

La empresa como sistema y el empresario tradicional

Balestri, L. A¹.; Saravia, C. D¹.; Poma, K. P¹.; Fuentes, V. P¹

¹Departamento de Producción Animal, Area de Planeamiento y Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Veterinarias, Universidad Nacional de La Pampa.

Resumen

En los temas económicos, generalmente, sobresale un sujeto denominado **empresa**. Para desentrañar qué es y qué ocurre en una empresa, amerita comenzar con un concepto más amplio y genérico: **las organizaciones**. La sociedad es una agrupación de organizaciones. Se nace, educa y trabaja en ellas; se desarrolla, comunica y extingue en ellas. Un ejército, una escuela, un hospital, una iglesia o una prisión, **al igual que las empresas**, son ejemplos de organizaciones. Toda organización tiene elementos comunes: personas, bienes, actividades, estructura, objetivos y fines perseguidos, valores rectores, así como su interacción con el medio. A partir de estos elementos comunes, se busca un método para su estudio. Se propone hacerlo desde el **enfoque sistémico** (Bertalanffy, 1976). El objetivo del presente trabajo es explicar el funcionamiento sistémico de la empresa, pero particularizado desde la visión operativa del empresario tradicional.

Palabras claves: organización, empresa, empresario tradicional, teoría general de los sistemas, rueda operativa.

El enfoque del sistema

El análisis de las organizaciones desde una visión sistémica requiere explicar, primero, el significado de sistema.

Una definición clásica dice que se trata de un conjunto de elementos con

atributos relacionados entre sí, en pos de un objetivo determinado (Francia, 1984). Es decir, un sistema está formado por elementos interconectados entre sí, **reales e ideales**, donde el “todo”, el sistema, es más que la simple suma de sus partes, sus elementos (Bertalanffy, 1976).

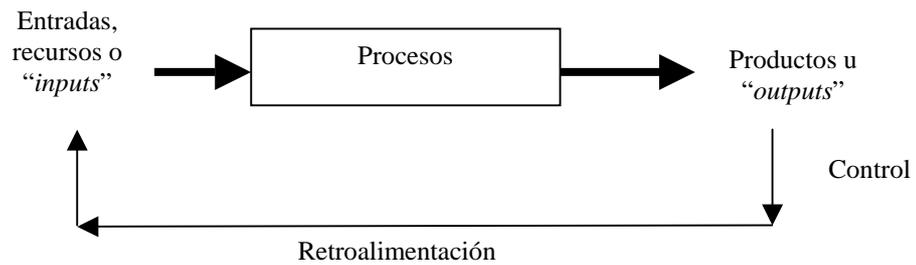
Huelga aclarar que personas, bienes y dinero constituyen elementos reales de una organización. Valores, fines, información o ideas, son ejemplos de ideales.

La interrelación entre los elementos no es única, por el contrario, es de características múltiples y complejas. Las relaciones se establecen a partir de los atributos que los elementos tienen, transformándose en aspectos más importantes que los propios elementos, tanto que puede definirse al **sistema como un conjunto de interrelaciones**.

Los elementos se relacionan de forma ordenada para conseguir un fin determinado. De la forma en cómo se ordenan depende la eficacia y la eficiencia del sistema. El pensamiento sistémico no debe perder de vista el “todo”; al respecto, Francia (1984) insiste en que si se quiere saber algo no puede pretenderse conocer “todo”.

Cuando se aplica un análisis de sistema, primero hay que determinar cuáles son sus componentes. Surgen así las entradas, los procesos, las salidas, el control y la concomitante retroalimentación (figura 1).

Figura 1: Sistema analizado como caja negra



Las **entradas** son de varios tipos: personas, materiales, energía, información, otras; todos ellos, constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas, pudiendo haber una o más entradas. Es común que las entradas sean salida de otros sistemas, produciéndose concatenación entre ellos.

El **proceso** es el mecanismo por el cual las entradas se transforman en salida. Involucra tanto a individuos como a materiales, tareas o cosas. **Se dice que el proceso se da en una caja.**

Al respecto, todo examen de sistema tiene dos alternativas. Cuando son conocidos todos los detalles del proceso se habla de un **análisis de caja blanca**; cuando ello no ocurre, caso en las transformaciones muy complejas o cuando no se desea estudiar algún proceso, se habla de **caja negra**. El análisis de caja negra se utiliza cuando importan los resultados, pero no cómo se logran.

Las **salidas** pueden adoptar forma de bienes, servicios, energía o información; constituyen el resultado del proceso y el propósito del sistema. Como se expuso, **es muy común que la salida de un sistema conforme la entrada de otro.**

La **retroalimentación** es el efecto “*feed back*” que experimentan los sistemas respecto a sus propias salidas,

justificando así nuevas entradas como mecanismo de autocorrección y aprendizaje. El resultado del sistema confronta con el entorno que lo utiliza, y con los propios objetivos del sistema. Frente a desvíos en la salida, el entorno presionará sobre la entrada estimulando modificaciones para la próxima secuencia. Un ejemplo clásico de “*feed back*” son los termostatos de los motores, quienes están programados en función de un objetivo determinado, la temperatura. Cuando el sistema de control muestra que la temperatura es mayor, o menor, activa un corrector sobre la entrada, modificándose el proceso para estabilizarlo.

En el tema de la retroalimentación, la clave es el **entorno**; todos los sistemas están ubicados en un ambiente determinado que lo contienen. Frente a ello, **los sistemas pueden ser abiertos o cerrados**. Los sistemas cerrados no intercambian con el medio, todos sus recursos están definidos de antemano y presentes en un mismo tiempo, como en un hermético reloj o en un circuito eléctrico.

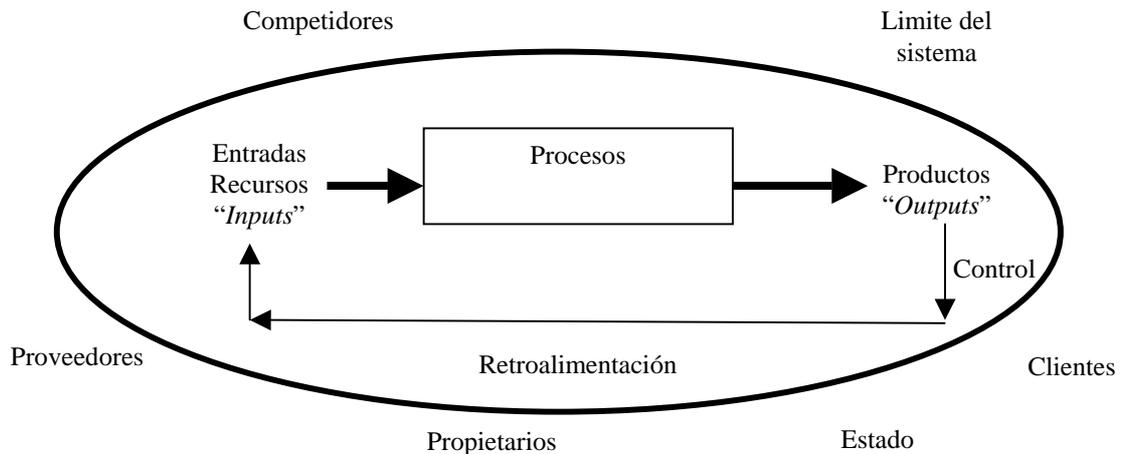
Lo común es que un sistema sea abierto, es decir, que esté en interrelación con el medio ambiente o contexto mediante vinculación mutua (de hecho, un reloj se ensucia, por más hermético que sea; un circuito eléctrico genera energía expandida al medio). La interacción con el ambiente es constante, hay influencias entre ambos; un sistema abierto tiene capacidad de

crecimiento, de cambio, de adaptación, en función a las exigencias del ambiente. Un ejemplo lo constituye la heladera: la apertura de la puerta hace que se produzca un intercambio con el ambiente, perdiendo frío. El sistema de control (termostato) detecta el desvío (hay más temperatura que la programada), actuando sobre las

entradas, por lo que el motor (proceso) trabaja más tiempo en pos del objetivo (temperatura programada), estabilizándose así el sistema.

El sistema de una organización puede expresarse mediante el esquema de la Figura 2.

Figura 2: El sistema organización y su entorno analizado como caja blanca



Todo sistema puede dividirse en una cantidad de **subsistemas** quienes, a su vez, constituyen un sistema en sí, con entradas, procesos, salidas, control y autorregulación propios. El sistema mayor es su entorno. Las particiones se realizan con el criterio que sea más conveniente al análisis, si bien no existen criterios definidos.

En un análisis más minucioso, de caja blanca, resulta posible identificar tres elementos básicos: variables, parámetros y operadores (Serra y Kastika, 1994). Cualquier elemento de un sistema se puede comportar en alguna de dichas formas.

Se llama **operador** al elemento más importante del sistema. En un sistema productivo puede ser su gerente; en el sistema circulatorio, el corazón. Las **variables** son los elementos que en el análisis pueden variar su comportamiento. En tanto, los **parámetros** son aquellos que pueden no considerarse, por no formar parte del objetivo en estudio y no afectar al esquema, aunque sufran variaciones.

Los operadores, variables y parámetros dependen del plano evaluativo del sistema, categorías arbitrarias que determina el analista cuando quiere analizarlo desde una perspectiva elegida.

Un ejemplo de actuación sistémica: la "Facultad de Ciencias Veterinarias"

Considerando como esquema general al expuesto, hay una serie de entradas, reales e ideales: alumnos, profesores, curriculum, aulas, empleados, animales, vehículos, libros, computadoras, edificios, en una lista interminable. Las salidas del sistema Facultad son menos, mayoritariamente médicos veterinarios, además de las investigaciones científicas, las transferencias tecnológicas o simplemente el conocimiento que docentes y alumnos transmiten al medio.

Como todo sistema, existe el control por contraste con los objetivos institucionales y con el entorno. Si los egresados son poco competentes, los usuarios (productores, propietarios de mascotas, Estado, etc.) reaccionarán, presionando para reformar en la entrada, en procura de mejoras. Para el caso de caja negra se demuestra la eficacia del sistema lográndose buenos médicos veterinarios, o simplemente que el "todo" sea eficiente, es decir, cuando cada unidad de producto se consigue con la menor cantidad de insumos.

Pero un análisis de caja blanca se considera desde los subsistemas de la Facultad, a saber: en un primer enfoque, interesan los distintos campos del saber en la formación profesional. Están el subsistema de ciencias básicas, el de clínicas, de salud pública y el de producción, cada uno, a la vez, constituyendo un sistema con sus propios subsistemas, además, está el subsistema administrativo, quien aporta servicios al resto de la organización. Por ejemplo, las salidas de ciencias básicas se transforman en entrada de los otros departamentos académicos.

Cada fragmento puede considerárselo como a un sistema en sí, y la Facultad, el entorno. Cada uno posee sus "inputs" y sus "outputs", con operadores, variables y parámetros.

Desmenuzando aún más, si el objeto de estudio es el sistema "departamento de producción animal", a este se lo puede subdividir en sus propios elementos, una de cuyas partes es el subsistema de formación empresarial, fragmentado, a la vez, en el subsistema de las asignaturas "Economía agraria" e "Industrialización y comercialización de productos y subproductos pecuarios". Aislada, para su propio análisis, esta última materia, se tiene que las entradas son salida de "Economía agraria", entre otras materias. Se puede utilizar como operador a un docente determinado; como variable, a los conocimientos empresariales poseídos, para determinar la aptitud de gestión de los egresados como médico veterinario trabajando en aspectos comerciales, los parámetros podrían ser los conocimientos en clínica, biología y en otros aspectos similares, que no alterarían demasiado al objetivo.

De ser eficaz el sistema, ha de conseguirse el cometido si el profesional cumple con su función social, desde el punto de vista del objeto de estudio de "Industrialización y comercialización..." (por ejemplo, generando o proponiendo, a sus clientes, cambios estructurales o coyunturales en temas inherentes a la comercialización agropecuaria y agroindustrial, etc.) Pero ser eficiente se logra con la menor cantidad de recursos posibles.

Si bien se ha dividido al sistema en diversos elementos, nunca debe perderse de vista el “todo”, así como las distintas relaciones subsistémicas que lo componen. **El “todo” es siempre más que la suma de cada una de sus partes; la fragmentación del sistema aporta para el análisis, pero nunca debe de ser el objetivo último.**

Organización y Empresa

En este apartado ha de aplicarse el análisis al sistema organización, particularmente en la empresa.

Toda empresa tiene grupos de elementos que se relacionan entre sí: las áreas operativas que integran una organización. Estos elementos, componentes de un sistema, poseen ciertas propiedades que son las funciones que desempeñan. Las relaciones existentes entre los elementos y sus atributos son los vínculos entre estas áreas y sus funciones, conformando el “todo”. Como se muestra en la figura 2, la organización está dentro de un contexto en el que

interactúan clientes, proveedores, bancos, competidores y Estado.

Etzioni (1965) caracteriza toda organización, desde un punto de vista estructural, en función de la existencia de tres aspectos principales:

1. La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación.
2. La presencia de uno o más centros de poder que concentra los esfuerzos de todos los elementos de la organización, dirigiéndolos hacia sus fines últimos. En estos centros de poder se revisa la actuación de la organización, con facultades para reformular la estructura.
3. La sustitución del personal, sea por reemplazo o por reasignación de funciones.

La organización supone siempre la ejecución de una idea, una meta a alcanzar. Esta idea es **la misión** de la organización, su razón de ser, la justificación de su existencia.

Cuando una organización realiza una actividad productiva y económica, se habla de empresa. Toda empresa económica posee las tres características de Etzioni (1965) y, desde luego, con una misión que justifique su existir.

Hay un sinnúmero mayor de definiciones, de las que muy pocas describen a la totalidad de sus elementos. Para los **autores clásicos**, la empresa **es el lugar donde se procura la combinación óptima de los factores**

productivos con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Los factores productivos se los ha de agrupar en función de los distintos elementos interactuantes en todo proceso productivo, a saber:

TIPO DE FACTOR	FACTORES PRODUCTIVOS
Materiales	Tierra Capital
Humanos	Trabajo Empresario
Mixtos	Tecnología “Know-how” (saber hacer)

La empresa es el ámbito donde la tierra, el trabajo y el capital se combinan bajo la dirección de una persona con capacidad para organizar y dirigir, mediante la aplicación de una determinada técnica productiva. **La misión de la organización empresarial es optimizar la conjunción de los factores para satisfacer necesidades de los consumidores.** Según los clásicos, la optimización se realiza cuando la empresa cumple con su **objetivo**, definido como la búsqueda de **la maximización de los beneficios**, circunstancia que en la mayoría de los modelos se produce cuando el ingreso marginal de la empresa se iguala con su costo marginal.

Posteriormente, aparece un enfoque que agrega otro aspecto, según el cual la empresa es un ente con una actividad económica que produce y ofrece bienes y/o servicios al mercado con un doble objetivo: el ya enunciado beneficio a los dueños, **de naturaleza particular**; y otro, de **naturaleza social**, por ofrecer bienes para cubrir necesidades y brindar trabajo.

Una visión más moderna de empresa la expresa Bienayme (mencionado por Desclaude y Tondut, 1983), quien la propone **como un centro de decisión capaz de dotarse de una estrategia económica autónoma.** De la definición, se deducen algunas características singulares:

1. Constituye una unidad patrimonial.
2. Constituye una unidad económico-financiera.
3. Constituye una unidad de decisión.
4. Constituye una comunidad humana jerarquizada.
5. Constituye el clásico ámbito de la combinación de los factores productivos.

Este punto de vista complementa al "clásico".

Se dice que una empresa es una **unidad patrimonial** porque, como toda persona, tiene un patrimonio propio. El patrimonio está compuesto por el conjunto de bienes de su propiedad, derechos a cobrar y obligaciones a pagar. En todo patrimonio hay componentes positivos (que suman), llamados **activos**, tales como los bienes y derechos a cobrar; y componentes negativos (que restan), denominados **pasivos**. La diferencia entre el activo y el pasivo es el "**patrimonio neto**", indicador de la cantidad de derechos del propietario de la empresa sobre todas las cosas existentes en ella.

Una empresa es una unidad **económico-financiera** como consecuencia de contar con un patrimonio. Normalmente, el patrimonio propio de la empresa tiende a diferenciarse del de sus dueños, lo que **le dota autonomía de medios y de gestión**, segunda característica enunciada.

Que una empresa sea una **unidad de decisión** es consecuencia del aspecto anterior. La autonomía financiera le otorga:

1. Libertad de organización. Puede darse una estructura lo más apropiada posible, en pos de su misión.
2. Libertad de administración o de gestión.
3. Libertad de decisión.

Una empresa está decidiendo cuando determina sus objetivos, define un plan de acción, asigna recursos, conduce al personal o controla la gestión. A modo de ejemplo:

- Decisiones de producción: ¿qué, cuánto y cómo producir?
- Decisiones financieras: ¿cuánto de capital propio y cuánto de ajeno?; ¿comprar o arrendar?, etc.
- Decisiones de comercialización: ¿cómo, dónde y cuándo comprar?, ¿cómo, dónde y cuándo vender?, ¿qué promoción hacer?, ¿cómo fijar los precios?, etc.
- Decisiones de personal: ¿utilizar la familia o contratar trabajo?, ¿cómo seleccionar el trabajo?, ¿cómo contratar, qué educación brindar, cómo evaluar?, etc.
- Decisiones de información: ¿qué registros llevar, cómo procesar esa información, cuánta información, etc.?
- Decisiones de seguridad e higiene laboral: ¿cómo se cuida y cuidar a su personal?

Este poder de decisión es generalmente ejercido por los titulares del capital, sea a través de un **empresario habilitado**, propietario o patrón, o de un **cuerpo colegiado** quien representa a los socios, en caso de una sociedad.

Debe recordarse que la facultad de decidir no es absoluta, se encuentra limitada por el Estado mediante la regulación de la actividad económica con leyes, decretos, laudos, ordenanzas, reglamentos, impuestos, normalmente definidos por el Gobierno.

También, la decisión esta limitada por la dimensión de la empresa. Junto a su tamaño se incrementa la complejidad para dirigirla, obligando a delegar en otras personas aptas para la administración de empresas,

generalmente no dueños del capital. Este hecho, de complejidad empresaria y profesionalización de su conducción, da lugar a la aparición de una nueva clase de trabajadores: **los gerentes**, denominados la **tecnestructura** (Galbraith y Salinger, 1997). La tendencia moderna es dejar, cada vez más, la dirección en estos especialistas y no tanto en los dueños del capital.

Otra propensión para limitar las posibilidades de decisión lo constituye la participación de los trabajadores, regulada, en ocasiones, por leyes. En determinados casos, existen corrientes de opinión sobre la dirección de empresas, tales como la **“calidad total”** o los sistemas de **“cultura compartida”**.

Se dice que la empresa es una **comunidad humana jerarquizada** por que está constituida, principalmente, por personas que la dirigen y trabajan. Después de un periodo de casi cincuenta años, afirmándose la preponderancia del capital, el gerenciamiento moderno tiende a reconocer cada vez más el rol de las personas. Los japoneses afirman que las personas constituyen el elemento diferencial de una empresa. Con el mismo sentido, una frase del Papa expresa que la empresa no puede considerarse únicamente como una sociedad de capitales, es al mismo tiempo una sociedad de personas en la que forman parte de manera diversa y con responsabilidades específicas, tales como el que aporta el capital necesario, y el que colabora con trabajo propiamente dicho (Juan Pablo II, 1991).

Es oportuno reconocer que esta comunidad humana presenta jerarquías establecidas en la capacidad para decidir; es decir, no todos deciden, y no todos tienen la misma responsabilidad por el efecto de sus decisiones. Las

personas que ocupan espacios más importantes en la pirámide jerárquica son los que tienen más capacidad para decidir y, por ende, con más responsabilidad.

Durante mucho tiempo las empresas fueron muy piramidales, existiendo distintas gerencias intermedias entre el primer ejecutivo y los trabajadores de la base. La tendencia moderna está mostrando un acortamiento de la pirámide, pero manteniendo siempre su naturaleza de comunidad jerárquica. Es común, en las empresas modernas, una mayor descentralización de las funciones, con la desaparición de los obreros especialistas reemplazados por operarios multivalentes, aptos para realizar diversas tareas, con la generación de canales de participación tales como los círculos de calidad japoneses. La rígida estructura está cediendo paso a la organización en red, con asignación de responsabilidad por proyectos.

Las empresas pueden considerarse como organizaciones de personas, en función de un objetivo. El éxito de las mismas depende cada vez más de la capacidad de integrar a los hombres en el proyecto empresarial.

La Empresa Como Sistema

Ha de retomarse el enfoque sistémico de la empresa y desarrollar su análisis.

En primer lugar interesa detallar los elementos. En este sentido, se puede afirmar que en toda empresa importa la acción de uno o más **empresarios** quienes asumen un **riesgo** concreto, existiendo la posibilidad de que algo salga mal. Por lo tanto, existe una **correspondencia entre el concepto de empresa, quién la conduce, su empresario, y el riesgo.**

En segundo término, el empresario utiliza parte de su **capital** (la tierra forma parte del mismo) para ponerla en marcha, constituido por sus pertenencias. Luego, según la magnitud de la firma, buscará ejecutivos, asesores y trabajadores que constituyen el **personal**, elemento que, según se ha visto, cada vez cobra mayor importancia. Finalmente, por sí mismo o con asesoramiento, debe definir la forma de combinar al capital y al trabajo, elemento vinculado al personal y el capital al que se lo llama **tecnología.**

El siguiente aspecto es el **sistema de gestión.** El empresario, en ocasiones con apoyo de un administrador, preverá el planeamiento, la organización, la coordinación, la ejecución y el control de las tareas, es decir, establecerá los componentes que hacen a la administración o dirección. Decide su **sistema administrativo** y su estructura orgánica.

Además, están los **finés y objetivos.** El **fin** es el motivo o razón de ser de la empresa, la causa por la que fue creada y por la que necesita sobrevivir; también llamada **misión**, generalmente son metas de muy largo plazo.

Por el contrario, los **objetivos** son metas más cercanas y mensurables, que en alguna medida constituyen un camino para alcanzar la misión.

Los aspectos anteriores deben diferenciarse del concepto **objeto y de actividad.** El objeto es el ramo o tipo de actividad realizada, en tanto que actividad son los actos o tareas cumplidos.

La misión surge de la idea matriz del empresario; se puede modificar o diversificar por los altos ejecutivos o por la mayoría del personal. Es

conveniente insistir con dos conceptos vinculados al tema, a los que se los confunde, **eficacia y eficiencia**. Eficacia mide el grado en que se alcanzan los fines; en tanto eficiencia lo hace, pero desde la cantidad de recursos empleados. Si alguien alcanza un objetivo, es eficaz, pero no significa que sea eficiente. Para serlo deberá minimizar sus recursos utilizados.

Otro elemento imperativo es la **estructura jurídica de la empresa**. El empresario, por sí mismo o con el asesoramiento profesional, decidirá la organización de acuerdo a las alternativas de la Ley. Dicha forma organizativo-jurídica condicionará la estructura de los distintos sistemas que componen la empresa.

Cada organización desarrolla lo que se llama **cultura de la empresa**. Se dijo que la empresa es una comunidad humana, compuesta principalmente por hombres con sus propias reglas de vida, sus comportamientos, tradiciones, una filosofía de modo de ver y de sentir los acontecimientos, las cosas, su historia, modo de ser producto de la interacción cotidiana de sus miembros, y en ocasiones condicionando e impulsando

la actividad productiva. La cultura es una especie de halo invisible que “inunda” la organización; marca el modo de hacer, el grado de eficacia y/o eficiencia logrado, haciéndola distinta a otras. Muestra el modo de liderazgo, cómo se comunica con el resto de los sujetos, si delega o no decisiones, cómo negocia o resuelve problemas, cómo se anticipa a los cambios en los mercados. Indica la posibilidades de trabajar en equipos, abriéndose a la participación en la gestión, o no. Es el conjunto de símbolos compartidos, de modos de pensar, sentir o de hacer. Puede ser un recurso muy importante con vistas a la competencia o, por el contrario, puede transformarse en un pesado lastre. Generalmente, se manifiesta por mitos, leyendas y rumores, por el desarrollo de un lenguaje propio y una serie de símbolos o ritos repetitivos, así como una serie de acuerdos tácitos sobre valores y normas de comportamiento.

Por último, toda empresa actúa en un determinado **mercado**, quien influye a través de su propia estructura. Es un ámbito donde está la **competencia**, directa o indirecta, y a la que contrarresta con **estrategias** ante las contingencias.

En síntesis, se mencionan los elementos de toda empresa, insumos o “*inputs*” de la misma: el empresario; el riesgo; el capital; el personal; la tecnología y el sistema administrativo; la estructura jurídica; los fines o misión, con objetivos y objetos; la cultura; y el mercado, su competencia y estrategias para competir.

En tanto los elementos son la entrada, insumos del sistema, la salida es el producto objetivo, ideado por el empresario, que describe a la estructura empresaria. El producto puede estar conformado por bienes, empresas agropecuarias o industriales; servicios, en la empresa profesional; o ambos a la vez. También son salida otros productos, tales como información, balances e informes, tecnología, programas, valores, y el dinero que

retiran los empresarios como su utilidad, mecanismo por el cual los fundadores de la empresa intentan recuperar el capital invertido, más una retribución.

Se ha de medir sus eficacia y eficiencia. Se afirma que se ha sido eficaz por cumplirse con la maximización de los beneficios, a decir por la teoría clásica; ha sido eficiente si la maximización de

los beneficios fueron alcanzados con la menor cantidad de insumos.

Puede ocurrir que interese conocer las características del proceso interno de la empresa. Se comienza con un análisis de “caja blanca”, se buscan subsistemas dentro de la firma y las funciones. Se hace mediante una secuencia ordenada de las operaciones cumplidas, tales como compras, producción, comercialización, distribución y cobro, actividades que cualquier empresa realiza, sea agropecuaria, industrial, de intermediación o de servicios profesionales veterinarios. En particular, para hacer un análisis de caja blanca, Serra y Kastika (1994) proponen el modelo de “rueda operativa”.

La Rueda Operativa

Las operaciones son ejecutadas por áreas dentro de la empresa. Se puede distinguir, en un primer enfoque, un sector de producción, otro de comercialización y finalmente el de finanzas. En cualquier empresa, estas funciones no se pueden obviar, si bien puede variar su estructura organizativa. De hecho, en una micro empresa todas las funciones las cumple una única persona, en tanto en una gran organización hay sectores con sus responsables al frente.

Toda empresa nace a partir de la **idea** del empresario, quien es el que define al producto. Esa primera idea es el núcleo de la empresa, transformándose en el punto más importante de este modelo operativo. Producir o vender un producto es una decisión muy importante y estratégica; quién la toma pertenece al nivel más jerárquico de la firma. Cuando la empresa nace, generalmente, se hace a partir de una idea, patrimonio empresario. La idea es

el punto más importante de la rueda operativa.

Se muestran las funciones en una secuencia ordenada, en forma de rueda (ver figura 3).

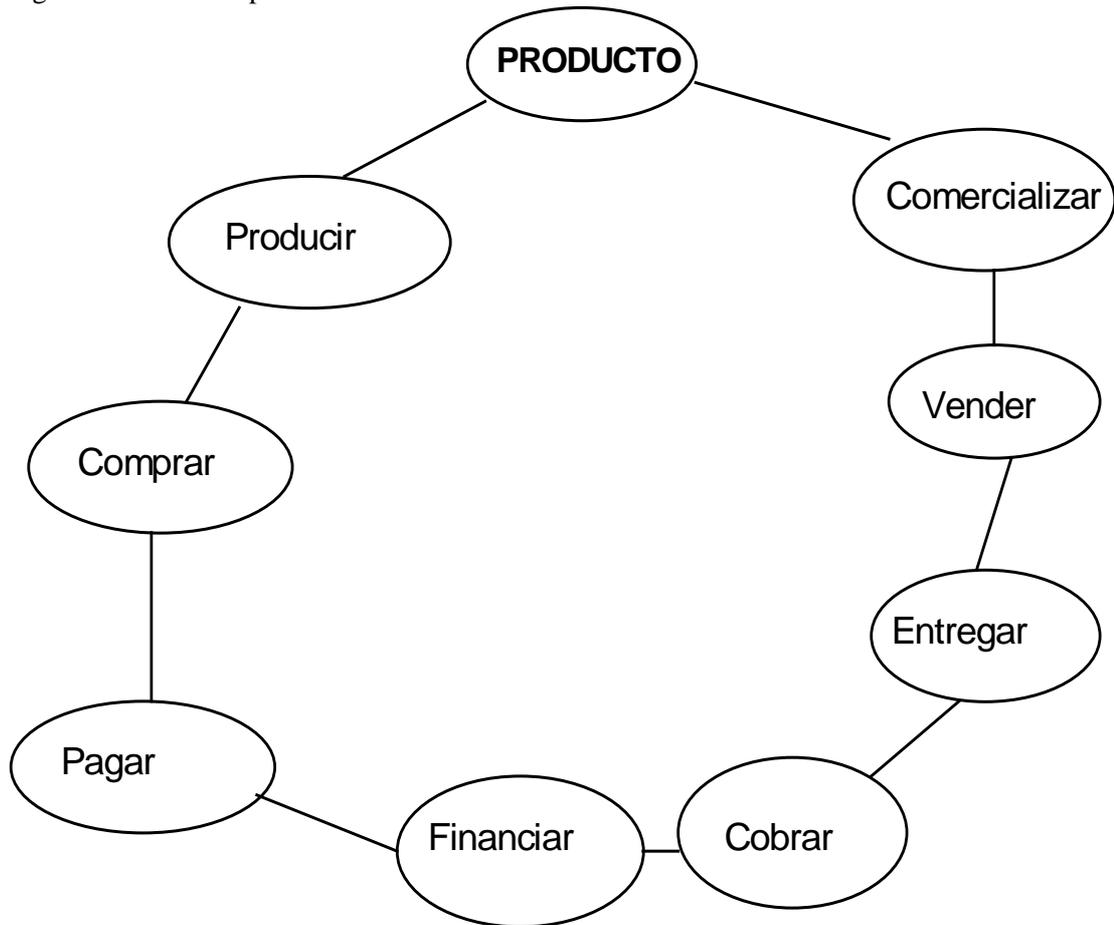
Armar, edificar una empresa no significan salir a buscar un local, preparar un galpón como fábrica o simplemente producir; tampoco lo es el instalar las máquinas, o colgar un título para brindar servicios. Según el modelo, una empresa es tomar conciencia de cómo se configuran cada una de las actividades de la rueda operativa.

Desde el enfoque sistémico, por cada una de las funciones se puede definir un subsistema, relacionados en forma secuencial.

- El **subsistema de producción** compra y administra insumos, gestiona la tecnología y produce, en función de la información que recibe. De hecho, la función de producción, presente en todas las empresas, difiere según el tipo de “producto”. No es lo mismo producir carne que medicamentos o servicios profesionales, ni vender medicamentos se parece a vender carne trozada.
- El **subsistema de comercialización** identifica a los clientes, estudia al mercado, decide los mecanismos de comunicación, recibe la producción, vende, entrega y factura.
- El **subsistema de finanzas** se ocupa de mantener una situación de liquidez adecuada, procurando que no falte el dinero. Cobra y paga, en función de las compras y ventas que hacen otros sectores, cerrando el círculo del negocio.

Además de esas funciones básicas, hay otras tres importantes que deben tomarse en cuenta: **personal, información y seguridad.**

Figura 3: La rueda operativa



Adaptado de Serra y Kastika (1994)

- Al **subsistema personal**, generalmente, no se le asigna importancia en las micro y pequeñas empresas, si bien debería tenerlo por ser el elemento que las puede diferenciar. La importancia del sector crece cuando la organización aumenta de tamaño. Selecciona, contrata, capacita y dirige a todas las personas de la organización, jerárquicos o empleados. Se constituye en insumo del resto de los subsistemas.
- El **subsistema de información** presenta alguna característica similar al anterior, en el sentido que está relacionado con el resto. De todos los ámbitos, incluido el entorno, revela hechos y toma datos, y los procesa como información útil, adecuada y precisa para la toma de decisiones. El **subsistema de contabilidad**, conjuntamente con todos los registros que se generan, son elementos de este sistema. Pero, la gran necesidad es que tenga un muy buen suministro de datos externos, facilitándose así el descubrimiento de amenazas y oportunidades que puedan existir en el mercado. Braidot (1992) propone la implantación, en toda organización, de un **sistema (subsistema) de inteligencia e investigaciones del mercado**.
- El **subsistema de seguridad e higiene** también es insumo del resto. En él se elaboran y aplican estrategias para mantener ordenada y limpia la empresa, así como para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- El último del subsistema se encarga de analizar a la gestión o dirección de una organización; simplemente puede llamárselo **subsistema empresario**. Su función, como su nombre lo indica, es organizar y coordinar las acciones de todos los subsistemas restantes, en pos de orientar al objetivo y la misión globales.

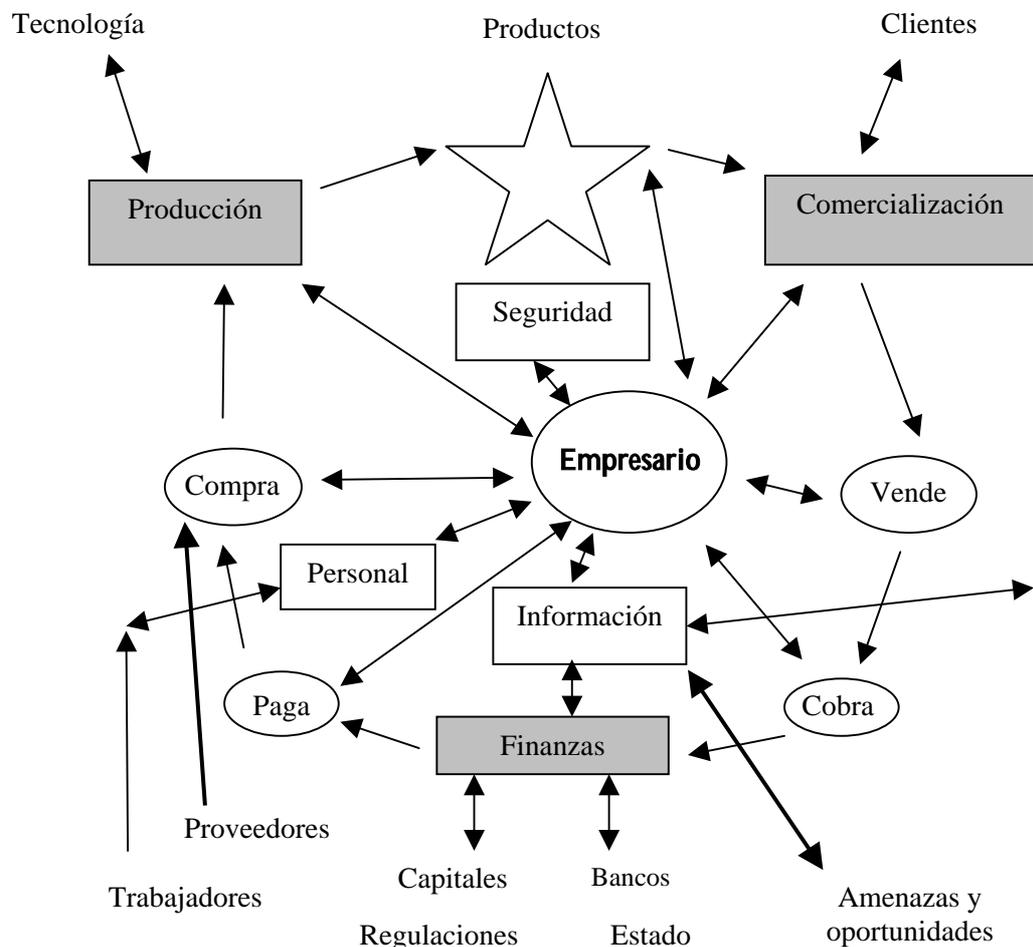
Hay cinco reglas que explican las funciones del empresario:

1. **Prever**: sinónimo de planificar. Significa definir los objetivos, así como las estrategias y políticas para alcanzarlos.
2. **Organizar**: distribuir las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización; además, delimitar los campos de

- cada sector, asignando los medios adecuados para la ejecución.
3. **Mandar**: decidir, delegar, conducir. También, y cuando corresponda, ejecutar, ordenar y persuadir.
 4. **Coordinar**: unificar acciones, limar asperezas, definir las relaciones horizontales.
 5. **Controlar**: restablecer el orden de la organización, revisando sus performances. Puede ser control concomitante (en la ejecución), verificando la calidad, el tiempo de trabajo, el cumplimiento de normas; o el control por objetivos, donde se analizan los desvíos, sus causas y las probables correcciones.

¿Dónde quedan ubicadas estas funciones en el modelo de rueda operativa? La figura 4 lo muestra (en sombreado están las funciones básicas)

Figura 4: La rueda operativa completa



Al subsistema personal se lo integra dentro de la empresa, en cercanías del ingreso de los insumos, si bien no abastece sólo a la producción. El sector informaciones se lo sitúa en cercanías de finanzas, que es donde existe hábito de registrar; también, debe extenderse, buscando datos, a toda la organización. Seguridad se lo ubica junto a la producción, donde mayor frecuencia de accidentes y riesgos hay, si bien su tarea preventiva es para toda la organización.

¿Dónde está el empresario?, en el centro de la rueda operativa. Debe organizar y coordinar las entradas y salidas de todos los subsistemas, así como sus mecanismos de control. Desde el centro debe procurar que la rueda gire lo más rápido posible, sin que cada sector se aparte de su objetivo particular, a la vez integrado en la misión y objetivo general de la organización, **como un “todo”**.

El sistema empresa es eficaz y eficiente si funciona hacia su misión, si los objetivos de todos los subsistemas están compenetrados y orientados hacia tal fin. La empresa sólo tiene sentido como un “todo”: si alguna de las partes se desacopla, el perjuicio es para el “todo”.

Los distintos subsistemas descriptos están rodeados, invadidos, por la **cultura de la empresa**. Puede ser considerado como un subsistema, aunque no se le halle ubicación precisa. La gestión puede, por un lado, definir ventajas competitivas muy importantes; por el otro, conformarse en el elemento que termine de hundir la organización. El estilo del empresario y la cultura de la organización definen el modo de liderazgo, la comunicación, los modos de delegación, el estilo de negociación y la capacidad de resolución de problemas o de anticipación a los hechos.

El sistema empresa es un sistema abierto, interactuando constantemente con el ambiente. Producción está en contacto con los proveedores de tecnología y de insumos, comercialización con los clientes y los distribuidores, finanzas con los socios propietarios de la empresa (si se trata de una empresa grande, con gerencia profesionalizada, debido a que colocan su capital como una inversión financiera desde fuera de la empresa; en las chicas, el propietario es el empresario), con el mercado de capitales y con los bancos. Personal, con aquellos que ofrecen su trabajo.

El explicitado sistema de información debe actuar como un radar que, en forma permanente, ausculta al ambiente en búsqueda de amenazas y oportunidades.

La dirección interactúa con todos y cada uno de los sectores, debe conocer las regulaciones a las que está sujeto el funcionamiento de la empresa, esencialmente aquellas relaciones con el Estado. Sus decisiones impactan con fuerza en todas las organizaciones. Debe procurar que toda interacción esté coordinada en función de la misión y objetivo general.

La vinculación de cada sistema con el exterior, pero esencialmente de toda empresa con su entorno, constituyen las estrategias de la organización. **Estrategia** significa la política que fija la organización en su interacción con el contexto. Ser **estratégico** es estar tan fuera que permita descubrir futuros cambios, orientado hacia ese futuro; cuanto más lejos, mejor. El largo plazo debe ser el horizonte del planeamiento.

Finalmente, debe analizarse la **estructura jurídica de la empresa**. Para que una empresa exista requiere de algún tipo de capacidad de contrato,

reconocimiento dado por las leyes y sus órganos de aplicación.

Conclusiones

La empresa es una organización compleja en interacción permanente con el entorno, vínculo nutrido mediante el flujo de elementos necesarios para producir. Entre ellos sobresale la información que le llega, permitiéndole estar atentos ante posibles cambios del mercado. En esta interacción permanente, el empresario intenta hacer circular la rueda operativa lo más rápido posible, que sea ágil y moderna.

Se está en presencia de un sistema, más complejo que lo que aparenta, aún cuando se trate de una empresa unipersonal. Como todo sistema, es una “totalidad” al que se la puede fragmentar en diversos subsistemas para comprender su funcionamiento. Cada subsistema, a la vez, puede ser entendido como un sistema en sí, pero a sólo hecho explicativo, nunca como objetivo final. Siempre el “todo” es más que la suma de sus partes.

El enfoque presentado se corresponde al de la rueda operativa, cuyo eje es el empresario. Hay otras formas de explicar a la organización empresa, pero para el caso se prefirió la visión clásica del **empresario operativo**. En un futuro trabajo se analizará el mismo sujeto económico, pero desde el enfoque, más complejo aún, denominado **empresario estratégico** basado, fundamentalmente, en el enfoque competitivo de Michael Porter (1998).

Bibliografía

Bertalanffy, L. von 1976. Teoría general de los sistemas. FCE. España.
Bertalanffy, L. von.; Ashby, W.; Weingerg, G. 1984. Tendencias en la teoría

general de sistemas. Compilados por Klir, G. Alianza Editorial. 3ª ed. España.

Braidot, N. 1992. Marketing total. Macchi. Argentina.

Desclaude, G. y Tondut, J. 1983. La empresa agraria. Mundi Prensa. Madrid, España.

Etzioni, A. 1965. Organizaciones modernas. Uteha. Méjico.

Farina, J. 1993. Contratos comerciales modernos. Astrea. Argentina.

Francia, A. 1984. Introducción a la teoría general de los sistemas. Librería Agropecuaria. Argentina.

Galbraith, J. y Salinger, N. 1997. Introducción a la economía. Folio SA. España.

Guerra, G. 1992. Manual de administración de empresas agropecuarias”. IICA. Costa Rica.

Juan Pablo II 1991. Centesimus Annus. Clarutiana. Argentina.

Porter, M. 1998. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Cecs. 16º reimpresión. Méjico.

Serra, R. y Kastika, E. 1991. Estructuras empresarias dinámicas. Macchi. Argentina.

Serra, R y Kastika, E. 1994. Reestructurando empresas. Macchi. Argentina.