueza. Para el comerciante "su" merchandising lo debe aplicar a todo su surtido. Este surtido debe ser lo más equilibrado posible; todas sus líneas y todas sus referencias deben de formar un todo, unas más rentables, otras de mayor atracción. Pero este conjunto es lo que constituye la substancia de su tienda, de su empresa.

Así se explican las posibles diferencias de punto de vista de estrategias y de tácticas del fabricante y del comerciante. Ante esta situación, tanto el primero como el segundo, pero principalmente el primero, deben mentalizarse para estrechar sus diferencias, tomando decisiones adecuadas. El responsable del merchandising del fabricante deberá contactar con tantos "hacedores" de merchandising como clientes, y éstos, por su parte, con tantos técnicos en merchandising como sean sus proveedores. En gran parte de las veces éstos serán vendedores especializados: lo que en Estados Unidos llaman "merchandisers".

Hay que salir al paso de la idea, muy generalizada, de que el merchandising solo es aplicable en la "venta visual"; por el contrario, también tiene el mismo campo de aplicación en la "venta tradicional". En fin, toda el área de la tienda cualquiera que sea su técnica de venta, es campo de aplicación del merchandising.

EL MERCHANDISING — MIX

Se ha definido el establecimien-

to comercial como el centro cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades del comprador. Este es su objetivo prioritario, pero es evidente que la tienda debe atender a otros objetivos básicos de rentabilidad. La gran ecuación: satisfacer necesidades prestando servicios, pero también obtener un excedente. Así pues, nos encontramos ante una doble tendencia:

- El establecimiento comercial está obligado a dar el máximo de satisfacciones al menor coste posible.
- Estas satisfacciones deben ser suficientemente diferenciadas como para distinguir a dicho establecimiento en relación a la competencia.

Esta problemática que acabamos de sintetizar nos lleva al planteamiento de lo que se denomina "la ley de la dosificación de las satisfacciones". Es decir, las satisfacciones que un establecimiento ha de prestar en forma de servicio deben ser las más amplias posibles y esto puede diferenciarlo de la competencia, ocupando un hueco en el mercado en solitario. Pero esta carga de servicios ha de tener una dosificación impuesta por el concepto de rentabilidad, al que la tienda no puede sustraerse. Este concepto es el contexto de la ley de la dosificación de las satisfacciones.

El problema del técnico en merchandising es llegar a aquel punto crítico en que se establece el balance, la acertada dosificación entre la cantidad de servicio a prestar y los resultados que el establecimiento comercial se ha marcado. Este punto es crítico para la supervivencia de la empresa comercial y al mismo tiempo para dar a ésta una imagen que la diferencie de sus competidores.

Después de las precedentes consideraciones podemos tratar del concepto del merchandising-mix. Recordemos que cuando se habla de marketing-mix, de alguna manera se hace alusión a la "personalidad" de la empresa. Hay un paralelismo entre los conceptos: marketing-mix y merchandising-mix; éste presenta ordenadamente las llamadas subclasificaciones, es decir, las áreas de actuación, de tal forma que coherentemente se ajusten a un plan global, que permitan atender a la dosificación debida entre servicio y rentabilidad. Así se obtendrá una "personalidad"

para la empresa.

Como consecuencia de esta estrategia se ha podido establecer una definición de merchandising-mix, diciendo que se trata del conjunto de los bienes y satisfacciones que el establecimiento ofrece a su clientela, de tal manera que le permita alcanzar sus objetivos de rentabilidad. Es, por tanto, la adecuación de todos sus esfuerzos para adaptarse y situarse en el mercado.

El merchandising-mix se compone de tres subdosificaciones fundamentales, a saber:

- productos y servicios ofrecidos,
- comunicación con la clientela,
- distribución física de los productos.

La primera de las antedichas subdosificaciones queda sintetizada en los conceptos de "surtido" y "servicio". En la tienda, el surtido, constituido por toda la variedad de productos que la tienda puede ofrecer, constituye la esencia de la empresa. Las posibilidades que en relación al surtido se ofrecen a la empresa son extremadamente variadas, hasta el punto que de acuerdo con dicha variedad se pueden definir las características del propio establecimiento.

Pero el surtido viene además complementado por toda una serie de servicios que la empresa comercial puede ofrecer a sus compradores, formando un conjunto, como sistema de crédito, entrega a domicilio, precios, parking, tarjetas de crédito, etcétera, que contribuyen a formar la propia imagen de la empresa, que seguramente la diferenciará de las demás.

La segunda subdosificación, la que se refiere a la comunicación, es fundamental para todo tipo de empresa y por tanto para la empresa comercial. Esta comunicación ha de presentar una doble dirección. En primer lugar, se ha de considerar una comunicación de la empresa hacia su clientela. La segunda comunicación tendrá una dirección inversa y llevará al comerciante una información de gran valor, tendencias de consumo, actitudes del comprador actual, iniciativas de la competencia, etcétera.

Y, finalmente, la tercera subclasificación, que se refiere a la distribución física de las mercancías, tiene también matices de interés. Sin distribución de los productos no podrá desarrollarse la organización de la superficie de ventas, colocando en el momento, en la cantidad adecuada, las líneas y las referencias que constituyen su surtido, es decir, la propia esencia del establecimiento. Además, aquí se consideran todas las relaciones con proveedores, organización de stocks, lo que permitirá un adecuado aprovisionamiento del lineado.

Este conjunto debidamente dosificado es el que va a plasmar la esencia del establecimiento y le permitirá atender las necesidades de la clientela. Será el canal adecuado para alcanzar la rentabilidad prevista. Y todo esto será el resultado de organizar y aplicar su merchandising-mix.

Siguiendo a los autores Lazer y Kelley, se podría representar un modelo de merchandising-mix de acuerdo con la figura 1.

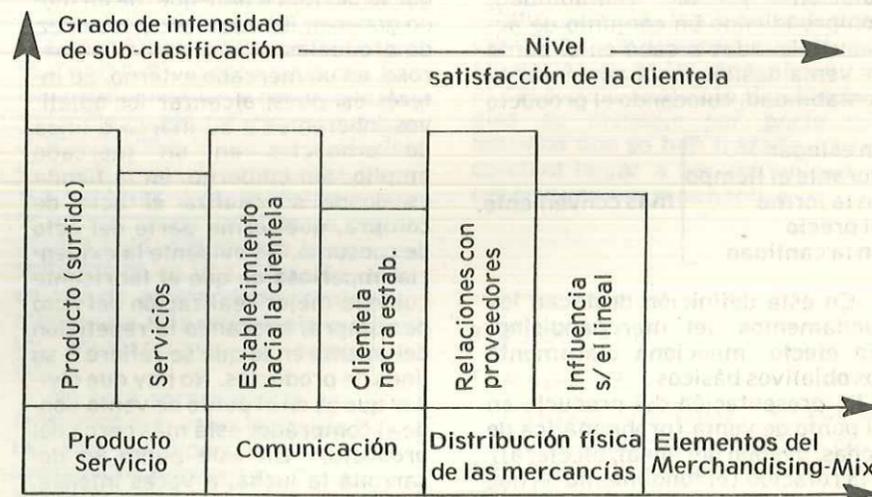


Figura 1

Tres etapas se podrían señalar para la elaboración de merchandising-mix, cuyo esquema queda sintetizado en la figura 1:

- estudio del mercado (zona de influencia)
- estudio de la competencia,
- imagen de la tienda.

El análisis de la zona de influencia del establecimiento, que debe considerarse la problemática de la ubicación del establecimiento. Este análisis ha de continuar para contribuir a definir la propia personalidad de la tienda, que habrá de distinguirla de la competencia. Esta cuestión está muy relacionada con el concepto de segmentación de mercado, concepto que tiene mucha importancia en marketing. Interesa determinar el perfil de la clientela. El perfil del comprador está constituido por un conjunto de características que, en cierta manera, homogeniza un colectivo de individuos que posee las mismas dentro de la zona de influencia, a veces muy heterogénea.

Se intenta así identificar el perfil del comprador que ha de constituir el "público objetivo" de la tienda, contribuyendo a darle una imagen. Así, el establecimiento ofrecerá un conjunto de satisfacciones que se adaptará lo más perfectamente posible al perfil del comprador seleccionado como público objetivo del establecimiento. Esto condicionará el surtido, precios, promociones, publicidad, implantación, etcétera, del propio establecimiento. Es decir, todas las acciones del merchandising encaminadas a influir y dirigir el comportamiento de compra del comprador.

El estudio de la competencia es el segundo paso. Pero es evidente que este estudio no se ha de limitar al conocimiento de las empresas competidoras, sino que ha de ir a más: al estudio pormenorizado de sus políticas comerciales para determinar desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo las características de esa competencia. Un cuestionario en el que consten los elementos que hemos apuntado, adaptado a cada caso específico, nos permitirá llegar a conclusiones y resultados. Todo esto nos permitirá determinar espacios vacíos en la zona de influencia con posibilidades de ser ocupadas por el establecimiento comercial que realice el análisis contribuyendo a su identificación.

La imagen del establecimiento comercial es, tal vez, la consecuencia de las dos etapas anteriores. La moderna empresa comercial no puede prescindir de elaborar su imagen, que la diferencie o identifique. En ella, en realidad, van involucrados todos los condicionamientos derivados de la consecución de unos objetivos. Acabaron los tiempos en que un establecimiento podía prescindir de una imagen. En la moderna estructura de la distribución la personalidad de la tienda es de absoluta necesidad, pues como se ha dicho, será lo que la diferencie de los competidores y, por lo tanto, gozará de las preferencias de una clientela adaptada a su imagen. Esta imagen no se alcanza desde el primer momento. Hay que planificarla. Hay que conseguirla. Y una vez alcanzada, es preciso conservarla. Y todo esto es el resultado de la elaboración del merchandising-mix, que marca las directrices de acción a los que el establecimiento comercial debe responder, dentro de una coherencia, principio fundamental para toda empresa.

EL ACTO DE COMPRA Y EL ACTO DE CONSUMO

El marketing actúa fundamentalmente sobre el consumidor. El merchandising busca su público objetivo en el comprador. El acto de consumo, punto de mira del marketing, se puede descomponer en dos funciones perfectamente diferenciadas. La primera es el acto de destrucción que todo consumo lleva consigo. La segunda es el acto de compra. He aquí una situación que paradójicamente une al marketing y al merchandising. El primero estudia, analiza, profundiza el acto de consumo, mientras que el segundo, al hacerlo sobre el acto de compra que forma parte de aquel, hace que el marketing incida de alguna manera sobre el merchandising.

Lo que es evidente es que el merchandising ha de ocuparse fundamentalmente en el estudio del comportamiento del comprador, que es el agente que realiza el acto de compra: constituye su objetivo básico. De aquí que todas las acciones del merchandising en el punto de venta, que es el punto fun-



damental donde sus técnicas han de tener aplicación, están destinados a influenciar a este comprador. Pero este comportamiento al que trata de influenciar para que de alguna manera se manifieste de acuerdo con ciertos objetivos, es diverso, múltiple, unilateral y dispar para un mismo individuo de acuerdo con tendencias psicológicas, sus motivaciones actuales, las influencias que ha podido recibir en aquel preciso momento, etcétera.

Es un complejo conjunto de variables de distinta naturaleza, físicas o psíquicas, el que configura un posible comportamiento siempre difícil de prever, pero al que, no obstante, el merchandising intenta influenciar para orientar un determinado comportamiento en dirección a un determinado objetivo. La condición humana, con toda su complejidad, es la gran dificultad para la aplicación de las técnicas tanto del marketing como del merchandising. Así, pues, esta circunstancia define el campo que nos lleva a analizar al cliente y su comportamiento. En este sentido, podemos establecer una secuencia en la que se diferencian tres etapas:

- identificación del comportamiento del cliente en el establecimiento,
- explicar ese comportamiento,
- utilizar las técnicas apropiadas para influenciarle.

Siguiendo una secuencia paralela de idas, se puede establecer una doble hipótesis que informa el concepto del comportamiento del comprador:

- el comportamiento del comprador es en realidad el resultado de un proceso de decisión,
- el proceso de decisión consiste en una estructura compuesta de interacciones variables y adaptables.

Todo proceso de decisión implica una elección. Como se ha indicado anteriormente, todo cliente situado ante una línea de productos tiene, como es lógico, varias opciones a elegir. Puede ser que dichos productos sean motivo de interés o no. Una vez tomada una decisión a este efecto y si ésta es positiva, debe optar por qué producto o marca selecciona y después la cantidad. Pero en este caso el producto está presente y éste actúa como estímulo —presencia del objeto o elemento externo— que puede iniciar el proceso de la motivación de compra creando la necesidad.

Pero este proceso, que puede ser favorable —predisposición de compra— o no —predisposición de rechazo—, se ve acompañado además de una serie de factores de diversa naturaleza, unos físicos, como facilidad de tomar el producto, placer en mirar la exposición, comparar los precios, etcétera, y otros psíquicos, como la sensación o no de la necesidad, la sugerencia de un recuerdo, el interés por una oferta, etcétera, cuyo conjunto es, en definitiva, lo que determina el proceso de decisión.

La segunda hipótesis es que dicho proceso no es el resultado de un único estímulo, de una sola variable. Por el contrario, es el conjunto de interacciones de diversas variables, que además se adaptan a la situación de cada momento o circunstancia. El conjunto de esas variables, adaptables a cada caso, entra en el mecanismo de la decisión y contribuye a influir en el mismo y a dar un determinado comportamiento como respuesta. Pues, como ya se ha indicado, hay un interés y una relación entre todas las variables.

Dedúcese de aquí que el comportamiento del comprador responde a todo un complejo proceso en el que las diversas variables, de múltiple naturaleza, se influyen mutuamente de distinta manera en cada momento, en cada situación, en cada circunstancia, etcétera. De ahí que el espectro de cada decisión —resultado de cada comportamiento— es infinitamente variable, si se considera que su intensidad, su adaptabilidad dentro de esta complejidad estará en íntima relación y dependencia a la personalidad de cada individuo.

Después de lo que se acaba de transcribir podemos llegar a una definición del comportamiento del cliente diciendo que es, según J. Saint Cricq y O. Bruel (Merchandising. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid): "El conjunto de actividades elementales, físicas y mentales, que entran en interacción de una manera o de otra y conducen al cliente a escoger y comprar un producto o una marca determinada". Así, se puede admitir que el comprador realiza una serie de actividades físicas. Todas ellas pueden ser perfectamente observadas y analizadas en sus mínimos detalles.

Por otra parte, este mismo comprador desarrolla una serie de actividades mentales muy difícil

de analizar en detalle. El mecanismo en cuestión permanece completamente desconocido para el mundo exterior. Y todo este proceso se puede dividir en tres etapas perfectamente diferenciadas:

- hay una "entrada" formada por el conjunto de estímulos a los que el cliente ha estado expuesto;
- hay un tratamiento interno de esos estímulos. Este tratamiento es desconocido. Se pueden deducir algunas conclusiones, en función de la evaluación de algunas características personales y unas variables —conscientes e inconscientes—; pero solo serán hipótesis;
- hay una "respuesta". Y este es el resultado que se traducirá en un determinado comportamiento.

He aquí la conclusión de que el merchandising ha de intentar, por medio de sus técnicas, que el proceso que se desarrolla en la mente del comprador sea influenciado de tal manera que la respuesta que se produzca como consecuencia sea lo más favorable posible a los objetivos que se ha trazado. No todas las veces se conseguirá este resultado. Pero evidentemente el merchandising puede conseguir los mayores porcentajes de comportamiento favorable y éste será su éxito.

SURTIDO

El surtido representa el conjunto de productos que ofrece el establecimiento a su clientela. El surtido "hace" la tienda; en su esencia, y por consiguiente forma parte integrante de su merchandising-mix, es decir, de su personalidad, de su imagen. Por tanto, será el principal elemento que diferenciará el establecimiento comercial de la competencia.

Ya se ha dicho que uno de los elementos que integran el merchandising-mix es precisamente el surtido. Es evidente que el surtido y su constitución presenta dos problemas fundamentales que, por otra parte, están interrelacionados. El surtido tendrá una directa relación con:

- problemas de política comercial de la empresa. El surtido ha de marcar las directrices básicas —políticas— en la manera de conducirse el establecimiento comercial, para atender las necesidades de su clientela. La manera en que se forma el surtido determinará la calificación de la tienda. Sigue prevaleciendo aquí aquel axioma de que



"el producto —en este caso el surtido— es el eje de la filosofía general de la empresa comercial";

• problemas de excedentes y de la productividad de la superficie de venta. He aquí una relación directa en cuanto a la llamada rentabilidad del lineal, con todo lo que implica la gestión de los stocks, como en lo que se refiere al diseño y longitud del lineal.

Es evidente que la problemática del surtido obliga al técnico en merchandising al estudio de su rentabilidad, individualizándolo en cuanto a las líneas de productos y aún a sus referencias. Todo ello está directamente relacionado con la política comercial del establecimiento comercial. En las grandes empresas con el apoyo de las tecnologías. Las características fundamentales que definen el surtido son las siguientes:

- amplitud,
- profundidad y
- coherencia.

La primera se refiere al número de líneas de productos que constituyen el surtido. Así, por ejemplo, en un establecimiento de electrodomésticos los televisores, magnetófonos, videos, frigoríficos, etcétera, formarán la "amplitud" del surtido. Una tienda puede vender televisores solamente y entonces su surtido será "estrecho"; a medida que vaya añadiendo líneas de productos, el surtido irá siendo más amplio.

La profundidad de surtido se determina por el número de referen-

cias de cada línea de productos que el establecimiento trabaja. Por ejemplo, en el caso anterior, la tienda de electrodomésticos presentará un surtido "profundo" en el caso de contar con todas las referencias de televisores de una marca o bien hasta de varias.

La coherencia representa la "homogeneidad de las diferentes clases de productos en cuanto a sus usos finales". Un establecimiento que vende televisores, videos, radios, etcétera, presenta un surtido coherente; pero si junto a los televisores añade, por ejemplo, escopetas de caza, su surtido no será "coherente". Por lo tanto, la política comercial de la empresa comercial puede determinar las características que debe presentar el surtido, y así, también, definir la naturaleza de dicha empresa: tienda especializada, polivalente, gran almacén, gran superficie, etcétera.

Se señalan cinco "factores de unión" que contribuyen a establecer una interrelación entre la naturaleza del surtido, sus características y la propia tienda y sus políticas comerciales. Estos factores son los siguientes:

1. Tamaño del establecimiento.

Aquí se encuentran los condicionamientos que implican la longitud del lineal, la superficie de ventas y aún la superficie de las áreas de almacenaje.

2. Rentabilidad de la superficie de ventas.

Una determinada línea de productos puede ser más o menos ren-

table, según la frecuencia de la zona, y las influencias entre referencias expuestas su grado de complementariedad y su poder de atracción.

3. Naturaleza de los productos.

Hay varias clasificaciones de productos, desde la clásica que considera tres categorías de productos:

- productos de conveniencia,
 - productos de "shopping",
 - productos especiales,
- hasta la más reciente de Kotler, que también las clasifica en las tres siguientes:
- productos corrientes,
 - productos o mercancías comerciales,
 - productos o mercancías específicas.

Es interesante observar que en estas clasificaciones se considera el comportamiento del comprador, lo cual por otra parte es lógico, ya que al final el merchandising habrá de tener en cuenta dicho comportamiento para aplicar sus técnicas.

4. Forma de presentación del producto.

Interesante en cuanto a que su tamaño, presentación, etcétera, influyen fuertemente en las características del surtido.

5. Comportamiento del comprador.

Después de los comentarios que se han expuesto anteriormente, es lógico pensar en la gran importancia de este elemento en el conjunto de los factores de unión del surtido.

6. Final.

En los cinco epígrafes anteriores se ha intentado exponer lo más fundamental en merchandising, con la idea de demostrar que este conjunto de técnicas son algo más que el uso de exhibidores, carteles con ofertas de precios y góndolas más o menos atractivas. Quedan todavía muchos temas como el mobiliario, la problemática de las zonas, el lineal, la rentabilidad, etcétera, que por falta de espacio no han sido tratados. Tal vez, en breve, lo sean.

Merchandising significa, en realidad, la dirección de la tienda, de la empresa comercial. Hay que dotar a la dirección de ésta de la misma filosofía de marketing de la empresa transformadora. Solo así se podrá hacer frente a la presencia de las grandes empresas: grandes almacenes, hipermercados, centros comerciales, etcétera.

RESPUESTAS

AL TEMA EJECUTIVOS Y CULTURA EMPRESARIAL

1. Marketing.

Proceso de gestión, responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de los consumidores de forma rentable.

2. Leasing.

Sistema de crédito para financiar un bien en alquiler con opción a compra.

3. Merchandising.

Toda acción destinada a aproximar el producto al consumidor en el punto de venta.

4. Franchising.

Sistema de colaboración en el que el franquiciador aporta know how y marca a cambio de remuneración (fijo + %).

5. Mailing.

Conjunto de técnicas para la comunicación por correo mediante campañas; también: paquete publicitario que forma el conjunto del mensaje por correo.

6. Breafing.

Intercambio de ideas para fijar los conceptos, objetivos y medios de una acción publicitaria.

7. Factoring.

Sistema de contratación de la gestión de cobros a una empresa especializada con financiación y garantías especiales.

8. Managing.

Técnicas y medios que ayudan a la gestión eficaz de la dirección empresarial.

9. Dumping.

Acción de ventas (ilegal) a precio inferior al costo, para penetrar un mercado, desestabilizándolo.

10. Brain storming.

Reunión para generar ideas sobre un tema, inventariándolas sistemáticamente.
