LIBROSYSOLUCIONARIOS.NET

LS

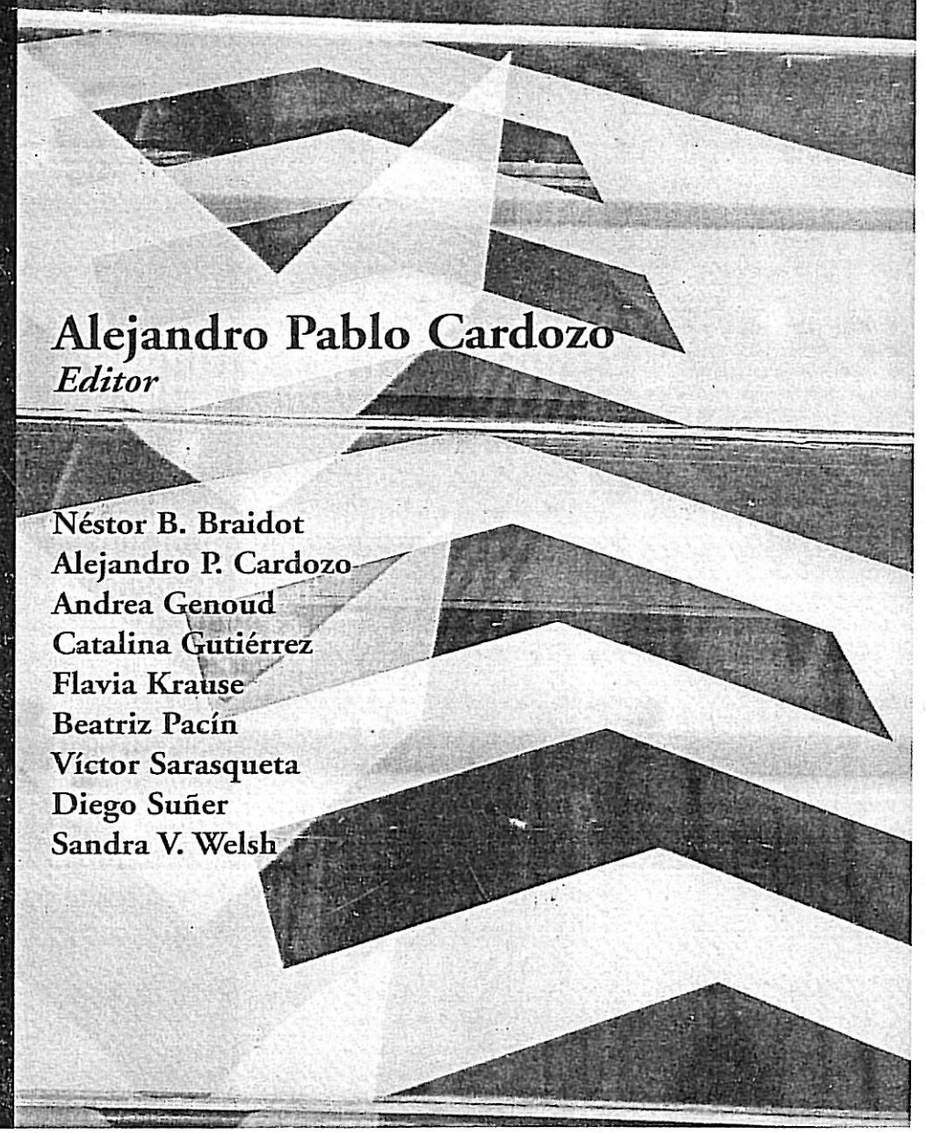
SIGUENOS EN:

LIBROS UNIVERISTARIOS Y SOLUCIONARIOS DE MUCHOS DE ESTOS LIBROS GRATIS EN DESCARGA DIRECTA

VISITANOS PARA DESARGALOS GRATIS.

Administración empresaria



Alejandro Pablo Cardozo
Editor

Néstor B. Braidot
Alejandro P. Cardozo
Andrea Genoud
Catalina Gutiérrez
Flavia Krause
Beatriz Pacín
Víctor Sarasqueta
Diego Suñer
Sandra V. Welsh

TEMAS • UADE

http://librosysolucionarios.net

http://librosysolucionarios.net

Administración empresaria

Nueva edición

Alejandro Pablo Cardozo
Editor

Néstor Bruno Braidot
Alejandro Pablo Cardozo
María Andrea Genoud
Catalina Gutiérrez
Flavia Krause
Beatriz Pacín
Víctor Sarasqueta
Diego Suñer
Sandra Vanessa Welsh

http://librosysolucionarios.net

Cardozo, Alejandro Pablo
Administración empresaria - 1a ed. - Buenos Aires : Temas Grupo Editorial, 2007.
616 p. ; 23x17 cm. (Temas - UADE)

ISBN 978-950-9445-34-5

1. Administración de Empresas. I. Título
CDD 658

Fecha de catalogación: 06/03/2007

© Alejandro Pablo Cardozo, Néstor Bruno Braidot, María Andrea Genoud
© Catalina Gutiérrez, Flavia Krause, Beatriz Pacín,
© Víctor Sarasqueta, Diego Suñer, Sandra Vanesa Welsh

© Temas Grupo Editorial SRL, 2007
Bernardo de Irigoyen 972 Piso 9°
1072 - Buenos Aires, Argentina
Tel/Fax: 4813-9334 y rotativas
E-mail: info@editorialtemas.com
www.editorialtemas.com
Derechos reservados en idioma español

Director Editorial: Jorge Scarfi
Coordinación General: Julieta Codugnello
Diseño de cubierta : Karin Bremer
Diseño de Interior: Inés Shute Dinamarca
Corrección: Emilia Ghelfi

Nueva edición, marzo de 2007

ISBN 978-950-9445-34-5

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin permiso escrito de la Editorial.

ÍNDICE

13 Prólogo a la 1° Edición
15 Prólogo a la Nueva Edición
18 Agradecimientos
20 Los autores
24 Introducción

Capítulo 1.
31 **Introducción a las organizaciones y la Administración (¿Qué es una organización y cómo se administra?)**
33 1.1. La organización.
35 1.2. La misión de la organización.
37 1.3. La visión de la organización.
38 1.4. La estrategia de la organización.
42 1.4.1. Opinión de actualidad: "Alianzas estratégicas".
44 1.5. Los objetivos de la organización.
45 1.6. La organización como sistema de transformación.
48 1.7. Clasificación de las organizaciones.
52 1.8. La administración.
55 1.8.1. Planificación.
56 1.8.1.1. Ventajas de la planificación.
56 1.8.2. Organización.
57 1.8.3. Dirección.
59 1.8.3.1 El líder.
61 1.8.3.2 Los gerentes.
63 1.8.4. Coordinación.
63 1.8.5. Control.
65 1.9. Opinión de actualidad: "Gobierno corporativo. Su análisis económico. Una aplicación para la Argentina".
66 Bibliografía complementaria.
67 Resumen del capítulo.
68 Preguntas de autorreflexión.
69 Glosario.
71 Entrevistas a Gerentes.

http://librosysolucionarios.net

Capítulo 2.

75 **La ética y los negocios (¿Cómo contribuye la ética al desarrollo integral de las empresas y las personas?)**
77 2.1. Introducción
Primera parte
79 2.2. La ética y los individuos.
80 2.3. Conocimiento ético espontáneo y racional.
82 2.4. Definición de ética como ciencia.
84 2.5. Los dilemas éticos. Las etapas del desarrollo moral y las características personales.
Segunda Parte
90 2.6. La ética empresarial y sus ámbitos de impacto.
94 2.6.1. La responsabilidad social en la empresa.
97 2.6.2. Un panorama histórico sobre la ética empresarial.
102 2.6.3. En búsqueda de modelos de gestión comprometidos con la responsabilidad social empresarial.
106 2.6.4. Recursos o medidas que estimulan el comportamiento ético en las organizaciones.
112 2.6.5. Más allá de los criterios existentes acerca de la conducta ética, el punto central: no apegarse a ellos como si fuesen recetas.
115 2.6.6. Relativismo cultural y relativismo ético.
116 2.7. Algunas reflexiones finales. La ética en las empresas argentinas de mayor facturación
126 2.8. Investigación de campo sobre: "Políticas de Ética Empresarial en las 500 mayores empresas de la Argentina".
134 2.9. Casos
134 Caso Nº 1: "P & G y la Oportunidad Social Corporativa".
137 Caso Nº 2: El trato justo a los inmigrantes del sector hortifrutícola de El Ejido, España.
139 Anexo Nº 1: Código de Ética del Grupo Bimbo.
153 Bibliografía complementaria.
153 Resumen del capítulo.
157 Glosario.
158 Preguntas de reflexión.
159 Entrevista a Gerente.

Capítulo 3.

161 **La Administración ayer y hoy (¿Cuáles son los principales enfoques de la Administración a lo largo del tiempo?)**
163 3.1. Introducción.
164 3.2. Aportes previos a la Revolución Industrial.
166 3.3. Evolución de las teorías de la administración.
168 3.4. Las escuelas clásicas.
168 3.4.1. La escuela de administración científica.
173 3.4.2. La escuela de administración general.
177 3.5. Los Estructuralistas.
180 3.6. El enfoque humanista.
180 3.6.1. La escuela de las relaciones humanas.
184 3.7. La Escuela neoclásica.
186 3.8. La Escuela del Comportamiento.
189 3.9. La administración moderna y la teoría de la organización.
192 3.10. Los métodos cuantitativos y su aplicación en la administración.
193 3.11. Teoría de los sistemas.
195 3.12. Enfoque de contingencia o situacional.
196 3.13. Tendencias de actualidad en administración.
198 3.13.1. Administración de calidad total.
201 3.13.2. La organización que cambia. Organizaciones en aprendizaje continuo.
202 3.13.3 Administración del Conocimiento.
203 Bibliografía complementaria.
203 Resumen del capítulo.
206 Preguntas de autorreflexión.
207 Glosario.
209 Entrevista a Historiador.

Capítulo 4.

213 **Comportamiento organizacional. (¿Cómo se desempeñan las personas en las organizaciones?)**
215 4.1. Los comienzos: George Elton Mayo.
217 4.2. Antecedentes de la escuela de relaciones humanas y del estudio del comportamiento.
219 4.3. La motivación.
220 4.4. Abraham Maslow: la jerarquía de necesidades.

http://librosysolucionarios.net

222 4.5. Douglas McGregor: Teoría X e Y.
225 4.6. Chris Argyris: teoría de la inmadurez y la madurez.
226 4.7. Frederick Herzberg: teoría de la motivación-higiene.
231 4.8. Edgard H. Schein: el modelo complejo de la motivación.
232 4.8.1. El contrato psicológico.
233 4.8.2. Otras consideraciones.
234 4.8.3. Opinión de actualidad: "Los límites de la motivación"
245 4.9. El liderazgo.
247 4.9.1. Enfoque de los rasgos.
249 4.9.2. Enfoque de las actitudes.
251 4.9.3. Enfoque situacional o de las contingencias.
254 4.9.4. Cambios en la metodología para el aprendizaje de liderazgo.
255 4.9.5. Otros aspectos para considerar.
257 Bibliografía complementaria.
257 Resumen del capítulo.
259 Preguntas de autorreflexión.
259 Glosario.
260 Entrevista a Gerente.

Capítulo 5.

263 **Cultura organizacional. (¿Cómo son los valores y la personalidad de una organización?)**
265 5.1. Definición de la cultura en las organizaciones.
268 5.2. Niveles básicos de la cultura.
270 5.3. Origen.
271 5.4. Culturas fuertes y débiles.
272 5.5. Elementos culturales.
273 5.5.1. Ritos, rituales, ceremonias.
273 5.5.2. Símbolos y metáforas.
274 5.5.3. Lenguaje.
274 5.5.4. Historias y mitos.
275 5.5.5. Entorno físico.
278 5.6. Subculturas.
278 5.7. Tipos de cultura.
283 5.8. Cultura y liderazgo.
284 5.9. Cultura Nacional

288 5.10. Ambiente.
288 5.10.1. Definición de ambiente.
289 5.10.2. Ambiente general.
292 5.10.3. Ambiente de tareas.
293 5.10.4. Incertidumbre.
295 Bibliografía complementaria.
296 Resumen del capítulo.
297 Preguntas de autorreflexión.
298 Glosario.
299 Entrevista a Empresario.

Capítulo 6.

301 **Estructura y diseño de la organización. (¿Qué forma tienen las organizaciones?)**
303 6.1. Introducción.
304 6.2. Estructura vs. diseño.
305 6.3. Diferenciación, tipología e integración.
307 6.3.1. Especialización.
310 6.3.2. Departamentalización.
320 6.3.2.1.Organización matricial.
322 6.3.3. Cadena de mando.
323 6.3.4. Amplitud de control.
329 6.3.5. Centralización y descentralización.
334 6.3.6. Formalización.
335 6.3.7. Estandarización.
337 6.4. Enfoque contingente para el diseño organizacional.
337 6.4.1. Organizaciones orgánicas y mecanicistas.
338 6.4.2. Estrategia y estructura.
339 6.4.3. Tecnología y estructura.
343 6.4.4. Tamaño y estructura.
345 6.4.5. Incertidumbre del entorno y estructura.
346 6.5. Diseños organizacionales.
346 6.5.1. Estructura simple.
347 6.5.2. Estructura burocrática.
351 6.5.3. Organización por proyecto.
351 6.5.4. Holdings.

http://librosysolucionarios.net

352 6.5.5. Organizaciones innovadoras.
354 6.6. Internet y la estructura de las organizaciones.
354 6.6.1. La tecnología de la información en las organizaciones.
354 6.6.2 Evolución del E-Business en las organizaciones.
358 6.6.3. Influencia de la tecnología de la información en la estructura organizacional.
359 6.6.4. Intranet.
360 6.6.5. La tecnología inalámbrica en las organizaciones.
361 6.6.6. E-Government.
362 6.7. Opinión de actualidad: "Nuevas estructuras en la Sociedad del Conocimiento"
366 Bibliografía complementaria.
368 Resumen del capítulo.
370 Glosario.
373 Preguntas de autorreflexión.
374 Entrevista a empresario.

Capítulo 7:

377 **Funciones de la Organización (¿Cuáles son las principales áreas funcionales de una organización?)**
Marketing
379 7.1.1. Ubicación de la función de marketing dentro de la organización. Zonas de incidencia del marketing en la empresa.
379 7.1.2. Estratégicas.
400 7.1.3. Operacionales.
Producción
417 7.2.1. Ubicación de la función de producción dentro de la organización. ¿Qué es la administración de producción?
420 7.2.2. Zonas de incidencia de la administración de operaciones.
421 7.2.2.1. Estratégicas.
439 7.2.2.2. Operacionales.
Recursos Humanos
455 7.3.1. Introducción.
459 7.3.2. ¿Qué es la administración de personal?
459 7.3.3. Zonas de incidencia de la administración de personal.
459 7.3.3.1. Estratégicas.
465 7.3.3.2. Operacionales.
478 7.3.4. Opinión de actualidad: "Lo que sobra es el talento".
Finanzas
486 7.4.1.Ubicación de la función de Finanzas dentro de la Organización .
490 7.4.2. Zonas de incidencia de la Gestión Financiera
490 7.4.2.1. Estratégicas.
496 7.4.2.2. Operacionales.
499 7.4.2.3. Tareas y definiciones internas. Finanzas operativas, Planificación y previsiones.
505 Bibliografía complementaria.
505 Resumen del capítulo.
506 Preguntas de autorreflexión.
506 Glosario.
508 Entrevista a gerente.

Capítulo 8:

513 **Tipologías organizacionales particulares (¿Qué diferencias presentan las organizaciones mundiales, familiares, nacientes y punto com?)**
515 8.1. Clasificación de las empresas de acuerdo con su participación mundial.
516 8.1.1. Niveles de participación internacional.
517 8.1.2. Organización de las corporaciones multinacionales y transnacionales.
519 8.1.3. La administración de corporaciones.
522 8.2. Las empresas familiares.
529 8.2.1. El modelo de los tres círculos (modelo evolutivo de la empresa familiar).
533 8.2.2. La sucesión.
540 8.3. La empresa naciente.
543 8.3.1. El entrepreneur (empresario) y la fase start up.
554 8.3.2. Las ideas y opinión de un emprendedor exitoso
561 8.4. Las empresas punto com
563 8.4.1. Evolución.
563 8.4.2. Modelos de negocio
565 8.4.3. E-Business en las funciones de la empresa
567 8.4.4. Tecnología de la información
568 8.4.5. Business Intelligence
570 8.4.6. Aplicaciones de E-Business
576 Bibliografía complementaria.
576 Resumen del capítulo.

http://librosysolucionarios.net

578 Preguntas de autorreflexión.
579 Glosario.
581 Entrevista a Empresario.

583 **Anexo: Un enfoque integrador sobre la organización**
586 1.La organización: Conceptos introductorias. Antecedentes. El contexto.
588 2.Definición.
592 3.Elementos que la conforman.
592 3.1.La conjunción de voluntades.
594 3.2.La formación de un Sistema Estructurado.
598 3.3.La persecución de fines específicos.
602 3.4.Los recursos humanos y materiales.
607 3.5.La interacción con el ambiente.
611 Bibliografía complementaria.

Prólogo

Primera Edición

La Administración ha contribuido mucho en las últimas décadas al progreso de la sociedad moderna; es cierto que disponemos hoy de más y mejores métodos de producción, pero también es verdad que tenemos más y mejores métodos de organización, de delegación y de gobierno de las empresas.

Es por ello, por ese progreso exponencial, que hacer una síntesis del conocimiento actual en Administración y transmitirlo de manera clara, no es tarea sencilla; este libro de Administración Empresarial la cumple muy bien. Es más, deja al lector con interés por seguir adelante, por recorrer otros senderos que se abren en las bibliotecas, y ésa es una contribución todavía más importante cuando se trata de mentes jóvenes.

Del conjunto de asuntos correctamente tratados en el libro, quiero señalar tres elementos.

El lector es inducido a pensar en el dilema de cada decisión. Ese es un enfoque afortunado, porque en el núcleo del problema de la Administración está el dilema (cómo usar recursos escasos, hasta qué punto delegar, en qué invertir y emprender).

El diseño de incentivos y el desarrollo de la cultura organizacional, en cuanto métodos de gobierno eficiente y de organización estable, tienen un lugar destacado y un justo balance.

Y, así como hay un resumen de teorías y enfoques pasados, temas de última generación, como el comercio electrónico y la actitud de "entrepreneur", estimulan el espíritu de iniciativa.

http://librosysolucionarios.net

Este es el primer libro de texto de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Argentina de la Empresa. Esta vez, el esfuerzo de escribirlo recayó en el Ingeniero Alejandro Pablo Cardozo y en nuestro equipo de Profesores de Administración y Recursos Humanos. El resultado indica que vale la pena continuar con una serie de textos y contribuciones científicas que acerquen la labor de nuestros Profesores a los estudiantes y a la comunidad académica.

Omar O. Chisari
Decano
Facultad de Ciencias Económicas UADE

Prólogo
Nueva Edición

El cambio socio-económico no queda limitado a determinados países o regiones; es un fenómeno al que se ve enfrentado enteramente el mundo globalizado y que se puede observar repetidamente a medida en que las economías se vayan desarrollando. Este proceso consiste en la transición de la economía industrial a la del conocimiento, lo que Daniel Bell* (1976) denominó la "sociedad post-industrial". Sus principales características son la predominancia del conocimiento como "principio axial" para aumentar el bienestar tanto económico como social. El economista Paul M. Romer, a partir de su teoría del crecimiento económico endógeno, logró demostrar que la acumulación del conocimiento va ganando cada vez más relevancia frente a los tradicionales factores de producción. Por lo tanto, en la actualidad nos vemos enfrentados a un mundo cambiante donde el capital del futuro yace en los recursos humanos con base en su amplia y permanente calificación.

---

* Bell, Daniel: The Coming of Post-Industrial Society, 2nd ed., New York 1976.

http://librosysolucionarios.net

En este contexto, la adecuada y oportuna adaptación a este proceso es fundamental para el sistema educativo en su totalidad, pero cabe especialmente a las instituciones de enseñanza superior – siendo una fuente indispensable del saber – sentar las bases para que sus alumnos sean capaces de acometer los innumerables desafíos que la sociedad del conocimiento invoca. Esto comprende no sólo introducir nuevos conceptos, metodologías y contenidos en el aprendizaje, sino también facilitar al estudiante competencias y valores más allá de la educación académica tradicional. Si el modelo del pasado se basaba predominantemente en la preparación de un ser "empleado", disciplinado y especializado, hoy en día el estudiante formado debe disponer de características como creatividad, iniciativa, versatilidad, criticismo, es decir, llegar a ser un individuo que contribuye activamente a la transformación. La célebre frase "si no cambiamos, nos cambiarán" representa el lema tanto desde el punto de vista de la institución como desde las perspectivas de cada uno de sus miembros. Asimismo, el enfoque del alumno, además de estar centrado en el ámbito regional, debe orientarse al mundo y a los mercados globalizados, lo que queda reflejado en el término "enseñanza globalizada". Dotado con esta visión, el estudiante que ejerce su profesión en la administración de empresas constituye una pieza clave para que la modernización y el desarrollo sostenible de la economía nacional se realicen de forma exitosa.

Ante estas reflexiones, me es sumamente grato poder presentar esta nueva edición de "Administración Empresaria", realizada bajo la edición de mi colega y amigo, el profesor Ing. Alejandro Pablo Cardozo de la Universidad Argentina de la Empresa.

El texto recoge sus múltiples experiencias, tanto teóricas, prácticas como didácticas en la disciplina en el actual contexto argentino. En ello también se ven reflejadas las experiencias obtenidas por nuestra cooperación en el marco del proyecto europeo UNIEMPRENDE, iniciado en el año 2004, y que está destinado a una mejora de la cultura emprendedora en el ámbito universitario, en el cual participaron una amplia gama de universidades de América Latina y Europa.

En 2005 tuve la oportunidad de realizar una visita a la UADE y pude comprobar que en su formación académica se va convirtiendo en una realidad las ideas anteriormente mencionadas. La exitosa conjugación de estos conceptos encuentra su consecuente implantación en el presente libro.

La nueva edición de "Administración Empresaria" significa la continuación de una obra que destaca por medio de un análisis conciso de los aspectos más fundamentales del área de administración de empresas. De una excelente claridad, los temas abordados mantienen su estructura de los ocho capítulos enfocándose en la administración en general, su evolución histórica, el comportamiento, la estructura y el diseño organizacional, las principales áreas funcionales así como las tipologías organizacionales particulares. Aparte de eso, la metodología del libro brinda un detalle pormenorizado sobre la cultura y la ética, haciendo hincapié en las idiosincrasias del ámbito empresarial argentino.

A lo largo del libro el lector encuentra una serie de ejemplos del mundo empresarial, acompañados por entrevistas con emprendedores y gerentes. Con ello, esta nueva edición se distingue por un equilibrado enlace y una acertada combinación entre conceptos teóricos y modelos prácticos, imprescindible para el aprendizaje y entendimiento de la disciplina.

Es mi deseo felicitar al editor así como al equipo de autores por haber realizado nuevamente una valiosa labor dando continuidad a una obra de gran valor para la formación académica en la siempre interesante y dinámica área de la administración de negocios.

Dr. Heiko Haase
Facultad de Ciencias Económicas
Technische Universität, Ilmenau, Alemania

http://librosysolucionarios.net

Agradecimientos

Toda obra de estas características demanda múltiples agradecimientos y una nueva edición los acrecienta sustancialmente.

A las Autoridades de UADE, Dr. Héctor Masoero, Presidente del Consejo de Administración, Dr. Jorge del Águila, Rector, y al Dr. Omar Chisari, Director del Centro de Estudios Avanzados (CEAV) y ex Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, por el apoyo brindado a las sucesivas ediciones realizadas.

Al Lic. Jorge Scarfi, Director de la Editorial Temas, cogestor de esta nueva edición, y a su equipo de trabajo, quienes aportaron su esfuerzo y dedicación en la corrección, diagramación y procesamiento de todo el texto.

A los empresarios y gerentes argentinos que aportaron sus testimonios; en particular al Dr. Humberto Breccia, Director de Celsur Logistics Ltd (Celsur Logística, Argentina y Celsur Logística Comercial, Brasil); Sr. Alfonso Guarnaccia, Gerente de la sucursal Buenos Aires de Droguería Comarsa S.A.; Sr. Daniel Servitje Montull, Director General Grupo Bimbo, Ing. Gonzalo Vera Medrano, Gerente General de Ascensores Schindler S. A. (Argentina – Uruguay); Lic. Diana Lifschitz, Gerente de Recursos Humanos, Prudentia Financial (Argentina); Dr. Carlos Velez; Fundador y Presidente de Import Velez S.R.L.; Ernesto Sandler; Fundador y Presidente de Utilísima Multimedios S.A.; Lic. Ricardo Esain, Gerente de Administración de Personal de la Dirección de Servicios de Recursos Humanos de Repsol YPF; Sr. Norberto Cayetano Taranto, Presidente de Taranto San Juan S.A., y Lic. Claudio Marangoni, Fundador de la Escuela Modelo de Fútbol y Deportes.

A los Profesores de UADE, Dra. Patricia Debeljuh, Lic. Claudio Castro, Dr. Gustavo Ferro, Lic. Hernán Leprich, Mag. Mónica de Arteche, y Dr. Roberto Vola Luhrs, y al Dr. David O. Faulkner, Profesor de Estrategia y Director del MBA de la Royal Holloway University of London quien dictó seminarios en UADE durante 2006; todos ellos aportaron sus interesantes reflexiones actuales sobre diferentes temas a lo largo del libro.

A los profesores y auxiliares docentes integrantes de las Cátedras de "Introducción a la Empresa" y "Administración empresarial I" de UADE; muchas reflexiones y comentarios expuestos han surgido del intercambio mantenido con ellos en la tarea docente.

Y por supuesto a todos nuestros alumnos de UADE, destinatarios principales de esta obra, quienes con sus inquietudes nos estimulan permanentemente a nuevas lecturas, investigaciones y aprendizajes continuos.

Ing. Alejandro Pablo Cardozo
Director, Departamento de Administración
y Recursos Humanos,
Facultad de Ciencias Económicas,
UADE

http://librosysolucionarios.net

Los Autores

Alejandro Pablo Cardozo – Editor

Es actual candidato a Doctor en Organización de Empresas por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED, España), institución en la que obtuvo en 2002 la Maestría en Informática Educativa. Es además Ingeniero en Organización de Empresas egresado de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) en 1988 y Certificate en Management de la Open University Business School (Reino Unido) obtenido en 2001. Ha realizado además el "Faculty Development Program" de UADE Senior en la Scuola di Direzione Aziendale de la Universitá Luigi Bocconi (Milán, Italia) y la Ecole Supérieure de Commerce de Lyon (Francia) en 1994.

Ha sido distinguido con Becas para su participación en posgrados por la Unión Europea ("Creación de Nuevas Empresas", Eurocentro San Pablo, Brasil, 1996); la Organización Internacional del Trabajo ("Productividad en Pequeña y Mediana Empresa", Turín, Italia, 1993), y por el Gobierno de Bélgica ("Dirigentes de Centros de Formación de América Latina" del Fonds Léon A. Bekaert, Bruselas, Bélgica, 1992). A la fecha ha participado en diversos seminarios de su especialidad en Argentina, Bélgica, Brasil, Chile, Costa Rica, España, México y Perú.

Desde 2001 se desempeña como Director y Profesor Titular Ordinario del Departamento de Administración y Recursos Humanos de UADE, y es miembro del Comité Académico de la Maestría en Dirección de Empresas de EDDE.

Ha publicado cuatro libros: "Pequeña y Mediana Empresa: ¿Intuición ó Método?, Editorial Opción, y "Pequeña y Mediana Empresa: Intuición y Método", Editorial Temas, "Entrepreneurship" (coeditor – coautor) y "Administración Empresarial" (editor – coautor), ambos en Editorial Temas UADE. Es además autor de "Planeamiento y estructura de la PyME", Bs.As., Universidad de Belgrano, 1999, y "Desarrollo empresarial: Creación y supervivencia de empresas", Bs.As., INTI, 1994. Ha sido Director de la Carrera Administración de empresas de UADE (2004-2006) y Responsable de Executive Education de UADE Senior. Fue Coordinador de Capacitación del CIME INTI (Centro de Investigación y Métodos de la Pequeña y Mediana Empresa). Ha coordinado más de 340 programas de capacitación y seminarios nacionales e internacionales en diferentes instituciones y empresas entre 1988 y 2004. Ha recibido la Faja de Honor 2004 de la Academia Nacional de Ciencias de la Empresa y Menciones de Honor 2002 y 2003 de la citada Academia.

Néstor Bruno Braidot

Ingeniero Industrial, Universidad de Buenos Aires (UBA). Facilitador - Certificado en la metodología CEFE, GTZ , Agencia de Cooperación Técnica Alemana. Programa "Creación de Nuevas Empresas", Eurocentro San Pablo- ESADE (Barcelona). Se ha desempeñado en Área Geofísica S.A. (empresa propia en sociedad), Vialorenz S.A. (Via Valrossa), Gerente de Negocios; Produmet San Luis S.A., Gerente de Producto, Sintecsa S.A., empresa subsidiaria del Holding Comercial del Plata, como Jefe de Producto y en 3M Argentina SACIFIA. Ha sido Profesor Asociado del Departamento de Administración y Recursos Humanos, UADE, Profesor visitante de la Universitá Cattaneo Castellanza, Milán, Italia, y Profesor y Director del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Andrea Genoud

Licenciada en Organización de Empresas (UADE). Candidata a Doctora, Sociología del Trabajo, UADE. Profesora Asociada Ordinaria del Departamento de Administración y Recursos Humanos, UADE. Gerente General de Cofundal, empresa especializada en actividades físicas y recreativas.

http://librosysolucionarios.net

Catalina Gutiérrez

Licenciada en Contabilidad (Universidad Autónoma del Estado de México) y Master en Administración (Universidad Iberoamericana, México–Universidad Santa Clara de California, EE.UU.). Ha sido Profesora Adjunta del Departamento de Administración y Recursos Humanos (UADE), de la Universidad de Palermo del MBA UADE (EDDE). Ha sido consultora de empresas de Internet y se ha desempeñado profesionalmente en México, Argentina y San Francisco, California (EE.UU.). Actualmente colabora en el MBA de la Universidad TecMilenio del Tecnológico de Monterrey, México.

Flavia Krause

Licenciada en Administración con Especialización en Comercialización, UBA. Profesora Adjunta Ordinaria del Departamento de Administración y Recursos Humanos, UADE. Ex Profesora de la UBA y UdeMM (Universidad de la Marina Mercante). Se especializa en la enseñanza de administración con el uso de nuevas tecnologías. Se ha desempeñado en empresas en el área de Marketing.

Beatriz Pacín

Contadora Pùblica Nacional (UBA). Magíster en Estrategia (ESG). Master en Gestión (Universidad de Màlaga, España). Ex Jefa de Investigaciones Económicas. Gerente de Créditos , Finanzas y Planeamiento en la actividad Bancaria. Miembro del estudio Jurìdico-Contable Arch, Pacin y Asociados. Miembro de Comisiones Técnicas del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la C.A.B.A. Administradora del Grupo Garagistas Emprendedores. Asesora y Administradora de Entidades Deportivas.
Secretaria de la Fundación de Economía Urbana. Es representante del CPCE de la CABA en el proyecto de Planeamiento Urbano. Es autora del Proyecto de reingeniería administrativo-económico de la Región Metropolitana. Es asesora en reorganizaciones y reingeniería de entidades civiles y deportivas. Profesora Asociada Ordinaria del Departamento de Administración y Recursos Humanos de UADE. Autora del libro Gestión y Marketing de Emprendimientos Deportivos, 2006.

Víctor Sarasqueta

Licenciado en Administración de Empresas, UBA. Master en Administración Estratégica, UADE, E.D.P. en Northwestern University, Chicago, EEUU. Doctorado en Administración,

ESEADE (Doctorando). Profesor Titular Ordinario del Departamento de Administración y Recursos Humanos, UADE. Managing Director del Centro de Entrenamiento Latinoamericano en Tácticas y Técnicas Administrativas (CELTTA). Se ha desempeñado como Gerente General de Arauca Bit AFJP, Gerente de Reingeniería y Análisis Organizacional de Siemens, miembro del equipo de capacitadores de la SEPyME, Gerente Administrativo Financiero de Favisa, y Gerente en Pluspetrol S.A.

Diego Suñer

Egresado del Colegio Militar de la Nación. Master of Science in Administration, Central Michigan University, EE.UU. Ha sido Asesor en Organización y Control, SPS S.A.; en Administración Agraria en cría ganado vacuno, Estancia "Las Mercedes de Pago Largo", Entre Ríos; en Administración agropecuaria y producción láctea, Estancia "La Trinidad de la Choza, Luján, Bs.As., y Asesor en organización y control de gestión de Plata y Plata S.A. Es profesor Adjunto del Departamento de Administración y Recursos Humanos, UADE. Ha sido Coordinador de la Licenciatura en Administración de Empresas, UADE.

Sandra Vanessa Welsh

Contadora Pública, UBA. Master en Dirección de Empresas, EDDE, 2005. Es Profesora visitante en la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT), Escuela de Economía Empresarial. Profesora Adjunta Ordinaria del Departamento de Administración y Recursos Humanos, UADE. Coordinadora de Tesis MBA y EMBA, y de Proyectos de Educación Ejecutiva, UTDT. Ha sido Profesora Asociada en la Universidad Carlos III de Madrid, España.

http://librosysolucionarios.net

Introducción

Alejandro Pablo Cardozo

"El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máxmo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado"

Frederick Winslow Taylor, *Principios de la Administración Científica, 1911*

"La metodología de la administración actual se basa predominantemente en el pensamiento de la Era de la Máquina. Cuando los administradores se enfrentan a problemas de gran complejidad casi siempre las descomponen en partes solucionables o manejables.... Podemos tener la seguridad de que la suma de las mejores soluciones obtenidas de las partes tomadas *no* es la mejor solución para el todo.
Afortunadamente, rara vez es la peor".

Russell L. Ackoff, *El paradigma de Ackoff, una administración sistémica, 2002*

Es gratificante para el Departamento de Administración y Recursos Humanos de UADE presentar una nueva edición de un libro dedicado al campo de la Administración, disciplina de las más prolíficas en obras dentro de las ciencias sociales, con decenas de libros vinculados al tema que son publicados año tras año en todo el mundo. Pensamos que esta nueva edición queda justificada con la inclusión de nuevos contenidos, actualizaciones, entrevistas a empresarios y gerentes y opiniones de actualidad de varios profesores especialistas, entre otras modificaciones.

Al redactar este texto recordábamos la crisis política, económica y social que los argentinos vivíamos al momento de publicar la primera edición en 2002. La situación era alarmante. Ahora, en 2007, afortunadamente otro es el panorama; cuatro años de alto crecimiento consecutivo indican una recuperación, si bien limitada y aún insuficiente; investigaciones como las del Foro Económico Mundial 2006 – 2007 así lo indican, al ubicar a la Argentina en el puesto 69 entre 125 países[1].

[1] El trabajo toma en cuenta la opinión de empresarios y gerentes de todos los países relevados y toma en cuenta nueve aspectos (instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud, y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado, preparación tecnológica, sofisticación de los negocios e innovación.

Por un lado, para la Administración, todas estas últimas décadas vividas en el país nos exigen poder contar con directivos y gerentes con capacidad de adaptación, flexibilidad y mentalidad preactiva ante los sucesivos contextos turbulentos a fin de dirigir de manera eficaz y eficiente las actividades tanto del sector público como privado. Por el otro, para la Universidad, pensamos que las experiencias transcurridas en el país hoy le demandan brindar una educación que aliente el desarrollo de una actitud emprendedora en sus alumnos y futuros graduados; necesitamos profesionales proclives a emplear más que a emplearse.

Efectivamente, nuestra historia económica y social nos confirma que la Argentina necesita elevar su nivel de empresarialidad, renovar su tejido de empresas y mejorar permanentemente sus cuadros gerenciales; necesitamos administradores mejor formados, mayor cantidad de empresarios y empresas, y mayor grado tecnológico de las empresas que se inician a fin de lograr un desarrollo sostenible en el tiempo y avanzar en competitividad.

Por lo tanto no debemos formar profesionales para que se dediquen meramente a lo existente; debemos y deseamos formarlos para crear, para que perciban oportunidades allí donde reina la confusión; para que hallen los recursos necesarios y que estén dispuestos al riesgo calculado a fin de volcar las circunstancias adversas a favor.

Pensamos que debemos colaborar fuertemente con dichos objetivos; el país nos exige redoblar el esfuerzo y replantear estratégicamente la formación de sus recursos humanos (el país orgulloso de una población y mano de obra capacitada está mucho más cerca del pasado que del presente). La Universidad es la institución clave para la generación de un cambio cultural hacia el postulado aumento de empresarialidad, y potenciar el espíritu emprendedor y hacedor; revalidará así su rol en la sociedad. Necesitamos en definitiva, pensar, preocuparnos y actuar más y mejor por las generaciones futuras.

Por lo expuesto, renovamos aquí nuevamente nuestro compromiso como profesores universitarios en la formación de nuevos dirigentes empresariales consustanciados con el progreso y desarrollo del país en un marco ético ineludible.
Es por ello que el desarrollo de esta obra ha girado siempre alrededor de las organizaciones, aquellos entes sociales que modifican la realidad económica y que están presentes en todo momento y lugar de nuestras vidas, ya que según sea su naturaleza nos educamos (Escuelas, Universidades), curamos (Sanatorios, Hospitales), entretenemos (Teatros, Clubes), y traba-

http://librosysolucionarios.net

jamos (Empresas) en ellas, por sólo nombrar una pequeña parte. Nuestra vida transcurre por lo tanto alrededor y dentro de las organizaciones en una interacción permanente; ellas son las protagonistas clave para el logro de una mejor calidad de vida y progreso en nuestra comunidad y la Administración las estudia tanto desde el punto de vista estructural y funcional como desde el comportamiento y desempeño de las personas que las componen.

Peter Drucker, autor prolífico y referente insoslayable fallecido a los 95 años en 2005 ha planteado que esta disciplina se inició como tal en la década de los años '30 del siglo pasado, apoyada sobre la base de todo el trabajo pionero de Frederick Taylor, creador de "Principios de la Administración Científica", y de Henri Fayol, autor de "Administración Industrial y General" publicados en 1911 y 1916 respectivamente.

De acuerdo con Drucker, fue Taylor quien puso en estado público de la sociedad de EE.UU. los conceptos centrales de la Administración en una exposición al Congreso nacional de dicho país en 1912, en tanto que en 1922 se realizó en Praga el que es considerado el primer congreso dedicado al tema organizado por Herbert Hoover, por entonces Secretario de Comercio de dicho país (y luego Presidente del mismo). A partir de allí la Administración ha recorrido un largo camino hasta el presente.

Ese largo camino ha significado el surgimiento de una enorme variedad de enfoques para realizar su análisis y extender sus conocimientos. De acuerdo con varios autores, la gran cantidad de investigaciones y el considerable y creciente número de opiniones divergentes han resultado en una cierta confusión acerca de qué es en realidad la Administración y lo que entendemos todos por ella. Ya en 1961 Koontz ejemplificó tal entramado como "la jungla de la Administración". La vegetación de esta jungla ha cambiado (nuevos enfoques se siguen desarrollando y enfoques antiguos han adoptado nuevos significados), pero aún conserva para muchos su apariencia selvática. Por lo tanto la variedad de teorías y enfoques que han ido tratando de explicar qué es una organización y cómo administrarlas es enorme. Sólo por nombrar algunos de los más representativos podemos citar a March y Simon (1969) , Koontz (1961), Johnson, Kast y Rosenzweig (1963), Kliksberg (1978), Chiavenato (1981), Pffefer (1982), Hall (1966), y Bowditch y Buono (1996). Todos ellos han realizado aportes en cuanto a organizar las diferentes ideas y escuelas de pensamiento al respecto.

Tal variedad de enfoques indica claramente que ninguno de ellos puede acaparar una definición global y completa en sí misma. Pffefer por ejemplo, uno de los autores más reconocidos, considera que el desarrollo de una teoría superadora sobre la organización requiere cosas que estarían faltando en las investigaciones: prestar mucha atención a los criterios de desarrollo de la teoría y de su confirmación, reconocer y comprender la gama de perspectivas y los distintos niveles de análisis en que ha sido desarrollada la organización, comprender en alguna medida el contexto social en que se desarrolla la teoría y de qué manera influyó en los estudios efectuados y finalmente, incorporar a la labor teórica algunos conceptos analíticos potencialmente eficaces pero que han permanecido en gran parte ignorados. Cualquiera sea entonces el camino (enfoque) que se tome para analizar las organizaciones y las ideas en el campo de administración sólo podrá hacerlo parcialmente.

Asumiendo nuevamente el desafío de esta vastedad de enfoques, y redoblando aún más el esfuerzo al intentar ir avanzando en la comprensión de eventuales características locales, nos hemos propuesto entonces en esta nueva edición enriquecer lo ya realizado.

Si bien los destinatarios principales de este libro son alumnos de Grado de años iniciales, pensamos también que empresarios, gerentes y todos aquellos profesionales interesados en la disciplina encontrarán interesante su lectura y análisis; deseamos sinceramente que este nuevo trabajo pueda verse como un aporte en la línea de pensamiento expuesto.

Esta nueva edición mantiene su estructura de ocho Capítulos. En el capítulo 1 desarrollamos los principales conceptos relacionados con la organización y la administración. Abordamos así los tipos, características, y componentes básicos de estas organizaciones, el proceso administrativo que debemos a Fayol y que involucra las funciones básicas de Planeamiento, Organización, Dirección, Coordinación y Control, y el análisis de la actividad gerencial y la toma de decisiones como aspecto clave. Cabe mencionar que a pesar de tantos años transcurridos el análisis realizado por Fayol mantiene actualidad en sus fundamentos, ratificando así su condición de trabajo pionero.

La ética es el tema central del capítulo 2, actualizado íntegramente. Como fue planteado oportunamente la ética es objeto de debate permanente en el mundo académico y de los negocios y consideramos prioritario extendernos sobre el tema en un libro de estas características; se exponen además los resultados de una investigación sobre códigos de ética en las empresas argentinas.

http://librosysolucionarios.net

Los diversos aportes de autores y escuelas al campo de la Administración a lo largo del siglo XX son expuestos y analizados en el Capítulo 3. Como en toda disciplina estos aportes constituyen los cimientos sobre los cuales ha ido construyéndose su teoría y marco conceptual y es la base de análisis sobre la cual se continúa avanzando a pesar de los contratiempos expuestos por Pfeffer.

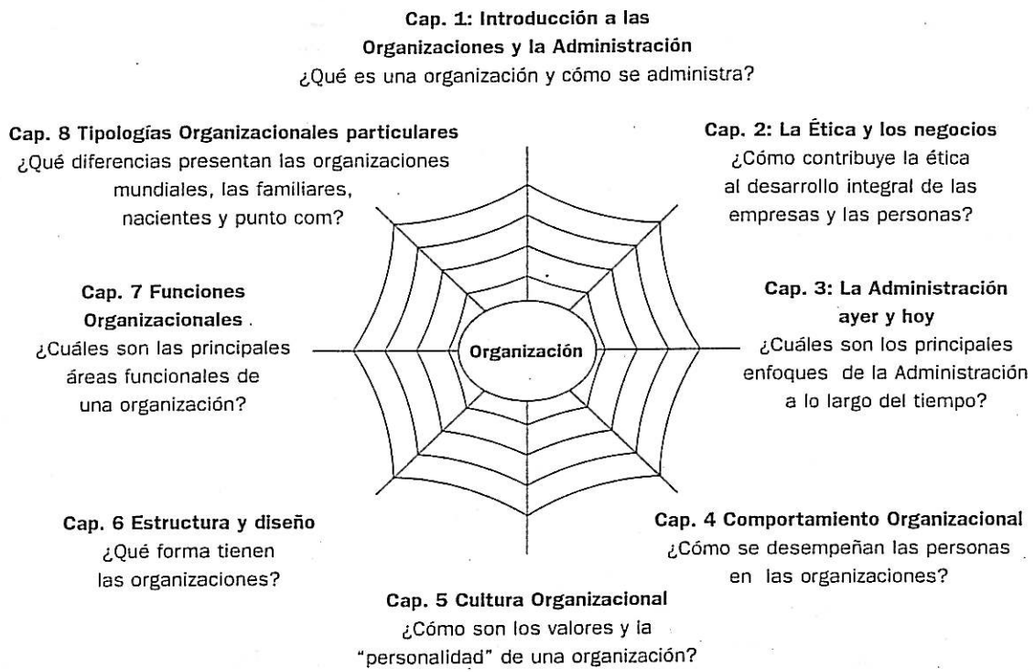
El Capítulo 4 aborda el comportamiento organizacional; es decir, el factor humano en las organizaciones. La motivación y el liderazgo son dos de los temas principales aquí desarrollados. Esto está estrechamente ligado a lo planteado en el siguiente Capítulo 5 dedicado a la cultura organizacional: el análisis de los valores individuales y organizacionales puestos en acción, es decir en la actividad diaria de las empresas y cómo estos impactan en la realización de las tareas y desempeño..

El capítulo 6 está dedicado al análisis de la estructura organizacional, sus características, y principales ventajas y desventajas de las diversas posibilidades disponibles para las organizaciones. Incluimos aquí el impacto de la tecnología de la información y las comunicaciones en el diseño organizacional.

Cuatro de las principales funciones ó áreas funcionales de toda empresa (Marketing, Producción, Recursos Humanos y Finanzas) son analizadas en el capítulo 7. En cada uno de ellas se detalla el aporte al funcionamiento de la organización y sus principales actividades relacionadas, intentando presentar una visión integral que evidencie las mutuas interrelaciones.

En el capítulo 8 se exponen cuatro tipologías organizacionales que consideramos susceptibles de ser abordadas de manera diferenciada: las empresas mundiales, familiares, nacientes y punto com (si bien como allí se comenta hoy el término E-business es mucho más abarcador). Si bien esta interpretación puede ser motivo de discusión, cada una de ellas presentan a nuestro criterio interesantes características particulares que justifican un análisis por separado.

Finalmente, incluimos un anexo que apunta a integrar gran parte de todo lo expuesto teniendo específicamente como centro de análisis a la organización en sí misma. La lógica de esta síntesis no contradice los conceptos desarrollados a lo largo del libro sino que cambia su planteo formal, y desea construir una perspectiva totalizadora de los temas más relevantes. Se trata en definitiva de una forma diferente de leer y recorrer todo lo expuesto.



http://librosysolucionarios.net

CAPÍTULO 1

Introducción a las organizaciones y la administración. ¿Qué es una organización y cómo se administra?

Alejandro Pablo Cardozo

Beatriz Pacín

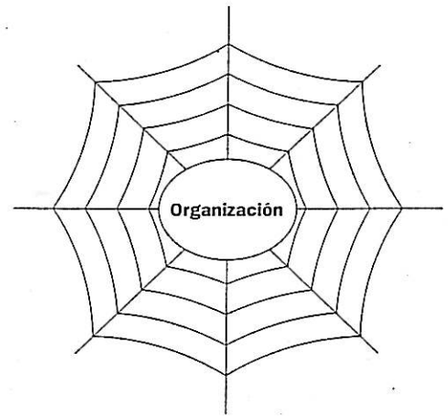
http://librosysolucionarios.net

Objetivos:

- Comprender el significado y propósito de "organización".
- Comprender el significado y alcance de la misión y la visión organizacionales.
- Conocer los diferentes enfoques utilizados para definir la estrategia organizacional.
- Analizar y comprender las características fundamentales del proceso administrativo (planificación, organización, dirección, coordinación y control) y su aplicación en las empresas.
- Conocer la actividad gerencial y los diversos roles y tareas que realizan los gerentes.

Temario:

1.1 La organización. 1.2 La misión de la organización. 1.3 La visión de la organización. 1.4 La estrategia de la organización. 1.4.1. Opinión de actualidad: "Alianzas estratégicas" 1.5 Los objetivos de la organización. 1.6. La organización como sistema de transformación. 1.7 Clasificación de las organizaciones. 1.8. La administración. 1.8.1. Planificación. 1.8.1.1. Ventajas de la planificación. 1.8.2. Organización 1.8.3. Dirección 1.8.3.1. El líder. 1.8.3.2. Los gerentes. 1.8.4. Coordinación. 1.8.5. Control. 1.9. Opinión de actualidad: "Gobierno corporativo. Su análisis económico. Una aplicación para la Argentina"



1.1. La organización

La palabra "organización" presenta una cierta imprecisión al convocar distintos significados a la vez. Para Bartoli, significa "acción de organizar" y "conjunto organizado".[1]

El conjunto organizado representa a la empresa en su totalidad y a su organigrama (que define su estructura, tema que desarrollaremos en el capítulo 6), en tanto que organización es la acción de organizar, el resultado de ésta y el conjunto organizado en sí mismo.

Vista la empresa como conjunto organizado, Bartoli considera que puede definirse como un grupo de personas constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.[2] De esta manera, la organización se distingue de los grupos informales de relaciones circunstanciales que se disuelven en pocos minutos (como, por ejemplo, una manifestación de personas en la calle).

[1] Bartoli, Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Buenos Aires, Paidós, 1992.
[2] De manera coincidente, Robbins y Coulter definen a la organización como "una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico" (Cfr. Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *Administración*, 6ª ed., México, Prentice Hall, 2000, p. 4.), y Hellriegel y Slocum como "un grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrían alcanzar solos" (Cfr. Hellriegel Don y Slocum John W., *Administración*, 7ª ed., México, International Thompson Editores. 1998, p. 5).

http://librosysolucionarios.net

Los principales factores que caracterizan a una organización son los siguientes:

- Finalidad
- Definición de roles y distribución de tareas
- División de la autoridad y del poder formal
- Duración, que puede ser indeterminada o claramente explicitada en función de su objetivo
- Sistemas de comunicación y coordinación
- Criterios de evaluación y control de resultados

La organización surge entonces de la unión o asociación que llevan adelante las personas para alcanzar la satisfacción de sus necesidades o para resolver un problema que enfrentan y que no pueden solucionar actuando individualmente.

Koontz coincide en la imprecisión del término "organización" planteada por Bartoli: "Algunos dirían que incluye todo el comportamiento de todos los participantes. Otros la compararían con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otros más harían referencia a una empresa como United States Steel Corporation o a la Secretaría de Defensa como una 'organización'. Sin embargo, para la mayoría de los gerentes, el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles y puestos".[3]

Toda organización puede visualizarse a su vez como una entidad contenida dentro de un ambiente externo compuesto por factores económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales. Las recesiones, la disminución y el aumento de la tasa de interés, las innovaciones tecnológicas, las cambiantes actitudes de los consumidores, las políticas gubernamentales, etcétera, son algunos de los muchos factores de este contexto que influyen permanentemente en el desempeño organizacional.

Los elementos principales de las organizaciones son los siguientes:

- Misión
- Visión
- Estrategia
- Personas
- Estructura[4]

[3] Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Elementos de administración*, Madrid, McGraw-Hill, 1991, p. 142.
[4] Todo lo relacionado con la estructura de una organización y su diseño se desarrolla en el capítulo 6.

- Recursos tecnológicos, financieros, información, etcétera
- Relación con el contexto

Este último elemento surge en la década de 1950 con el desarrollo de la teoría de sistemas;[5] hasta allí se aceptaba que las organizaciones podían ser estudiadas de manera independiente respecto de su entorno (como sistemas cerrados). Con dicha teoría las organizaciones comienzan a ser vistas como sistemas abiertos, en constante interacción e intercambio con el ambiente; son influenciadas por éste, pero a su vez también pueden producir efectos sobre él.

1.2. La misión de la organización

Según Sallenave, la definición de una misión o propósito delimita el campo de actividades posibles con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirse hacia un objetivo permanente.[6] Por ello se dice que la misión consiste en los objetivos trascendentes determinados en el momento de su creación (también llamados objetivos fundacionales). Es una síntesis de la naturaleza del negocio; contesta a la pregunta de por qué existe una compañía.

Algunos autores opinan que la misión se ubica antes que cualquier objetivo particular y consiste básicamente en la definición del negocio o actividad central de la organización con una perspectiva amplia.

Algunos ejemplos de misión organizacional son los siguientes:

- La misión de Arcor S. A. es: "Contribuir al progreso y bienestar de las personas apoyando y promoviendo programas que, mediante la aplicación práctica del conocimiento y el uso eficiente de los recursos, satisfagan las reales necesidades de la comunidad".[7]
- Telecom Personal S.A. plantea que su misión es "Comunicar a las personas, siempre".[8]

[5] El concepto de sistema pasó a dominar a las ciencias y en especial, la administración. Las características generales de este enfoque se exponen en el capítulo 3.
[6] Sallenave, Jean, *Gerencia y planeación estratégica*, Bogotá, Norma, 1997, p. 225.
[7] www.arcor.com.ar
[8] *www.telecompersonal.com.ar*. Telecom Personal S.A. es la compañía de telefonía móvil más grande del país que brinda su servicio en todo el territorio argentino a 2.200.000 clientes, cifra que representa el 32% del mercado nacional (octubre 2002).

http://librosysolucionarios.net

- Finalmente, Repsol-YPF afirma ser "una empresa multinacional, líder en España y Argentina, que compite en los sectores de la energía y la petroquímica. Nuestro objetivo fundamental es ofrecer valor creciente para el accionista mediante la constante mejora en la satisfacción de nuestros clientes, el desarrollo profesional y oportunidades atractivas de carrera para nuestro personal y el compromiso con la sociedad, en un marco de respeto a los principios éticos".

Algunas compañías enuncian también ciertos valores que acompañan su misión (los cuales determinan en gran parte su cultura, tema que desarrollaremos en el capítulo 5). Por ejemplo, la misión del Hipermercado Jumbo manifiesta:

"Jumbo es una empresa líder en su género. Nuestra actitud debe ser la de mejorar continuamente nuestro servicio para satisfacer al usuario y así crecer como empresa y dar más utilidades".

Y se ve enfatizada con este enunciado:

Hipermercado Jumbo

Relación de la empresa con el entorno

Nuestra convicción es que la competencia leal resulta fundamental para el sistema de libre empresa.

- Como compañía, nos esforzamos por desempeñar un rol activo de contribución al progreso de la comunidad toda.
- Nos comprometemos a minimizar el impacto de nuestros negocios en el medio ambiente con métodos socialmente responsables, científicamente fundamentales y económicamente viables.
- Para satisfacer las necesidades de los consumidores de nuestros productos, nos esforzamos constantemente por elaborarlos con la más alta calidad y al mínimo costo.

Principios operativos

- Apreciar una política de prevención, no de detección.
- Reevaluar si los actuales sistemas vigentes inhiben las mejoras de calidad.

Acciones

- Los recursos humanos son el núcleo básico de la organización y la creatividad debe aprovecharse como fuerza laboral.
- Las sugerencias y aportes deberán ser respondidos tan completamente como sea necesario.

Como vemos, la misión identifica la función que la organización cumple en la sociedad y además su carácter y filosofía básicos.

1.3. La visión de la organización

De acuerdo con Lazzati,[9] la visión organizacional "es una visualización de una situación futura y deseable, que se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello". Es decir que se relaciona con el modo en que se va a actuar, si bien se hará en forma general, ya que lo que se pretende es conseguir una primera idea que motive a los miembros de la organización. Se trata de lo que la empresa quiere ser en el futuro; la visión define qué posición en la sociedad desea ocupar.

En tanto la visión establece cómo la empresa desea llegar a ser considerada y percibida en el futuro, la misión determina dónde se está y para qué.

Veamos y comparemos la visión declarada por las empresas mencionadas anteriormente:

- "Queremos convertirnos, en los próximos años, en la empresa de golosinas y chocolates número uno de América Latina. Nuestro compromiso se expresa en las cinco palabras que definen nuestro slogan: 'Le damos sabor al mundo'", Arcor S.A.[10]

- Telecom Personal S.A. plantea su visión muy sintéticamente:
  "Una persona, un Personal"
  Y sus valores son: Compromiso con los resultados, Calidad orientada al cliente, Trabajo en equipo, Honestidad, Velocidad y Respuesta.

- "Consolidar la posición en España y Argentina, aumentar nuestra actividad en los negocios energéticos integrados y crecer internacionalmente, con especial énfasis en Latinoamérica, apoyándonos en el desarrollo tecnológico y en la excelencia de la gestión. Nuestro éxito se sustentará en unas relaciones duraderas con nuestros clientes y proveedores, basadas en la mutua confianza y aportación recíproca de valor, y en el compromiso firme

[9] Lazzati, Santiago, *Anatomía de la organización*, Buenos Aires, Macchi, 1997, p. 42.
[10] www.arcor.com.ar

http://librosysolucionarios.net

de nuestro personal con los valores y objetivos de la empresa". Repsol-YPF S.A. Como vemos, la visión es la definición de un futuro construído sobre los deseos más elevados. Ted Turner, fundador de la CNN, cuando ésta era una empresa en formación dijo "Vamos a durar hasta que acabe el mundo. Ese día diremos una oración y cerraremos cubriendo dicho evento."

1.4. La estrategia de la organización

> "Como todos los conceptos genéricos, la estrategia es algo que resulta difícil de definir. Unas veces el motivo es la vaguedad de las definiciones generales para ser aplicadas a un ámbito específico, y otras la dificultad de dar cabida en una frase sintética referida a todas las facetas o dimensiones que el concepto de estrategia conlleva. Esto es especialmente significativo cuando se aplica este término al mundo de las organizaciones; de ahí que en los libros sobre la materia se multipliquen las definiciones de 'estrategia' y sobre todo las referencias a la dificultad de dar una que resulte omnicomprensiva (lo habitual es encontrar más de una en cada obra o autor)."[11]

La estrategia de las organizaciones ha sido objeto de variados análisis y enfoques en las últimas décadas. Para Jonson y Sholes por ejemplo, la estrategia es "la dirección y alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stakeholders".[12] Implica, por lo tanto, decisiones que afectan al largo plazo de una organización, relacionadas con el alcance de las actividades que realiza, y tendientes a adecuarse al entorno.

A criterio de Hax y Majluf, la estrategia es "un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la empresa, otorgándoles un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por el medio",[13] en tanto que para David las estrategias son "un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.[14]

[11] Rodríguez Carrasco J. y Garrido Buj S., *Fundamentos de la dirección estratégica*, Lecturas, Madrid, 1998, pág. 11.
[12] Jonson Gerry y Scholes Kevan, *Dirección Estratégica*, 5ª Edición, Madrid, Prentice Hall, 2001, pág. 10.
[13] Hax Arnoldo C. y Majluf Nicolás, *Estrategia para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados*, Buenos Aires, Editorial Granica, 1997.
[14] Algunos ejemplos de estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, reducciones, desinversión, liquidación y las empresas con riesgo compartido. David Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, 5ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., pág. 11.

Las dimensiones de la estrategia empresarial según Hax y Majluf

- Como medio de establecer el propósito
- Como definición del campo competitivo
- Como respuesta al análisis F.O.D.A.
- Como forma de abordar perspectivas corporativas, de negocios y funcionales
- Como modelo de decisiones coherente
- Como definición de la contribución a los "stakeholders"
- Como medio de exigir a la empresa
- Para desarrollar las competencias centrales
- Como medio de invertir en recursos

Para Henry Mintzberg, [15] uno de los autores clásicos sobre el tema, el abordaje de la estrategia se asemeja a la fábula "Los ciegos y el elefante". Nadie ha tenido la visión necesaria para apreciar la "bestia" entera, con lo cual cada uno ha tocado e interpretado la parte a su manera y se ha mofado, en completa ignorancia, sobre el resto. Con este planteo surge obviamente que para comprender el todo es necesario comprender las partes.

A partir de allí, el autor plantea que la formación de estrategia, la "bestia", está compuesta por diez partes; diez escuelas de pensamiento, diez puntos de vista distintos, la mayoría de las cuales tienen reflejo en la práctica del management; todos estos enfoques son limitados y exagerados a la vez que interesantes y agudos.

Recordando la cita inicial, vemos que obtener una definición única y excluyente es imposible. Dada la riqueza del análisis de Mintzberg, describiremos brevemente a continuación su enfoque, que agrupa a las escuelas en cuatro conjuntos:

[15] Mintzberg Henry, *Safari a la estrategia – Una visión guiada por la jungla del management estratégico*, Ediciones Granica S.A., 1999.

http://librosysolucionarios.net

Las Escuelas de Pensamiento Estratégico según Henry Mintzberg

ESCUELAS	ÉNFASIS
Prescriptivas	**Modo en el que deberían formularse las estrategias**
· de Diseño	La estrategia como un proceso de concepción
· de Planificación	La estrategia como proceso formal
· de Posicionamiento	La estrategia como proceso político
Descriptivas	**Descripción del proceso de creación de estrategias**
· Empresarial	La estrategia como proceso visionario
· Cognoscitiva	La estrategia como proceso mental
· de Aprendizaje	La estrategia como proceso emergente
Extensivas	**Ampliar el proceso más allá de lo individual**
· de Poder	La estrategia como proceso de negociación
· Cultural	La estrategia como proceso colectivo
· Ambiental	La estrategia como proceso reactivo
Integradora	**Búsqueda de integración**
· de Configuración	La estrategia como proceso de transformación

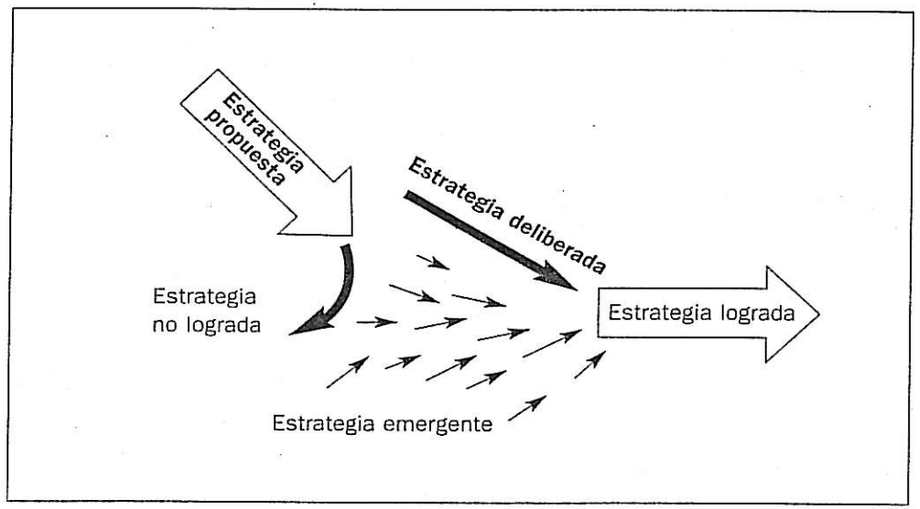
De acuerdo con Mintzberg la bibliografía sobre management estratégico es muy vasta –más de 2.000 ítems– y en constante crecimiento, de allí que su trabajo puede tomarse como una verdadera revisión de campo. A su criterio la predilección por lo actual y más moderno es injusto y perjudicial; a los lectores se les ofrece lo nuevo y trivial en lugar de lo antiguo y significativo. En realidad, compara el efecto del tiempo sobre la bibliografía de management estratégico con un tonel de vino: un revelador de la excelencia.

Como la definición de estrategia es una tarea compleja, y más allá de las escuelas mencionadas, Mintzberg realiza su propio planteo utilizando cinco conceptos centrales, las cinco "P": Plan, Patrón, Posición, Perspectiva y Pauta de acción o Maniobra ("Procedure" en inglés).

Por un lado considera a la estrategia como **Plan**, orientación o guía; visión hacia delante. Aquello que significan los planes a futuro de las organizaciones. Luego la estrategia puede ser vista como **Patrón**, que enfatiza la coherencia en el tiempo; una perspectiva que toma a la estrategia como modelo (realizado), una visión hacia atrás; la determinación de patrones a partir del pasado.

El mundo real demanda a lo largo del camino que una organización desarrolle previsión y adaptación, de allí que las intenciones que se realicen completamente sean estrategias *premeditadas* en tanto aquellas que no se concretan serán las *no realizadas*. Una tercera opción son las estrategias *emergentes*, en las cuales un modelo realizado no fue pretendido expresamente.

Estrategias deliberadas y emergentes



Henry Mintzberg, El proceso estrategico

Mintzberg sugiere que son pocas o ninguna las estrategias puramente premeditadas y también escasas las netamente emergentes. Las primeras implican ningún aprendizaje en tanto que las segundas ningún control. Todas las estrategias en algún sentido deben tener una combinación de ambos tipos: ejercer el control a la vez que fomentar el aprendizaje.

La estrategia como **Posición**, apunta a la ubicación de determinados productos en mercados particulares. De acuerdo con Mintzberg la estrategia como posición mira "abajo" y "afuera" (hacia el lugar donde el producto se encuentra con el cliente y el mercado externo).

http://librosysolucionarios.net

En cambio la estrategia como **Perspectiva** mira hacia dentro de la organización (al interior de la organización y en realidad dentro de las cabezas de los estrategas), y hacia arriba (hacia la visión principal de la empresa).

Cambiar de Posición dentro de la Perspectiva puede ser fácil en tanto tratar de modificar ésta última tratando de conservar la Posición no lo es.

La quinta definición es la de estrategia como **Pauta de acción**, es decir una "maniobra" (**Procedure**) realizada a fin de burlar un oponente ó competidor.

Es así que cualquier discusión sobre estrategia termina inevitablemente "en el filo de una navaja". Para cada ventaja que pueda asociarse a cada una de ellas existe un impedimento o desventaja.

Finalmente, cabe mencionar que el management estratégico se ha convertido en una disciplina académica con sus propias publicaciones, conferencias, seminarios, etcétera, a nivel internacional.

1.4.1. Opinión de actualidad: Alianzas estratégicas[16]

David O. Faulkner, Ph.D, MA (OXON) DPhil, Profesor de Estrategia y Director del MBA de la Royal Holloway University of London. Ex director del MBA de la Universidad de Oxford. Consultor de empresas públicas y privadas.

Tomando la definición de Mattsson (1988), las alianzas estratégicas son una forma particular de relación inter-organizacional en la que sus miembros hacen inversiones sustanciales para desarrollar un esfuerzo colaborativo de largo plazo y en una orientación común.

Hay muchas razones clave que explican el crecimiento de las alianzas desde los años '80:

- Mercados globalizados
- Tecnologías que cambian rápidamente
- Ciclos de vida cada vez más cortos
- Altos requerimientos de inversión
- Competencias centrales y recursos de las compañías limitados.

[16] Síntesis de lo expuesto por el Prof. Faulkner en la jornada anual de Administración desarrollada en UADE. 15/8/06.

El INSEAD [17] ha recolectado datos de más de 1800 acuerdos de colaboración desde 1976. La investigación ha puesto en evidencia que hay 5 grandes sectores que dan cuenta de la mayoría de los acuerdos:

- Automóviles
- Aeroespacial
- Telecomunicaciones
- Computadores
- Bienes eléctricos

A su vez estas cinco industrias se caracterizan por tener altas barreras de entrada, participar de la globalización, demandar economías de escala, gerenciar tecnologías rápidamente cambiantes, y el riesgo asociado a sus actividades.

En particular mi investigación muestra la siguiente distribución de alianzas internacionales formadas desde 1989 (sobre 228 alianzas analizadas):

• Defensa, aeroespacial, y aviación	15%
• Petróleo, químicos, plásticos	15%
• Telecomunicaciones	12%
• Servicios financieros	8%
• Alimentación, bebidas y hoteles	6%
• Energía y generación de energía	6%
• Farmacéuticas y biotecnología	5%
• Otras 20 industrias	31%
	100%

Además, la mezcla de alianzas de activos globales ha cambiado de una orientación de alta tecnología a una que impacta todas las industrias en tanto que casi todas ellas evolucionaron tanto a la cooperación como a la competencia.

[17] INSEAD Business School, Fontainebleau, Francia

http://librosysolucionarios.net

En definitiva, encontramos que desde los años '80 existe en las empresas una fuerte tendencia hacia una estrategia cooperativa debido a los factores mencionados: mercados globalizados, la velocidad de cambio de las tecnologías, los ciclos de vida más cortos de los productos, los altos requerimientos de inversión y lo limitado de los recursos y las competencias clave.

Estas alianzas, si tienen éxito, se caracterizarán por la confianza establecida entre sus socios, el compromiso asumido a largo plazo, la flexibilidad en el management y la operación en equipo. Por último, las mejores alianzas deben apuntar a la mayor concordancia posible entre la estrategia y la cultura organizacional.

1.5. Los objetivos de la organización

Al igual que las personas, las organizaciones tienen objetivos. En el caso particular de las empresas, los más generalizados son: utilidad, innovación y desarrollo, prestigio, calidad de productos, reconocimiento del desempeño de sus trabajadores, adaptación a las necesidades y deseos que provienen del ambiente, productividad, liderazgo, posicionamiento, entre otros.

Para Koontz, los objetivos o metas son "los fines hacia los que se dirige la actividad: son los resultados por lograr".[18] Representan no sólo el punto final del planeamiento, sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la dirección y el control, actividades centrales del proceso administrativo que desarrollaremos posteriormente.

Cada sector de la organización posee sus propios objetivos, pautados siempre dentro de los establecidos en general. Todos los interesados deben saber cuáles son y deben actuar para alcanzarlos. Los objetivos estratégicos (derivados de la estrategia y ésta a su vez de la misión) son, como hemos visto, de largo plazo, y condicionarán a los objetivos específicos en áreas clave de resultados para la empresa, los divisionales, etcétera, hasta llegar a los individuales.

Los objetivos operacionales son los de corto plazo y afectan a las personas que se encuentran en la base de la pirámide organizacional.

Los objetivos en general deben cumplir una serie de características básicas:

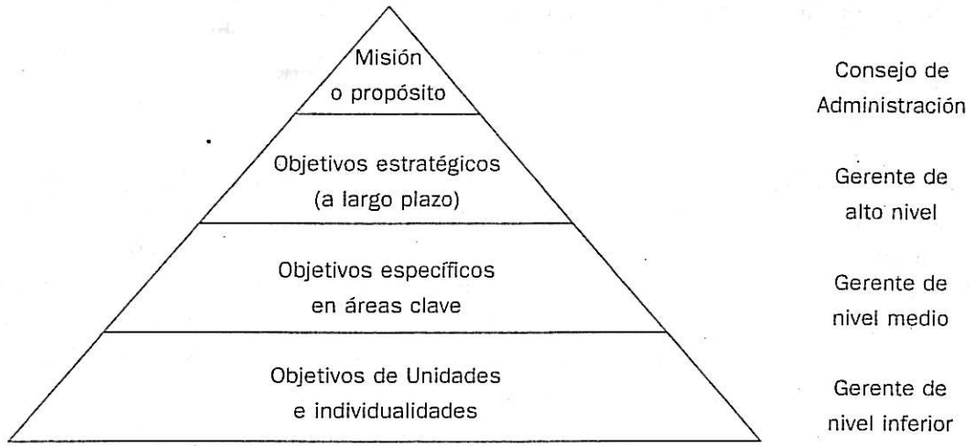
- ser comprensibles (evitando toda confusión en los integrantes de la organización);
- ser aceptables (un objetivo desafiante es más motivador que otro que no lo es);
- ser cuantificables (es decir que deben poder medirse);
- ser verificables (de lo contrario no podríamos establecer si han sido alcanzados).

[18] Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, op. cit., 1991, p.50.

Los intentos por determinar objetivos siempre deberán guiarse haciendo referencia a la misión que se pretende cumplir.

Considerando lo expuesto, y representando a la empresa en su forma piramidal, la siguiente figura expone la relación entre los objetivos y las correspondientes jerarquías o niveles organizacionales.

Jerarquía de objetivos y su relación con la Jerarquía de la organización



Adaptado de Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Elementos de administración*, México, McGraw-Hill, 1991, p. 70.

1.6. La organización como sistema de transformación

"Las maquinas ordinarias sirven a las finalidades de otros pero no tienen finalidades propias. Los organismos y las organizaciones son sistemas que generalmente tienen finalidades propias. Sin embargo, las partes de un organismo (i.e., corazón, pulmones, cerebro) no tienen finalidades propias, pero las partes de una organización sí. Por lo tanto, cuando nos enfocamos en las organizaciones nos ocupamos de finalidades de tres niveles: las finalidades del sistema, las de sus partes y la del sistema del cual forman parte, el suprasistema.

Existe una división funcional del trabajo entre las partes de todos los tipos de sistemas. Un conjunto de elementos o partes en el que cada uno de ellos tienen la misma función no constituye un sistema; se trata de una agregación. Por ejemplo, un grupo de personas que aguardan el autobús no constituyen un sistema, como tampoco lo es una colección de relojes que hacen 'ti-tac' en el mismo aparador. Cada parte de un sistema tiene una función dentro del mismo, y algunas de ellas deben diferir. Organizar un sistema, como se verá, es dividir su funcionalidad de trabajo entre sus partes y tomar las medidas necesarias para su coordinación".[19]

[19] Ackoff Russell L., El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica", Editorial Limusa, México, 2002.

http://librosysolucionarios.net

Como mencionamos anteriormente, la irrupción de la escuela de pensamiento sistémico implicó, en el campo de la administración, considerar a la organización como un sistema, es decir, un conjunto estructurado de componentes e interacciones del cual se obtienen deliberadamente características que no se encuentran individualmente en cada uno de los elementos que la integran.

El concepto de sistema se forja alrededor de tres ideas clave:

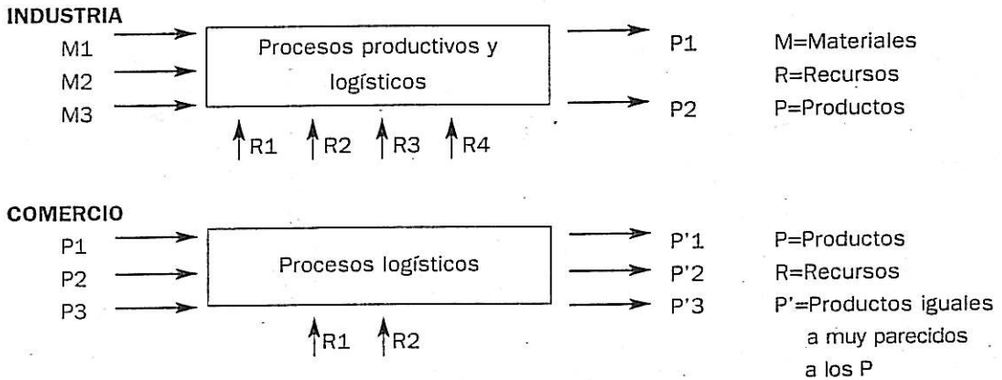
- Es un conjunto de elementos unidos entre sí.
- Se encuentra inmerso en un entorno.
- Posee capacidad de adaptación y evolución, conservando cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.

Como comentaremos en el capítulo 3, los enfoques clásicos de la administración fueron criticados por ignorar la relación entre la organización y su medio externo y por tomar en cuenta aspectos de la empresa o sus empleados a expensas de otras consideraciones.

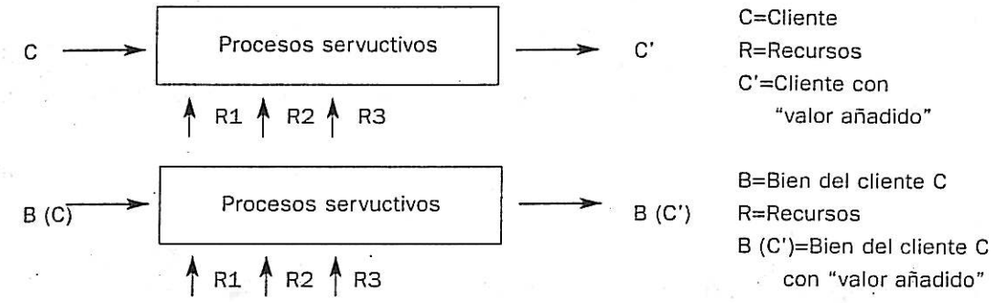
Durante la década de 1950, los estudiosos de la administración –en respuesta a estas críticas– intentaron comprender a la organización como un modelo total mediante la teoría general de los sistemas, la cual adopta una visión global de ella y resalta los procesos que realiza. Surge aquí lo mencionado con referencia a su interacción con el entorno.

También desde esta perspectiva la organización puede verse como un sistema de transformación de "entradas" en "salidas" . La naturaleza de las entradas y el proceso determinarán el tipo de sistema de transformación en estudio (industria, comercio y servicios).

Tipos de sistemas de transformación



SERVICIOS



Fuente: ESADE, Barcelona.

Como vemos en la figura, los diferentes sistemas se nutren de recursos variados para realizar sus operaciones y el valor agregado en cada caso difiere.

- La industria recibe entradas de naturaleza múltiple (materiales, materias primas, etcétera) y a través de la aplicación de diferentes procesos productivos y logísticos se obtienen los productos finales tangibles (automóviles por ejemplo). Este tipo de sistema es particularmente abordado en el capítulo 7 (Funciones de la organización, Producción).
- En el caso del comercio, vemos que difiere del anterior sistema; la "transformación" está dada básicamente por un proceso de características logísticas. Por ejemplo, tomando como sistema a un supermercado (sector alimentos), observamos que entran mercaderías diversas (latas de tomates, envases de leche, jugos, etcétera) que ya fueron transformadas industrialmente en etapas previas. La empresa realiza la distribución al consumidor final. El agregado de valor se da a través de este proceso logístico, al cual pueden sumarse servicios adicionales para satisfacer las necesidades de esos consumidores.
- Por último, en el caso de los servicios nos encontramos frente a procesos servuctivos,[20] es decir, el gerenciamiento de bienes intangibles. Aquí las posibilidades principales son dos: por un lado, una/s persona/s (cliente/s) como entrada del sistema en la búsqueda de un valor agregado, como puede ser una aerolínea, un gimnasio o una peluquería; por otro la-

[20] "Servucción" es un término que surge del trabajo realizado por Pierre Eigler y Eric Langeard, dedicado al análisis de la producción de servicios (Cfr. Eigler, P. y Langeard, E., *Servucción*, Madrid, McGraw-Hill, 1989.)

http://librosysolucionarios.net

do, un bien de una/s persona/s que ingresa al sistema para recibir dicho valor agregado (supongamos, el caso de un automóvil en un servicio mecánico o un electrodoméstico en una empresa de reparaciones). Como vemos, el sector servicios engloba múltiples actividades con diferentes niveles de equipamiento, inversión y especialización, aunque todos ellos tienen como denominador común el manejo de intangibles.

En la actualidad los límites para clasificar a una empresa según estos sistemas son difusos y menos tajantes.

1.7. Clasificación de las organizaciones

Presentamos a continuación algunas de las clasificaciones habituales de las organizaciones:

Según su estructura	Según sus actividades	Según sus fines	Según ámbito geográfico	Según tamaño	Según forma jurídica	Según adhesión
. Simple . Burocrática . Por proyecto . Holding	. Agropecuarias . Comerciales . Constructoras . Industriales . Servicios	. Con fines de lucro . Sin fines de lucro	. Domésticas . Internacionales . Corporaciones Multinacionales . Corporaciones Transnacionales . Organizaciones Sin fronteras	. Grandes . Medianas . Pequeñas - Micro	. Sociedades Colectivas . Sociedades En comandita Simple . Sociedades de Capital e industria . Sociedades Accidentales . Sociedades de Responsabilidad Limitada . Sociedades Anónimas . Sociedades en Comandita por Acciones . Sociedades cooperativas	. Coercitivas . Remunerativas . Normativas

a) Según su estructura [21]
- Simple
- Burocrática
- Por proyecto
- Holding

b) Según sus actividades
- Agropecuarias
- Comerciales
- Constructoras
- Industriales
- Servicios

c) Según sus fines
- Con fines de lucro
- Sin fines de lucro

En este libro analizamos las organizaciones con fines de lucro (empresas en general) dedicadas a los negocios; como hemos descrito anteriormente, éstas desarrollan actividades económicas a partir de la utilización de recursos diversos que aplican a procesos de producción de bienes o prestación de servicios, los que a su vez comercializan con vistas a satisfacer las necesidades detectadas en los consumidores.

Las organizaciones sin fines de lucro también denominadas "organizaciones del tercer sector" han crecido sostenidamente en número en la mayoría de los países, incluyendo la Argentina y no están guiadas por el objetivo central de utilidad económica; se trata de fundaciones, organizaciones no gubernamentales (ONGs), etcétera. El siguiente cuadro exhibe algunos datos del sector en nuestro país.[22]

[21] Desarrollaremos sus características en el capítulo 6.

[22] Según informe del Proyecto Comparativo Internacional sobre el Sector sin Fines de Lucro – Fase II- Johns Hopkins University (JHU) y Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES); estimaciones actualizadas a julio de 2000.

http://librosysolucionarios.net

Datos relevantes del tercer sector en Argentina

. Cantidad de ONG's:	51.750 organizaciones
. Personal remunerado:	396.000 personas
. Número de voluntarios:	1.008.000 personas
. Gastos operativos:	12.000 millones de pesos

d) Según el ámbito geográfico en que actúan [23]

- Domésticas
- Internacionales
- Corporaciones multinacionales
- Corporaciones transnacionales
- Organizaciones "sin fronteras"

e) Según su tamaño

- Grandes
- Medianas
- Pequeñas
- Micro

La Resolución 675/02 de la Secretaría de Pequeña y Mediana y Desarrollo Regional estableció que a los efectos de lo dispuesto por el artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300 en nuestro país serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas "aquellas que registren hasta un nivel máximo determinado del valor de las ventas totales anuales (valor promedio de los últimos tres años a partir del último balance o información contable equivalente adecuadamente documentada), excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder, expresado en pesos ($).En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha."

[23] Desarrollaremos las características de cada una de ellas en el capítulo 8.

La disposición 147/06 de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional actualizó dichos valores máximos de acuerdo al siguiente detalle:

Definición de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Tamaño / Sector	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña Empresa	3.040.000	7.500.00	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

f) Según su forma jurídica [24] (tipos de sociedades mercantiles)

- Sociedades colectivas: Los socios contraen responsabilidad subsidiaria , limitada y solidaria por las obligaciones sociales. El pacto en contrario no es oponible a terceros.
- Sociedades en comandita simple: Uno o más socios "comanditados" responden por las obligaciones sociales como los socios de la sociedad colectiva, es decir solidaria e ilimitadamente, con carácter subsidiario. Uno o más socios "comanditarios" limitan su responsabilidad al capital que se obliguen a aportar.
- Sociedades de capital e industria: Presenta dos categorías de socios; los socios "capitalistas" que responden solidaria e ilimitadamente aunque con carácter subsidiario, y los socios "industriales" que responden por las obligaciones sociales hasta la concurrencia de las ganancias no percibidas (limitan su responsabilidad a las utilidades ganadas y no retiradas).
- Sociedades accidentales o en participación: Responde a la reunión accidental de dos o más personas, es de escasa duración, no se exterioriza como sociedad pero se constituye para la realización de una o más operaciones determinadas.

[24] De acuerdo con la Ley 19.550, el artículo 1° establece que "habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en esta Ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes y servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas".

http://librosysolucionarios.net

- Sociedades de responsabilidad limitada: Sociedad de naturaleza mixta en la que la responsabilidad de los socios no excede el capital.
- Sociedades anónimas: Sociedad en la cual el capital se presenta por acciones y los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas. Las sociedades anónimas son protagonistas principales de la vida económica a través de la movilización de los ahorros de la población de un país y la realización de empresas y proyectos que requieran grandes capitales.
- Sociedades en comandita por acciones: Sociedad en la que las partes de los socios comanditarios pueden representarse por acciones. El o los socios comanditados responden por las obligaciones sociales, como los socios de la sociedad colectiva, y el o los socios comanditarios limitan su responsabilidad al capital que suscriben.
- Sociedades cooperativas: Sociedades de capital variable y duración indefinida, formadas por un mínimo de diez socios y un máximo no limitado, que se constituyen con el objeto de atender necesidades de terceros y de sus socios, los cuales no tienen en las asambleas societarias más que un voto, sea cual fuere el número de sus acciones, y no asumen responsabilidad personal en cuanto a las obligaciones sociales.

g) Según la adhesión de sus miembros

- Coercitivas: aquellas a las que no es posible dejar de pertenecer. Por ejemplo, la cárcel.
- Remunerativas: pertenecer a ellas supone una recompensa material. Por ejemplo, las empresas en general.
- Normativas: la vinculación se establece por una decisión individual, pero la persona está sujeta a sus formalidades. Por ejemplo, un club deportivo.

1.8. La administración

"La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas"[25].

Koontz amplía esta definición centrando su atención en los gerentes:

[25] Koontz, H. y Weihrich, H., op. cit., 1991, p. 4.

- Como gerentes, las personas realizan las funciones de planeamiento, organización, integración, dirección y control.
- La administración se aplica a cualquier clase de organización, así como también a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear un valor agregado.
- La administración está interesada en la productividad; esto implica eficacia y eficiencia.

A su vez, Certo[26] establece que la administración manifiesta las siguientes tres características principales:

- Es un proceso o serie de actividades continuas y relacionadas (define cuatro funciones básicas: planeación, organización, influencia y control).
- Comprende y se concentra en el alcance de las metas de la organización (los gerentes sólo utilizan las actividades mencionadas para lograr los objetivos de la empresa).
- Estas metas se alcanzan trabajando con la gente, por medio de ella y de otros recursos organizacionales (humanos, monetarios, materias primas, capital).

Las funciones básicas que con algunas diferencias encontramos en estos y otros autores derivan del trabajo pionero de Henri Fayol, considerado como el "padre" de la administración; mencionaremos sus principales aportes en el capítulo 3.

Otros enfoques entienden que la administración es una mezcla de:

- Arte: en cuanto a los factores subjetivos que caracterizan toda acción de la realidad. "Podemos decir que la práctica de la dirección de empresas consiste en la aplicación artística de los principios científicos a la resolución de problemas para seleccionar cursos de acción que optimicen la utilización de recursos escasos para lograr los objetivos preelegidos".[27]
- Técnica: debido a que posee normas y procedimientos para guiar esta acción.
- Ciencia: sobre la base del conocimiento organizado que la sustenta.

Aquellos que consideran el arte en un sentido estricto afirman que no resulta posible concebir a la administración como tal ya que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de la realidad.

[26] Certo, Samuel C., *Administración moderna*, 8ª edición, Bogotá, Pearson, 2001, p. 7.
[27] Fernández Escalante F.,Breve historia del pensamiento empresario, 1ª edición, Buenos Aires, Claridad, 1996, Pág. 24.

http://librosysolucionarios.net

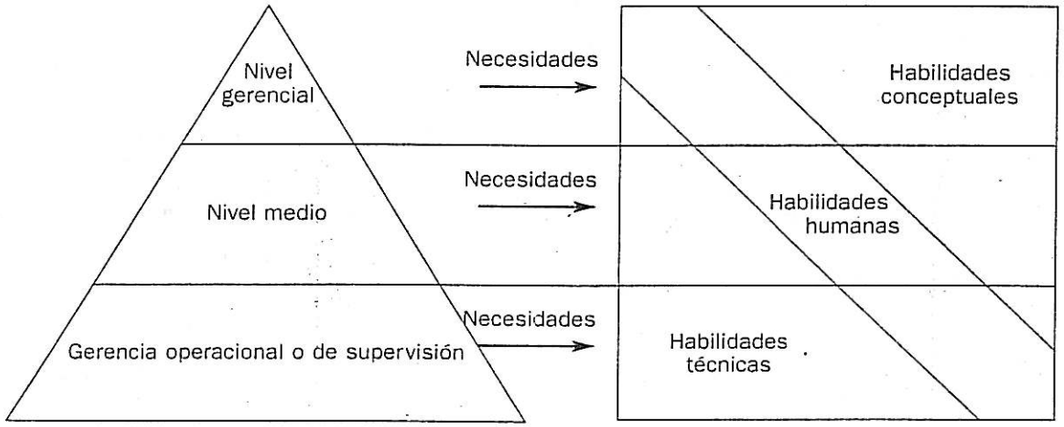
Es verdad que todo administrador debe tener talento, inteligencia y creatividad, pero estas facultades se dan también en las ciencias exactas. Por lo tanto, para los seguidores de esta corriente de pensamiento la administración es tan sólo ciencia y técnica.

En todo caso podemos proponer que la administración es un arte que trata de conocimientos prácticos y busca hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación. Los administradores pueden trabajar mejor utilizando el saber organizado, el cual la constituye como ciencia. A su vez, tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas brinden sus mejores aportes a los objetivos del grupo, sea cual fuere el tipo de organización de que se trate.

La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades administrativas que requieren todos los gerentes varían en función de esos niveles:

- Habilidades técnicas: relativas al empleo de procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.
- Habilidades humanísticas: destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas individuales o grupos.
- Habilidades conceptuales: capacidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización.

Niveles de administración y habilidades necesarias



Fuente: Certo, Samuel C., *Administración moderna*, 8ª edición, Bogotá, Pearson, 2001, p. 11.

De acuerdo con Daniel Goleman[28] hoy en día los evaluadores de ingresantes a puestos gerenciales afirman que se requiere potenciar ciertas habilidades, además de las vistas precedentemente. "La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en los empleos; en cambio se concentran en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión. Cada vez más son las empresas que alientan las habilidades de la inteligencia emocional como componente vital de la filosofía del gerenciamiento".

La administración puede verse también como un proceso. Tal como lo describió Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

- Planificación: procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos. Consiste en "el proceso de determinar exactamente lo que la organización hará para alcanzar las metas".[29]
- Organización: proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Hemos definido al inicio del capítulo el alcance del término. Aquí lo vemos como parte del proceso administrativo; lo que Bartoli denomina la acción de organizar.
- Dirección: función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- Coordinación: integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objeto de alcanzar las metas establecidas.
- Control: proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

1.8.1. Planificación

Planificar significa definir las metas de la organización, establecer una estrategia para alcanzarlas y desarrollar los planes que permitan integrar y coordinar las actividades.

Podemos clasificar la planificación en dos tipos: formal e informal. En el primer caso, se lleva a cabo generalmente en organizaciones ya maduras (generalmente más grandes); los

[28] Goleman D. La inteligencia emocional en las empresas, Vergara Editor S.A., Buenos Aires, 2000.
[29] Certo, Samuel C., op. cit., p.126.

http://librosysolucionarios.net

objetivos se presentan por escrito para que los conozcan todos los miembros que la componen. Esto abarca períodos largos en los cuales se delinean programas de acción específicos para lograr alcanzar lo propuesto.

La planificación informal es más frecuente en organizaciones nacientes o en las primeras etapas de evolución, generalmente más pequeñas. No existen los registros escritos y es mínimo el grado en que los objetivos se comparten con otros miembros más allá de los directivos.

1.8.1.1. Ventajas de la planificación

- A través de ella se logra un esfuerzo coordinado. Cuando todos los integrantes conocen el propósito que guía a la empresa y el camino que deben recorrer para alcanzarlo, resulta mucho más sencillo que coordinen sus actividades, que colaboren entre sí y que conformen verdaderos equipos de trabajo.
- Reduce las actividades superfluas, ya que pueden detectarse a tiempo la superposición de tareas y la ineficiencia.
- Disminuye la incertidumbre por el hecho de que cada integrante de la organización conoce sus responsabilidades en torno a lo que se espera de su labor.
- La planificación debe constituir un proceso permanente que cuente con la flexibilidad necesaria para adecuarse a condiciones cambiantes, tanto de la organización como del medio en el cual ésta se halla inserta.

Se considera que un plan es a corto plazo cuando abarca un período de hasta un año. Los planes a largo plazo suponen períodos de más de 3 años y pueden ser de uso único (indicados para una ocasión específica) o permanentes (diseñados para situaciones rutinarias).

1.8.2. Organización

La acción de organizar consiste en una misión de estructuración con el fin de obtener la mayor cohesión posible en situaciones complejas. Los procesos formalizados de organización de una empresa tratan de realizar los siguientes pasos lógicos:[30]

[30] Bartoli, Annie, op. cit., 1992.

- Redefinición de la misión de conjunto (planes, objetivos)
- Distribución de funciones o unidades de actividad principales (división en departamentos y funciones de apoyo)
- División en niveles (distribución de responsabilidades y poderes formales, para el establecimiento de un organigrama)
- Operatoria de integración del conjunto para compensar las divisiones (procedimientos y dispositivos de coordinación)
- Estructuración de actividades individuales (descripción de puestos de trabajo, objetivos y funciones individuales, etcétera)

La organización de una empresa o de una unidad de trabajo consistirá en la búsqueda de cohesión mediante el aporte de cierto grado de "orden" para contrarrestar los fenómenos de "entropía",[31] y su funcionamiento estará regido por dos tendencias opuestas: una, hacia la rigidez y otra, hacia la innovación.

Se tratará entonces de organizar la unidad para reducir las rigideces, encuadrando las acciones en un proceso dinámico de progresión de las unidades y canalizando las innovaciones en un sentido coherente. La tarea de organización es fundamental y apunta a conciliar el corto plazo con el mediano y el largo plazo.

El resultado de la acción de organizar es un conjunto de elementos estructurales compuesto por reglas, procedimientos y dispositivos de coordinación y distribución de tareas y responsabilidades. Profundizaremos estos elementos en el capítulo 6.

1.8.3.Dirección

En esta acción intervienen dos factores básicos: las personas y el sistema de toma de decisiones. En lo que respecta al primero resultará indispensable un profundo conocimiento del comportamiento organizacional (es decir, las acciones de los miembros de la institución) para determinar los planes por aplicar en pos de obtener resultados positivos.

La evaluación de las actitudes, el conocimiento de la personalidad, las percepciones, et-

[31] En termodinámica, este concepto permite evaluar la degradación de la energía de un sistema. En sociología y teoría de la comunicación, se utiliza el término para designar la incertidumbre de la naturaleza de un mensaje dentro de un conjunto de ellos. Aquí podríamos interpretarlo como la tendencia al desorden del sistema (la empresa).

http://librosysolucionarios.net

cétera son todos elementos indispensables para la correcta evaluación de la situación empresarial. Un mecanismo imprescindible para armonizar los recursos humanos es la motivación, tema que abordaremos en detalle en el capítulo 4. La motivación puede entenderse como la forma de lograr que las personas subordinen sus objetivos particulares a los de la organización. Existen cuatro métodos básicos para encararla:

- Compulsión (forma coercitiva)
- Compensación económica (el acento está puesto en el dinero)
- Identificación (compartir los valores de la organización)
- Adaptación (compartir el ambiente y las reglas laborales)

Obviamente, la decisión de aplicar algunas de las variantes mencionadas estará en función del tipo de organización, de conducción y de empleados sobre los que se practicará.

El otro mecanismo orientado a la optimización de las relaciones entre los integrantes de la organización es el liderazgo, entendido como el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen en el logro de los objetivos del grupo.

El liderazgo es un tema que ha sido largamente analizado por diversos autores y cuyos estudios han derivado en la construcción de diferentes modelos y enfoques.[32]

Sintéticamente, podría expresarse que, en términos generales, la conducta de los líderes está basada en la credibilidad y la confianza. La credibilidad se sustenta en la honestidad, sumada a la competencia y a la capacidad para inspirar a sus seguidores; la confianza se encuentra íntimamente ligada a la credibilidad y se vincula con la integridad, la moralidad y la capacidad de un líder.

Los líderes eficaces no utilizan ningún estilo persuasivo en forma exclusiva, sino que lo ajustan de acuerdo con la situación (cultura, experiencia, capacitación, necesidad de independencia, etcétera). Pueden determinar la adecuación de los modelos conocidos a la realidad determinante.

En lo relativo al segundo de los elementos de la dirección, –la toma de decisiones–, podemos definirla como la actividad de elegir la mejor alternativa para la solución de un problema, entre las posibles conocidas, dentro de un marco de racionalidad limitada y de acuerdo con las restricciones impuestas por el tiempo, los recursos y la política de la organización.

[32] Ver capítulo 4.

Los planos en los que la dirección debe adoptar decisiones son principalmente tres:

- Estratégico: orientado a la visión. Como vimos al analizar la estrategia, es un proceso complejo.
- Administrativo: se vincula con el resto de los componentes del proceso (planificación, organización, coordinación y control).
- Táctico: comprende las decisiones sobre las operaciones. Se relaciona con el día a día.

También aquí existen diversos planos.[33] Sin embargo, independientemente de ellos, en este mecanismo no hay que dejar de lado el factor humano. Los conocimientos, la metodología, la visión y la intuición conforman una red que sostiene este delicado proceso, tan importante para la tarea de la dirección.

1.8.3.1. El líder

> "El liderazgo tiene dimensiones humanas cruciales e indispensables. Puede que Sloan (Alfred) fuera pionero —y quizás un genio, incluso— de la creación de organigramas, pero esa 'pericia en el campo' no era el principal ingrediente de su éxito. Sloan encarnaba las virtudes que buscaba en sus colaboradores. Trabajador incansable, estaba invariablemente al día de toda la información disponible. Exigía estudios de cuestiones clave, dominaba sus datos y detalles, y utilizaba explícitamente sus conclusiones a la hora de tomar decisiones. Su participación en los grupos modelaba los tipos de consideraciones que juzgaba importantes y el modo de convergir en una decisión que él aprobaba. Durante años escribió el informe anual de General Motors personalmente. También dedicaba tiempo a conocer mejor a sus colaboradores –no sólo a los altos cargos directivos, sino también a individuos que ocupaban puestos menos altos de otras esferas de la empresa—. Los invitaba para charlar, escribía y respondía innumerables memorandos, y los visitaba en sus lugares de trabajo".[34]

[33] Desde propuestas clásicas como la de Peter Drucker, pasando por el esquema de ideas de Charles Thompson, hasta el árbol de de cisiones para la toma de éstas en condiciones de incertidumbre.

[34] Gardner Howard y Laskin Emma, *Mentes Líderes, una anatomía del liderazgo*, 1ª edición, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 1998, pág. 190. Gardner agrega este comentario a continuación de lo expuesto por el propio Sloan. "A lo largo de los años veinte y principios de los treinta convertí en un hábito el hacer visitas personales a los concesionarios. Equipé un vagón privado de ferrocarril como oficina, y en compañía de varios colaboradores íbamos a casi cada ciudad de los Estados Unidos, visitando de cinco a diez concesionarios al día. Me reunía con ellos en sus propios lugares de trabajo, y les pedía sugerencias y críticas relativas a su relación con la sociedad anónima, la calidad del producto, las directrices de nuestra sociedad, la tendencia de la demanda del consumidor, su opinión acerca del futuro y mucha otras cosas de interés para la empresa. Yo tomaba cuidadosamente nota de todas las ideas que salían a relucir, y cuando regresaba a casa las estudiaba".

http://librosysolucionarios.net

Alfred Sloan indudablemente marcó la historia del automóvil y del management. Para finales de los años 20 del siglo pasado, la hegemonía de Ford Motor Company en dicho sector estaba en decadencia. A inicios de la Segunda Guerra Mundial, su participación en el mercado del automóvil había pasado del 60% al 20%, en tanto que la cuota de GM había pasado del 12% al 50%. Ya en los años 50 GM era la sociedad anónima más rica del mundo. Este cambio profundo fue el resultado de muchos factores, pero el liderazgo de Sloan fue clave; dirigió GM desde 1923 a 1946 y dirigió su Consejo de Administración hasta 1956.[35]

Los cambios de las organizaciones de todo tipo sólo pueden ser liderados por quienes saben adónde se dirigen; por ello, el buen liderazgo es una de las actividades humanas que más se valoran. Ser conocido como buen líder es un honor tanto para un empresario como para un deportista o un gobernante. Liderar es influir sobre personas y grupos para que se encaminen en el logro de las metas colectivas. Esta cualidad se reflejará en el talento de reunir a la gente, de lograr que los individuos trabajen juntos eficientemente en pos de un objetivo común, que se ayuden mutuamente, que confíen los unos en los otros.

El éxito de una organización dependerá en gran medida de sus conductores, los gerentes, y la competencia es una cuestión de importancia vital para ellos. Es la que determina quién avanza, quién retrocede, quién tiene éxito y quién desaparece, quién recibe beneficios y quién sufre pérdidas. Sloan es un clásico ejemplo de liderazgo empresarial exitoso.

Los resultados de sus acciones fomentan o deterioran su poder y su influencia. El liderazgo de la organización proviene de las actitudes y de las capacidades de los individuos; puede decirse que es la suma total de las actitudes y de las capacidades de los ejecutores claves.

Por todo ello, podemos afirmar que el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona determina el objetivo de las otras, y logra que ellas se conduzcan juntas y la acompañen en esa dirección con habilidad y total compromiso.

Los roles determinan la estructura dentro de la cual cada individuo se conduce en relación con el otro. Las responsabilidades son aquel aspecto de un cargo que indica qué cosas debe hacer el que lo ocupa. El cumplimiento exitoso de esas tareas generalmente conduce a un reconocimiento positivo por parte de la persona o personas que establecieron el rol.

Retomaremos el tema de liderazgo en el capítulo 4.

[35] Gardner H., op. cit, pág. 182.

1.8.3.2. Los gerentes

Robbins plantea que describir la actividad de los gerentes no es fácil. "Así como no existen dos organizaciones iguales –expone– tampoco hay dos gerentes que tengan exactamente el mismo trabajo".[36]

Sallenave[37] aborda, por ejemplo, el rol específico de un gerente general desde la perspectiva de "líder" que mencionamos anteriormente; sostiene que éste es el responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de sus objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos; marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa conforme a un plan y organiza las tareas de sus otros componentes dentro de una estructura. Asimismo, coordina y controla el desarrollo de las operaciones según el plan, a la vez que revisa la estrategia y las estructuras de la empresa en respuesta a imprevistos que pueden ser tanto externos a ella (iliquidez financiera) como internos (huelgas, etcétera).

Por su parte, Henry Mintzberg, en su conocido estudio realizado en 1960 sobre la actividad gerencial, analizó en particular la tarea de cinco gerentes de alto nivel a fin de conocer la naturaleza y características principales de esta actividad.[38] Mintzberg describió que los gerentes:

- Se dedicaban a actividades muy variadas que no mostraban pautas definidas y eran de corta duración.
- Disponían de poco tiempo para ejercitar el pensamiento reflexivo, por las constantes interrupciones.

La conclusión de Mintzberg fue que los gerentes desempeñan diez roles diferentes, a los que clasificó en tres principales:

[36] Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *Administración*, 6a edición, México, Prentice Hall, 2000, p. 11.

[37] Sallenave, Jean, op. cit., 1997.

[38] Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, Nueva York, Harper & Row, 1973; publicado en español como "La naturaleza del trabajo directivo".

http://librosysolucionarios.net

Los roles gerenciales según Henru Minzberg

ROLES INTERPERSONALES	**Son aquéllos derivados de la autoridad formal y de la posición que la persona ocupa en la organización**
Figura destacada (*Figurehead*)	Estando a la cabeza de una unidad, el gerente se convierte en un símbolo representativo de la misma. Incluye el tener que cumplir con actividades legales o de tipo social (dar bienvenidas a terceros o representar a la empresa en eventos)
Líder (*Leader*)	En su rol de líder, el gerente debe motivar a los empleados, dirigirlos, capacitarlos. Define de esta forma el clima organizacional. Este rol se ve permanentemente en la práctica; el gerente alienta, reprende, sanciona, estimula, etcétera
Enlace (*Liaison*)	En este rol, el gerente establece las relaciones fuera de su área o sector; enlaza a la organización con el entorno, crea una red de contactos, la mantiene y la enriquece
ROLES DE INFORMACIÓN	**Roles relacionados con el manejo de la información**
Monitor (*Monitor*)	Implica el examen del ambiente para reunir la información necesaria para realizar sus funciones (oportunidades, riesgos, etc.). No sólo es aplicable a los canales formales sino también a aquéllos propios que el gerente desarrolla
Portavoz (*Disseminator*)	Aquí el gerente representa a la organización ante terceros. Transmite información hacia fuera de su unidad (dentro o fuera de la organización)
Difusor (*Spokesperson*)	Este rol consiste en dar información importante externa o de otros subordinados hacia el interior de la organización. Esto ocurre habitualmente en reuniones, llamados telefónicos, etcétera. Consiste en un papel vital para los subordinados al gerente
ROLES DE DECISIÓN	**Roles necesarios para el proceso de toma de decisiones.**
Empresario (*Entrepreneur*)	Implica la búsqueda, iniciación y supervisión de nuevos proyectos que tiendan a mejorar la performance de la organización
Controlador de perturbaciones (*Disturbance-handler*)	Es un rol clave para solucionar problemas. El gerente se enfrenta a menudo a situaciones no previstas que debe resolver. Decisiones rápidas y efectivas devolverán el equilibro a la organización
Asignador de recursos (*Resource-allocator*)	El gerente también debe para cumplir con la misión y estrategia de la organización, asignar eficientemente los recursos (humanos, técnicos, monetarios, etcétera).
Negociador (*Negotiator*)	A fin de obtener ventajas para su unidad, el gerente debe negociar con otras organizaciones, o bien, internamente con otras áreas como por ejemplo empresas proveedoras o representantes gremiales.

Una interesante investigación irlandesa de 2003 estudió la aplicación de los roles de Mintzberg mencionados en PyMES. El trabajo demuestra que dichos roles son similares en estas empresas, pero que la posición del gerente en una PyME es más dificultosa.[39]

1.8.4. Coordinación

Abordaremos con mayor profundidad la actividad de coordinación en el capítulo 6, dedicado a la estructura de la organización. Los elementos que la componen y las diferentes combinaciones que dan origen a las distintas formas que adquieren las empresas son el tema central de esa actividad. Para Fayol, la coordinación consiste en armonizar las distintas actividades dentro de la organización.

1.8.5. Control

No obstante que la planificación pueda efectuarse adecuadamente, se logre contar con una estructura organizacional que conlleve al logro de los objetivos y los integrantes se encuentren óptimamente motivados y liderados, las metas perseguidas pueden no ser alcanzadas en la realidad.

El control es el eslabón final en la cadena funcional de los procesos administrativos. Puede definirse como el proceso de monitoreo de las actividades con el fin de asegurar que se realicen de acuerdo con lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas.[40] "Implica hacer que las cosas sucedan como se planearon".[41]

Es necesario efectuar un seguimiento permanente para comprobar que todas las actividades se estén desarrollando efectivamente o, en su defecto, adoptar las medidas correctivas para ajustar las acciones.

El proceso de control consta de tres momentos:

- Medición: se realiza a través de acciones tales como la observación, los informes estadísticos, los verbales y los escritos. Cada actividad posee parámetros de acuerdo con sus características específicas. En determinados casos pueden ser aplicados criterios subjetivos.

[39] Ver detalle de la investigación en Cardozo Alejandro P. Pequeña y mediana empresa: Intuición y Método, Buenos Aires, Editorial Temas, 2005, Pág. 99

[40] Robbins, S. y Coulter, M., op. cit., 2000.

[41] Certo, Samuel C., op. cit., 2001, p. 422.

http://librosysolucionarios.net

- Comparación: se evalúa el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar fijado. Un estándar consiste en el nivel de actividad que sirve como parámetro de evaluación del rendimiento (organizacional, departamental, etcétera). Se determina un rango de variación aceptable para cada variable en análisis.
- Acción correctiva o administrativa: se adopta la decisión tendiente a la corrección de lo producido o del estándar de registro. Una acción correctiva implica elevar el rendimiento organizacional hasta llegar a los estándares correspondientes.

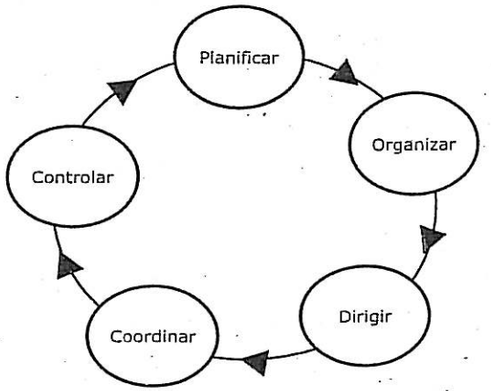
El control se puede realizar:

- Con anterioridad a la acción: control preventivo. Es aquel que se ejerce antes de que el trabajo o actividad se lleve realmente a cabo.
- Mientras se desarrolla la acción: control concurrente o simultáneo. El control se realiza a la par del trabajo.
- Con posterioridad a la acción: control correctivo. Se concentra en el rendimiento organizacional pasado.

En el capítulo 7, veremos, por ejemplo, estos diferentes tipos de control aplicados al mantenimiento del activo fijo de una empresa industrial.

La implementación de esta tarea debe ser vista como parte del proceso administrativo que estamos describiendo. Se desprende de ello que todo debe considerarse como un movimiento circular, en el cual las cinco actividades (planificación, organización, dirección, coordinación y control) están ligadas intrincadamente; la relación entre la planificación y el control es muy estrecha, ya que el directivo fija el objetivo y las normas con las cuales se contrastan y evalúan acciones conformando un ciclo continuo.

El proceso administrativo como ciclo continuo



1.9. Opinión de actualidad: "Gobierno Corporativo: Su análisis económico. Una aplicación para la Argentina"[42]

Por Gustavo Ferro. Doctor en Economía, Universidad del CEMA (2002). Magister en Economía, Universidad del CEMA (1999). Licenciado en Economía. Universidad Nacional de Río Cuarto (FCE-UNRC, 1988). Profesor Investigador del Centro de Estudios Avanzados (CEAV) de UADE.

El gobierno de las empresas, sus mecanismos de incentivos, su forma de conducción, son clave para el crecimiento de las empresas. La obtención de socios y de crédito debe asegurar el recupero de la inversión y de los préstamos respectivamente. En países con mercado de capitales grandes y atomizados, el principal problema del gobierno corporativo surge de la separación de la propiedad y del control entre gerentes y accionistas dispersos. En relación a ello deben interpretarse los recientes cambios legislativos en EE.UU., tras los escándalos corporativos anteriores al año 2002.

Muchos gerentes tenían un mal sistema de incentivos: la opción de comprar acciones de la empresa. Aprovechando su capacidad de influir en los resultados distorsionaron la contabilidad, sobornaron a auditores y recogieron beneficios inflando los valores de las acciones de los mercados. Cuando el engaño se descubrió, cayeron grupos económicos muy poderosos, muchos ejecutivos estrella fueron presos y la intervención legislativa generó medidas draconianas para prevenir en el futuro tales prácticas.

En países como el nuestro, los problemas son otros. El mercado tiene escasa dimensión y no hay firmas de capital atomizado. Los dueños de las empresas son familias o multinacionales. En consecuencia, en nuestro país, el riesgo es que un grupo de control abuse de su posición y tome decisiones que perjudiquen a los accionistas minoritarios. En rigor, es la principal preocupación fuera de EE.UU. e Inglaterra. La Ley Serbanes-Oxley[43], al elevar contro-

[42] Síntesis de la conferencia brindada en la Argentina Graduados, 20/7/06 sobre la investigación desarrollada por el autor durante 2005 en el CEAV.

[43] El autor hace referencia a la ley de 2002 promulgada por el congreso de EE.UU. que entre otros, tiene como objetivos la prevención de problemas en la emisión de información contable/financiera, la recuperación de la confiabilidad perdida por los escándalos contables y la asignación más clara de autoridad y responsabilidad entre los diferentes integrantes del gobierno corporativo.

http://librosysolucionarios.net

les y auditorias para evitar fraudes, encareció la gestión empresarial.
Otra cuestión relevante en el caso argentino es qué disminución de costo de capital justificaría reformas al gobierno corporativo (que pudieran encarecer los costos para las empresas), en un contexto donde los problemas no tienen el tenor, ni la gravedad del caso americano, ni la legislación es tan severa ni tan costosa.

El buen funcionamiento del gobierno corporativo determina las expectativas de los inversores y de los acreedores; la afluencia de nuevo capital y del financiamiento de la deuda, dependerá – en gran parte – del gobierno corporativo, y las perspectivas de crecimiento de las firmas estarán influidas por estas expectativas. La evaluación de las ganancias de un mejor gobierno corporativo, en la literatura, se ha concentrado en estudios de corte transversal o en modelos muy sencillos de equilibro parcial.

La investigación encarada aborda un enfoque de equilibrio general computado para establecer el efecto sobre una economía precisa de aplicar estándares más severos sobre un grupo importante de sus empresas, y su desarrollo continúa a fin de calcular la relación entre el costo y beneficio de simular la introducción a un grupo importante de empresas en la economía de normas más estrictas de gobierno corporativo. El mayor costo será cotejado con la disminución de la tasa de interés equivalente que lo recuperaría.

Bibliografía complementaria

Certo, Samuel C., *Modern Management*, 17° edición, Nueva York, Prentice Hall, 1997.

Drucker, Peter F., *La administración en una época de grandes cambios*, Buenos Aires, Sudamericana, 1996.

Drucker, Peter F., *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*, Buenos Aires, Sudamericana, 1999.

Koonz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración: una perspectiva global*, 11° edición, México, McGraw-Hill, 1998.

Resumen del Capítulo

En este capítulo hemos caracterizado los aspectos básicos de las organizaciones y su administración, describiendo además el proceso que ésta involucra (planificación, organización, dirección, coordinación y control).

A través de los aportes de diferentes autores se ha definido a la organización como un grupo de personas constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo. Una organización surge de la unión o asociación que llevan adelante las personas para alcanzar la satisfacción de sus necesidades o para resolver un problema que enfrentan y que no pueden solucionar actuando individualmente.

La organización es un sistema, es decir, un conjunto estructurado de componentes e interacciones del cual se obtienen deliberadamente características que no se encuentran individualmente en cada uno de los elementos que la integran. Las organizaciones pueden ser clasificadas de acuerdo con su estructura, actividades, fines, ambiente geográfico, tamaño, forma jurídica y adhesión de sus miembros. Las organizaciones no están aisladas sino que se encuentran contenidas y en permanente intercambio dentro de un ambiente externo compuesto por factores económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales.

Los elementos principales de las organizaciones son la misión o propósito distintivo, visión, estrategia, objetivos, personas, estructura y recursos materiales.

Toda organización debe establecer en su misión su carácter y filosofía básica, determinando dónde está situada y para qué. En cambio la visión establece cómo desea ser considerada o percibida a futuro. Los objetivos son las metas o fines hacia los que se dirige la actividad de la empresa.

Siguiendo a Koontz y Certo, se definió a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales que requiere de los gerentes habilidades técnicas, humanas y conceptuales, y diversos enfoques la abordan como arte, técnica o ciencia. Consiste en un proceso compuesto por cinco actividades o funciones básicas continuas y relacionadas: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

El éxito de una organización depende en gran medida de sus líderes, los gerentes, y la competencia es una cuestión vital para ellos. El liderazgo proviene de las actitudes y capacidades de los individuos, y los resultados de sus acciones fomentan o deterioran su poder o

http://librosysolucionarios.net

su influencia. Los gerentes desarrollan actividades muy variadas y están sometidos a múltiples interrupciones a lo largo de su día de trabajo.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué es una organización?
2. ¿Por qué son importantes las organizaciones para la sociedad?
3. ¿Por qué es importante para una organización tener una misión?
4. Considere una organización que usted integre actualmente. ¿Cómo describiría su Misión, Visión, Estrategia, Objetivos y Estructura?
5. Reflexione por qué las organizaciones son sistemas abiertos.
6. Con lo visto a lo largo del capítulo, ¿qué elementos tendría en cuenta para evaluar el éxito de una organización?
7. ¿Qué es administrar?
8. ¿Por qué es importante la administración en las organizaciones?
9. Explique los pasos del proceso administrativo.
10. ¿Por qué los gerentes deben tener en cuenta todos los pasos del proceso administrativo?
11. Describa el impacto del liderazgo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
12. ¿Qué aspectos tendría que tener en cuenta un gerente para llevar adelante un trabajo eficaz?

Glosario

Administración: La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.

Coordinación: Consiste en armonizar las distintas actividades dentro de la organización.

Control: es el proceso de monitoreo de las actividades con el fin de asegurar que se realicen de acuerdo con lo planificado y corregir todas las desviaciones.

Dirección: Acción de liderar y conducir a las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales; implica además usa permanente tomo de decisiones

Eficacia: Uso que hace la administración de los recursos para alcanzar las metas de la organización. Significa "hacer las cosas correctas".

Eficiencia: Grado en que los recursos organizacionales contribuyen a la productividad durante el proceso de producción. Es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos. Significa "hacer correctamente las cosas".

Entorno: Ambiente que rodea a la empresa.

Estrategia: Es la dirección y alcance de una organización a largo plazo.

Estructura: Red de relaciones de trabajo y el marco formal a través del cual las tareas se dividen, agrupan y organizan.

Gerente: Persona que dirige, administra y gestiona una empresa o sus diferentes áreas, en nombre y por cuenta de sus propietarios, obligándola en todas sus actuaciones.

Inputs: Lo que ingresa en un proceso; por ejemplo las materias primas en una empresa industrial.

Líder: Persona a la que un grupo reconoce como referente y jefe por su talento para lograr que trabajen juntos eficientemente en pos de un objetivo común.

Liderazgo: El arte de influir sobre las personas para que se esfuercen en el logro de los objetivos del grupo.

Misión o propósito distintivo: La definición de la misión delimita el campo de actividades posibles con el fin de concentrar los recursos en la naturaleza del negocio o actividad central. Es el *por qué* de una organización. Identifica la función que cumple la organización en la sociedad, su carácter y filosofía básicos.

Objetivos: Son las metas o fines hacia los que se dirige la actividad, son los resultados por lograr. Representan no sólo el punto final del planeamiento sino también el fin hacia el

http://librosysolucionarios.net

que se encamina la organización, la dirección y el control (actividades centrales del proceso administrativo).

Organización: Grupo de personas constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo

Outputs: Lo que sale de un proceso; salida o resultado de un proceso o sistema; por ejemplo los productos finales de una empresa industrial.

Planificación: es el proceso de definir metas de la organización, establecer una estrategia para alcanzarlas y desarrollar los planes que permitan integrar y coordinar actividades.

Sistema: Conjunto integrado por partes que interaccionan entre sí hacia el logro de un objetivo en común. La influencia ejercida sobre alguno de los elementos afectará globalmente al sistema dada dicha interacción.

Visión: Define cómo la organización desea ser percibida y qué posición desea ocupar en el futuro. Es el *hacia dónde y cómo* quiere ser visualizada la organización.

Entrevistas a dos Gerentes

Incluimos aquí el testimonio de dos gerentes argentinos que plantean sus propios puntos de vista sobre las tareas que realizan.

Dr. Humberto Breccia, Managing Director de Celsur Logistics Ltd., para sus empresas Celsur Logística (Argentina) y Celsur Logística Comercial (Brasil)

Celsur Logística es una compañía especializada en servicios logísticos que provee soluciones superiores, dinámicas, de nivel internacional y flexibles a la cadena de abastecimiento de sus clientes de Argentina y Mercosur (Brasil, Uruguay, Chile y Bolivia). Celsur analiza todos los aspectos de las necesidades logísticas de sus clientes para formular planes y gerenciamiento de soluciones logísticas integrales "a medida".

- *Describa su trabajo.*

Parece mentira, pero con 47 años de edad, llevo 22 de gerenciamiento empresarial. A instancias de un viejo amigo, que decía que las empresas "embrutecen" a los profesionales, dividí mi vida profesional entre lo académico y lo empresarial. Mi opinión es que las empresas, en realidad, son el "teatro de operaciones" donde ponemos a prueba las armas que desarrollamos en la universidad; a su vez, las vivencias y la experiencia que adquirimos en ellas nos dan un feedback para el desarrollo de nuevas técnicas y metodologías. Es el circulo vicioso o virtuoso entre teoría y practica.

El aporte de mi función a los resultados empresariales es uno sólo: crear valor, el cual debe (como meta) ser percibido por el cliente, pues es el único capaz de diferenciar mi empresa, mi producto o servicio de los demás. ¡¡¡Y además, pagar más por él!!!

La diferenciación es la estrategia empresarial que permite a una organización permanecer o no en un mercado. Ser diferente no es, por sí solo, ni bueno ni malo; pero sí es bueno cuando permite que los clientes elijan mi empresa, producto o servicio frente a otros.

- *¿Cómo es posible agregar valor?*

A través del conocimiento de las percepciones del cliente real o potencial, del enfoque de los esfuerzos en la eliminación de todas las actividades que no agreguen valor y de la promoción de aquellas que sí lo hacen. Primera conclusión: la creación de valor orienta a la organización hacia la diferenciación competitiva. La reingeniería de procesos —como la calidad total, que se centra en la eficiencia ("hacer las cosas correctamente")— apunta hacia la creación de valor; la reingeniería de procesos de negocios lo hace en busca de la eficacia ("hacer las cosas correctas", eliminando aquellas actividades que no agregan valor).

http://librosysolucionarios.net

- ¿Qué es más importante: ser eficaz o ser eficiente?

Bueno, se puede ser eficiente sin ser eficaz, al hacer cosas correctamente, que no agregan ningún valor. O bien, se puede ser eficaz, sin ser eficiente; haciendo —con algún margen de error— actividades que sí lo agregan. Desde el plano estratégico, el táctico o el operacional, día a día, oriento mis esfuerzos a esto último pues agrega más valor. Siempre es mas fácil corregir lo ya estandarizado que incorporar nuevas practicas. Por ello, trato de ayudar en la creación más que en la estandarización.

- ¿Por qué los gerentes son importantes para las organizaciones?

Peter Drucker plantea: "La misión principal de los gerentes es lograr que gente común haga cosas no comunes". Convengamos en que no importa el tamaño o el tipo de organización, ni el mercado en que actúe; sin embargo, los recursos humanos son los que diferencian una empresa de otra. Sí. La tecnología se compra. El dinero, si existe un proyecto o negocio, sobra. Estos dos elementos NO —repito, NO— son factores para lograr diferenciación competitiva. Es la gente, son los gerentes quienes logran que 1 + 1 sean 2, 1..., ¡ó 3!

Son los que administran, gerencian los recursos tecnológicos, los financieros y los humanos. Los gerentes, al agregar valor, creatividad e innovación a los procesos de negocios, logran eficacia y eficiencia. Son ellos los que hacen que sus empresas sean diferentes de otras, mejores o peores, pero —sin duda— diferentes.

- Todos sabemos que el cambio es una constante en las organizaciones. ¿Cómo se enfrenta Ud. los desafíos del cambio?

En realidad, esta pregunta la formularía de otro modo: "¿Cómo los gerentes gerencian el cambio?". Francamente, hoy ningún gerente puede enfrentar al cambio. Enfrentarlo es una causa perdida. Hoy no hay opción: al cambio hay que gerenciarlo. A las organizaciones de que formamos parte las creamos —o modificamos— antes: ayer, hace un tiempo, hace mucho tiempo. En cualquier circunstancia temporal, son viejas: el contexto y el entorno están actualizados a HOY, a esta hora. El contexto cambia dinámicamente, y esa dinámica (como conjunto de fuerzas que interactúan entre sí) influye en la organización. Aunque la empresa también influye sobre el contexto, lo hace con menor fuerza que él en ella. El contexto, diariamente, plantea amenazas y oportunidades. Entonces y finalmente, nuestra misión como gerentes es lograr mantener a nuestra organización actual, ágil, perceptiva, creativa, orientada al cliente —y al no-cliente—, a los efectos de transformar las amenazas del contexto en oportunidades... y esto es válido en cualquier contexto macroeconómico.

Sr. Alfonso Guarnaccia, Gerente de la sucursal Buenos Aires de Droguería Comarsa S.A.

Droguería Comarsa S.A. se dedica a la comercialización de medicamentos e insumos biomédicos. Su Casa central está ubicada en la ciudad de Rosario y cuenta además con sucursales en distintas provincias y representantes y distribuidores exclusivos.

-¿Descríbanos por favor cómo es su día laboral?

Por la mañana visito hospitales tanto de Capital Federal como del Gran Buenos Aires; por la tarde visito a distribuidores minoristas y planeo reuniones. Ni bien llego a la oficina, lo primero que hago es estudiar las ventas que se realizaron en el día y las comparo con días anteriores, así de esta manera puedo proyectar las ventas hacia fin de mes. Desde mi punto de vista es fundamental saber qué es lo que se está vendiendo aproximadamente e imaginarme para qué lado apunta el mercado dependiendo del mes en que me encuentre. A última hora reviso y firmo las licitaciones hospitalarias y como último paso organizo mi agenda para el siguiente día. La política de la empresa es brindar el mejor servicio en el área de salud con precios muy competitivos y una entrega puntual, ya que de ello depende, en muchos casos, las necesidades urgentes de los citados nosocomios. Es por eso que digo que la parte de logística y distribución de la empresa es una pieza fundamental en nuestra organización.

Según su opinión, ¿Cuáles son las condiciones que debe reunir una persona para ser considerada líder? ¿Considera que líder se nace o se hace?

Según mi punto de vista y mi experiencia, las dos cualidades esenciales que un líder debe reunir son la claridad y la firmeza a la hora de defender sus conceptos. Además de las condiciones mencionadas anteriormente, deber tener una visión clara del negocio y del mercado. Un líder nace, por su carácter frontal y su firmeza a la hora de tomar decisiones; pero a la vez se va desarrollando bajo la sombra de otro líder.

¿Es decir que para Ud. no alcanza con capacitarse para ser un líder, sino que también es importante la experiencia que la persona adquiere a lo largo de su vida?

Absolutamente. Los atributos para ser líder son la capacitación, la experiencia y saber comprender y escuchar a la hora de tomar decisiones. Un líder sale a luz cuando las compañías más lo necesitan. Sin darse cuenta, va asumiendo ese liderazgo, lo que lo convierte en la columna vertebral de la empresa. Personalmente, no soy de compartir los "unicatos" sino que prefiero que el liderazgo

http://librosysolucionarios.net

sea ejercido por un grupo homogéneo de trabajo.

Actualmente muchas empresas son manejadas por gerentes jóvenes, los cuales es posible no tengan una gran experiencia laboral para manejar momentos difíciles. ¿Qué opina Ud. al respecto?

-Vivimos en un país donde continuamente se producen ciclos económicos que ponen en riesgo la economía, que muchas veces hasta los más experimentados economistas y gerentes no saben como manejarlos. Lo ideal sería que los jóvenes que van estudiando, durante el transcurso del mismo realicen pasantías en empresas de su especialización y se formen desde los puestos de menor jerarquía. Estoy seguro que siguiendo estos pasos, en un futuro serán excelentes profesionales en su rubro.

¿Piensa que el mercado y la inestabilidad económica les juegan una mala experiencia?
- Los ciclos que viven los países en desarrollo como el nuestro, donde no se puede programar a muy largo plazo como en las empresas de países desarrollados, hace a veces que los gerenciamientos no sean tan exitosos y que muchas veces sus pronósticos empresariales sean erróneos. Cabe citar la crisis del 2001, que trajo aparejado que los gerentes menores de 40 años no sabían cómo transitar dicha crisis económica producto de la devaluación, la recesión e inflación. Por el contrario, los gerentes de más de 50 años, quienes ya habían vivido y transitado épocas similares de nuestro país, volvieron a ser contratados y en la mayoría de los casos, pudieron sacar adelante a las empresas de tan profunda crisis.

En lo que respecta a su relación con el cliente. ¿Cómo analiza Ud. el comportamiento del consumidor y cómo sabe interpretar sus necesidades?

- Para introducir un producto en un determinado mercado se debe analizar qué producto está en condiciones de cumplir con las normas mínimas de seguridad y calidad. Posteriormente, deben interpretarse las necesidades e ideas de los futuros clientes, y por último, previo a introducirlo en dicho mercado, debe analizarse que el precio debe estar acorde a los presupuestos que exige dicho mercado. Los estudios de mercado no deben realizarse de un día para otro, sino que requieren de visualización, proyección y pronóstico. La visualización consiste en visitar a la mayor cantidad de usuarios posibles para ver el tipo de producto y la calidad que domina. La proyección sirve para darse cuenta que el producto puede colocarse en el mercado en una determinada cantidad y durante un determinado tiempo.

CAPÍTULO 2

La ética y los negocios. ¿Cómo contribuye la ética al desarrollo integral de las empresas y las personas?

María Andrea Genoud

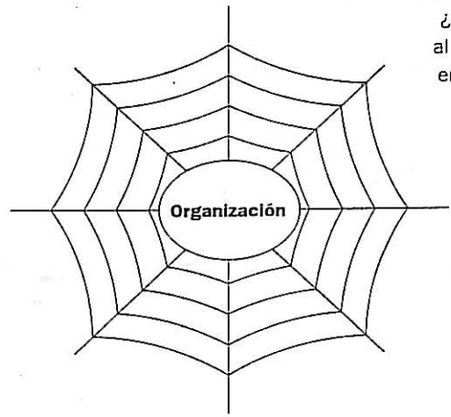
http://librosysolucionarios.net

Objetivos:

- Comprender qué es la ética y cuál es su aporte al desarrollo humano
- Revalorizar el rol de la ética en el mundo de los negocios y en la vida empresarial
- Desarrollar y diferenciar los conceptos de Responsabilidad Social, Sensibilidad Social y Obligación Social
- Plantear la forma de idear modelos de gestión comprometidos con la responsabilidad social empresarial
- Identificar recursos organizacionales que estimulen el comportamiento ético de los individuos
- Evaluar la importancia que se le atribuye a la ética en las empresas argentinas

Temario:

2.1. Introducción. Primera parte 2.2. La ética y los individuos. 2.3. Conocimiento ético espontáneo y racional. 2.4. Definición de ética como ciencia. 2.5. Los dilemas éticos. Las etapas del desarrollo moral y las características personales. Segunda Parte. 2.6. La ética empresarial y sus ámbitos de impacto. 2.6.1. La responsabilidad social en la empresa. 2.6.2. Un panorama histórico sobre la ética empresarial. 2.6.3. En búsqueda de modelos de gestión comprometidos con la responsabilidad social empresarial. 2.6.4. Recursos o medidas que estimulan el comportamiento ético en las organizaciones. 2.6.5. Más allá de los criterios existentes acerca de la conducta ética, el punto central: no apegarse a ellos como si fuesen recetas. 2.6.6. Relativismo cultural y relativismo ético. 2.7. Algunas reflexiones finales. La ética en las empresas argentinas de mayor facturación. 2.8. Investigación de campo sobre: "Políticas de Ética Empresarial en las 500 mayores empresas de la Argentina". 2.9. Casos. Caso Nº 1: "P & G y la Oportunidad Social Corporativa". Caso Nº 2: El trato justo a los inmigrantes del sector hortifrutícola de El Ejido, España. Anexo Nº 1: Código de Ética de Bimbo.Bibliografía complementaria. Resumen del capítulo. Glosario. Preguntas de reflexión. Entrevista a Gerente.



2.1. Introducción

El objetivo principal de este capítulo es comprender en qué consiste la responsabilidad social empresaria; cómo se la estimula y diferencia de otros conceptos como sensibilidad social empresaria u obligaciones sociales; cómo damos forma a modelos de gestión comprometidos con el bien común, con qué recursos estimulamos el comportamiento ético en los miembros de una empresa; cuáles son los criterios con los que podemos evaluar el interés por incluir un contenido normativo en la gestión corporativa.

Comenzaremos analizando la cuestión ética en el plano personal: revisaremos qué significa ser ético, cuáles son las etapas de desarrollo moral que transitamos los seres humanos, cómo se relaciona el desarrollo moral con las características personales. Lo plantearemos en el plano personal pues las personas somos una totalidad: nuestra vida como miembros de una familia, como amigos, empleados o empresarios, docentes o alumnos, no es independiente entre sí. Resulta difícil pensar en las responsabilidades empresarias si antes no reflexionamos acerca de la cuestión moral o ética en el plano de las personas.

http://librosysolucionarios.net

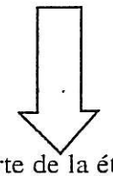
A posteriori relacionaremos a la ética con el mundo empresario. Indagaremos cuáles son los fines principales que persiguen las organizaciones empresarias; trataremos de articular cómo se vincula el mayor poder que ellas ostentan en el mundo globalizado, con el sentido de responsabilidad social; diferenciaremos cuándo la gestión empresaria refleja compromiso con los diversos públicos con los que interactúa; fijaremos prioridades para idear modelos de gestión comprometidos con la responsabilidad social empresaria, plantearemos cuáles son los recursos que ayudarán a estimular el comportamiento ético en todos y cada uno de los miembros de una organización, conoceremos diversas posiciones o criterios intentando no tomarlos como "recetas a seguir", describiremos datos de la realidad argentina y mundial.

A fin de guiar al lector en el proceso de reflexión filosófica presentamos el gráfico nº 2.1 en el que sintetizamos el hilo conductor de análisis.

Gráfico nº 2.1: ¿Cómo abordar el análisis ético?

Recorriendo dos planos: el personal y el empresario.

Partimos del análisis de la ética en el plano personal



para luego analizar el aporte de la ética en el plano empresarial

2.2. La ética y los individuos.

Pensar en cuestiones éticas o morales, no se limita a evaluar acciones, aunque tendemos a hacerlo... en realidad la ética, como ciencia, se interesa por el sujeto agente - sus intenciones o disposiciones personales- y por las acciones que de ellas se derivan... a fin de forjar la calidad moral de la persona.

Por lo tanto, cuando indaguemos cuestiones acerca de la ética, reflexionaremos respecto de:

- Las personas en términos de sus intenciones; por ejemplo, si desean ser justos, honestos, creíbles
- Y sus acciones, las que derivan de estas intenciones, calificándolas de acciones justas, honestas, creíbles.

Intenciones y acciones están relacionadas:
la calidad humana se apoya en las intenciones y es el resultado de actuar bien.

Veamos dos ejemplos. Cuando observamos que un joven ayuda a un anciano no vidente, a cruzar una avenida en circunstancias adversas, hacemos referencia a la calidad humana del joven haciendo referencia a la bondad de su acción.

Del mismo modo, al ver pasar un semáforo en rojo, enjuiciamos a quién comete este delito; si a posteriori advertimos que su prisa busca acercar a un accidentado a un hospital, enjuiciaríamos la calidad humana del conductor de diferente manera.

La ética califica "lo que se hace" a la luz de "lo que se debe hacer", nos ayuda en este proceso de raciocinio hacia la elección de lo verdaderamente bueno. La próxima vez que escuchemos "es una persona de bien" entenderemos que su accionar refleja un estado pleno de desarrollo moral, pues involucra la reflexión acerca de las intenciones y la concreción de acciones que propician el bien común.

Del mismo modo, si situáramos a los individuos en el ámbito empresario, pensar en términos de ética empresarial supone mucho más que asociar el comportamiento de los funcionarios de una organización con: delitos como sobornos, extorsiones, tráfico de información

http://librosysolucionarios.net

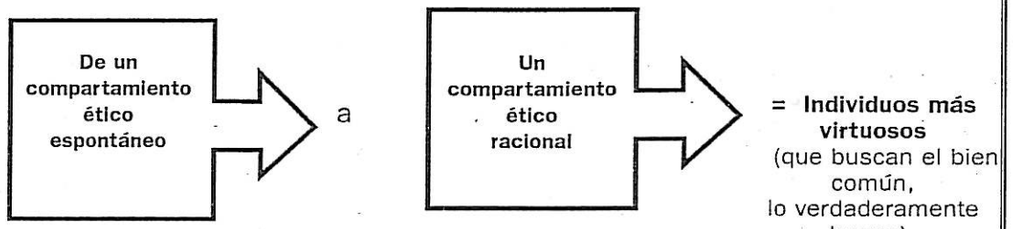
confidencial, prácticas monopólicas, comercialización de productos con anomalías que puedan dañar la salud de los consumidores, discriminaciones, contaminación del medio ambiente o actos que reflejen injusticias con los trabajadores.
En este sentido, estaríamos considerando sólo acciones, descuidando cómo ellas reflejan la esencia de los sujetos que forman parte de las empresas, nos referimos a quiénes gestionan o a quienes accionan las medidas acorde a las directivas.
Antes de profundizar la cuestión en el ámbito empresario, analizaremos en mayor profundidad cuál es el aporte de la ética en el plano personal.

2.3. Conocimiento ético espontáneo y racional

¿Cómo resolvemos dilemas éticos, aquellas situaciones en las que dudamos acerca de cómo proceder ? Todos tenemos un conocimiento ético espontáneo, mediante el cual hacemos valoraciones morales. Por ejemplo, sabemos que ayudar a los necesitados es correcto, más allá de cómo o cuándo lo instrumentamos.
Nos proponemos sumar el aporte de la Ética a nuestro conocimiento espontáneo, pues esta ciencia nos ayuda a razonar, suma recursos a nuestra capacidad de juicio moral.

Analicemos en el siguiente gráfico.
El conocimiento ético racional surge cuando el ser humano reflexiona sobre su experiencia moral para encontrar bases firmes, generando un saber sistemático. En tal sentido, el hombre orienta su comportamiento hacia la búsqueda de la verdad acerca de lo que es bueno.

Gráfico nº 2.2:
Del comportamiento ético espontáneo al comportamiento ético racional



Idea central: apoyarse en la **razón** para enriquecer la capacidad de "juicio moral"

Veamos algunos ejemplos:

- Cuando una persona se queja tras realizar una compra porque el producto adquirido no responde a las especificaciones de calidad prometidas, decimos que tiene razón en su reclamo si lo que dice es verdad.
- Cuando una persona decide cambiar de abogado porque corrobora la falta de profesionalidad del letrado debido a que no guarda confidencialidad en el uso de la información que sus clientes le suministran, afirmamos que está actuando correctamente al interrumpir el vínculo.

En ambos casos decimos que estas personas tienen razón. Lo hacemos porque avalamos una norma ética por la cual "los pactos o compromisos deben ser cumplidos". En los ejemplos señalados, el fabricante que vende productos de inferior calidad a la prometida y el abogado que viola el principio de confidencialidad están infringiendo la norma: no cumplen el pacto. Cuando nos preguntamos por qué esos compromisos deberían ser cumplidos, más allá de lo que indica la ley, buscamos racionalmente la verdad acerca de lo que es bueno.[1]
La ética racional busca profundizar la ética espontánea porque nos invita a reflexionar sobre nuestra conducta, más allá de las influencias que ejerzan las valoraciones del entorno social, nuestros intereses personales, la religión o la legislación vigente (en tal sentido, debemos resaltar que se puede actuar dentro del marco legal, pero no por ello ser morales).

¿Cómo distinguir lo que está bien de lo que está mal, lo que es justo de lo injusto? No podemos inventarlo o decidirlo nosotros, guiados por nuestra subjetividad o conveniencia. Todos somos libres de decidir hacer lo que queremos, pero no somos libres para hacer que lo decidido sea bueno.

[1] Melé, D., Notas técnicas sobre ética en los negocios, Barcelona, IESE, Universidad de Navarra, 1988, p. 3.

http://librosysolucionarios.net

Los seres humanos debemos descubrir la moralidad de las acciones por medio de la razón, reflexionando sobre nuestro accionar: buscando la verdad acerca de lo bueno. Debemos saber que somos libres de decidir lo que queremos (y por ello nuestro obrar está sujeto al acierto y al error) pero, a diferencia de los animales, podemos desarrollar nuestras posibilidades, crecer moralmente (ser mejores personas) o, en su defecto, degradar nuestra calidad humana.

El fin de la conducta ética es lograr una *vida virtuosa*, es decir, alcanzar un elevado desarrollo moral mediante el aprendizaje de virtudes morales; las aprenderemos trás repetir actitudes correctas.[2] Ergo, los seres humanos lograremos enriquecernos, iremos desarrollando nuestra plenitud, al crecer moralmente. Así como cuando aprendimos a escribir o a andar en bicicleta, practicamos para desarrollar habilidades técnicas o motrices, sólo nos volveremos más virtuosos cuando adoptemos prácticas morales o *"virtudes"*. Por ejemplo, cuando practiquemos ser honestos, decir la verdad o ser equitativos en nuestras acciones cotidianas... tras vencer nuestros egoísmos. En el libre camino que transitamos, enfrentaremos situaciones que nos harán dudar...

Analizaremos luego, las distintas *etapas de desarrollo moral* que puede atravesar un individuo pero antes, debemos describir algunos aspectos centrales de *la ética*, para comprender su contribución: de qué manera guía la libertad hacia el bien de las personas.

2.4. Definición de la ética como ciencia

La ética es una rama de la filosofía llamada "filosofía moral".[3] Podemos definirla como: "La ciencia que estudia las *acciones humanas* en cuanto son buenas o malas".[4] Tiene un *carácter práctico* porque se orienta a la acción, indicando cómo actuar bien y se apoya en los conocimientos teóricos acerca de la persona. Como ciencia presenta un conjunto de *principios y normas* que forjan el "modo" en que el ser humano puede desplegar todas sus potencialidades.

[2] "Ética" deriva de la voz griega ethos, que posee varios significados. Quiere decir "costumbre", pero también "carácter". En este último sentido nos aproxima al modo de ser que desarrolla una persona, a la manera de conducirse ante el mundo, de relacionarse con los demás. Es una especie de "segunda naturaleza" que se desarrolla a partir de la adquisición de buenos hábitos.
[3] Díaz Saldaña, M. ," Conferencia Universidad Metropolitana", Escuela de Administración de Empresas, Puerto Rico, 2000, p. 5.
[4] Melé D. , op. cit., 1988, p.5.

Definición de Ética

La Ética:
- Es la ciencia que estudia las acciones humanas en cuanto son buenas o malas.
- Se ocupa del "deber ser".
- Presenta un conjunto de principios y normas que forjan el "modo" en que el ser humano será más virtuoso.

El hombre siempre actúa para obtener algún fin. La ética es la ciencia que le enseña cómo debe actuar para conseguir ese fin; busca llegar a proposiciones científicas sobre el accionar del ser humano desde la perspectiva superior del bien de la persona (su desarrollo moral pleno).

- Es un saber analítico (se preocupa de las causas de nuestras acciones).
- Es normativa (dice lo que debemos hacer).
- No es descriptiva (no se reduce a contar lo que hacemos).
- Es práctica porque está orientada a la acción, indica cómo actuar bien.

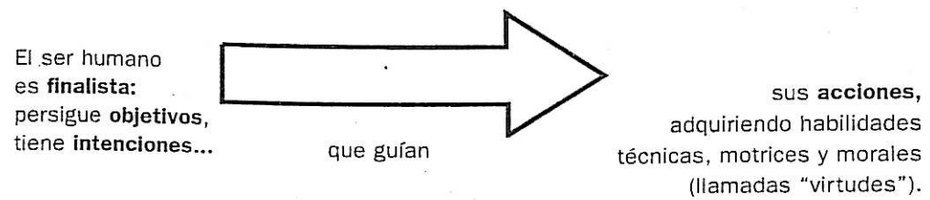
La ética ayuda a formar juicios morales sobre alternativas de acción. El hombre, tras razonar correctamente (es decir, determinar con certeza la moralidad de una acción), debe tener "fuerza interior" para elegir bien frente a los dilemas morales y luego ejecutar la alternativa correcta.

http://librosysolucionarios.net

2.5. Los dilemas éticos. Su relación con las etapas del desarrollo moral y las características personales de quiénes los enfrentan

Según hemos señalado, el ser humano es finalista, es decir que orienta sus acciones para alcanzar resultados. Es natural desear "nuestro bien": ser felices, ser mejores, desarrollar nuestro potencial.[5] Por el contrario, evitamos todo aquello que nos hace mal.

Gráfico nº 2.3: El ser humano es finalista

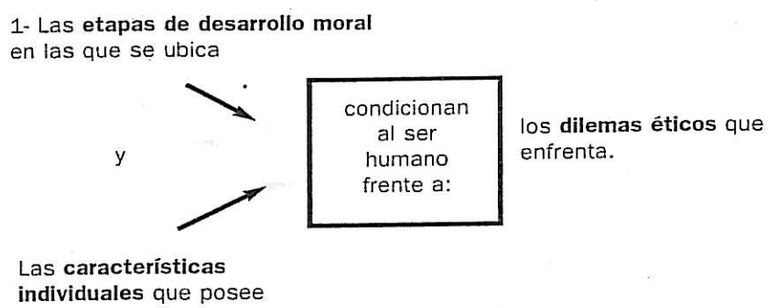


Al decidir qué cosas queremos hacer, de manera consciente y libre, los seres humanos generamos resultados externos e internos, en este sentido mejoramos como personas o nos degradamos, afectando a nuestra calidad humana.

Hemos señalado que al actuar, los seres humanos adquirimos habilidades manuales e intelectuales pero en la medida que va reflexionando acerca de sus actitudes también aprende *hábitos morales* llamados *"virtudes"*. De este modo aprende a ser justo, honesto, equitativo. El hecho de repetir la actitud de buscar el bien, contribuye al *desarrollo moral del individuo.*

[5] "San Agustín refinaba el análisis. Para él, en todo ser hay una aspiración a la felicidad, unida a la inclinación hacia la verdad y esas dos voces están asociadas en la búsqueda de la unidad". El "Padre de la Iglesia" señala que la persona busca esta tríada (felicidad, verdad, unidad) por su naturaleza misma, más que por ser inteligente o tener voluntad. "La Ética de los Negocios y de la Administración en el siglo XXI", http://www.ucsm.edu.pe/rabarcaf/enas02.htm , p.40.

Gráfico nº 2.4: Factores condicionantes de los dilemas éticos



No siempre resulta sencillo actuar correctamente porque la realidad nos plantea *dilemas éticos*, es decir, situaciones controvertidas en las que nuestros juicios morales se ponen a prueba, podemos evidenciar gran capacidad de reflexión acerca de alternativas de acción; incluso llegamos a determinar con certeza la moralidad de la acción elegida, pero luego podemos experimentar que no poseemos la fuerza interior para ponerla en práctica.

¿De qué depende que un individuo actúe moralmente?

Existen dos factores que interactúan condicionando el accionar ético de las personas, ellos son las *etapas del desarrollo moral* en las que nos ubicamos y las *características individuales* [6] de quiénes enfrentamos los dilemas éticos.

[6] Robbins señala que podemos comprender mejor el accionar ético administrativo de los niveles gerenciales frente a los dilemas éticos, evaluando como interactúan otros tres factores moderadores con las características personales y con las etapas de desarrollo moral que experimenta cada individuo. Ellos son: la cultura organizacional, las variables estructurales de cada empresa y las características específicas de cada situación laboral (el autor la denomina "intensidad de la cuestión"). Robbins, S. y Coulter, M.; Administración, op.cit., pp. 162-165.

http://librosysolucionarios.net

Analicemos cada uno de estos factores:

a) Las *etapas del desarrollo moral* en términos de tres *niveles*, y

b) Las *características individuales* de cada persona.

a) Los seres humanos atravesamos secuencialmente tres niveles de desarrollo moral a lo largo del ciclo vital. Cada nivel está formado por dos etapas. En cada una de estas etapas, los juicios morales que forjamos experimentan mayor grado de independencia con respecto a las influencias externas. Por lo tanto, a mayor nivel de desarrollo moral, adquirimos mas mayor grado de independencia frente a las influencias externas, sin que esto implique ignorar a los otros.

Gráfico nº 2.5: Las Etapas del Desarrollo Moral

Niveles	Descripción de cada etapa según su Nivel de Desarrollo
III. Nivel de principios	6- Seguir los principios éticos que la persona elige aunque se oponga a lo que indica la ley.
	5- Valorar los derechos de otros y defender los derechos absolutos más allá de la opinión de la mayoría.
II. Nivel Convencional	4- Mantener el orden convencional y cumplir con las obligaciones aceptadas.
	3- Dar prioridad de cumplimiento a lo que esperan las personas que nos rodean.
I. Nivel Preconvencional	2- Obedecer las reglas cuando favorecemos nuestros intereses.
	1- Respetar las reglas para evitar castigos físicos.

El gráfico N° 2. 5 indica en qué medida los juicios morales que forjamos los individuos, experimentan mayor grado de independencia con respecto a las influencias externas. Concretamente existen tres niveles diferenciados y graduales:

I. Cuando nos ubicamos en el primer nivel, denominado **preconvencional**, respetamos las reglas en tanto y en cuanto, por hacerlo a cambio obtenemos premios o evitamos castigos.

II. Al situarnos en el segundo nivel, llamado **convencional**, los seres humanos tratamos de responder a las expectativas de nuestro grupo de referencia, intentamos cumplir con las obligaciones aceptadas, se nos vuelve difícil confrontar contra "el orden convenido". El "orden establecido" orienta nuestras acciones.

III. El tercer nivel es el de los **principios.** En este nivel de desarrollo moral, los juicios morales se apoyan en un conjunto de principios y normas éticas que valoran los derechos de los demás, reflejamos valores personales claros, elaborados y hasta podemos enfrentarnos a la opinión de la mayoría. Los *principios y normas éticas constituyen referentes para formular juicios morales*, llamados también juicios de conciencia o simplemente "conciencia moral".

En términos generales las investigaciones indican: que los seres humanos atravesamos las seis etapas de manera gradual ascendente [7]; la mayoría de las personas se encuentran en el nivel Convencional, y no podemos garantizar que todos los individuos alcancen un estado de desarrollo moral superior; por el contrario, podemos "estancarnos" en cualquier etapa [8].

Analicemos ahora cuáles son las *características individuales*, y cómo nos condicionan frente a los dilemas morales.

b) Los seres humanos poseemos tres características individuales que condicionan nuestro accionar frente a los dilemas éticos. Ellos son *los valores personales, la fuerza del ego y la localización de control.*

[7] Kohlberg, L., Essays in Moral Development: The Philosophy of Moral Development, Vol 1, Nueva York, Harper & Row, 1981; y Kohlberg, L, op.cit., Vol 2, 1984.

[8] Weber, J. ;"Managers Moral Reasoning: Assessing their Responses to Three Moral Dilemas", Humans Relations, July 1990, pp. 687-702.

http://librosysolucionarios.net

Las tres características individuales que condicionan nuestro accionar son:

- Los valores:

Son las convicciones acerca del bien y del mal.

- La fuerza del ego:

Es una medida de la personalidad,
porque permite determinar la firmeza de las convicciones
de una persona.

- Σ La localización de control:

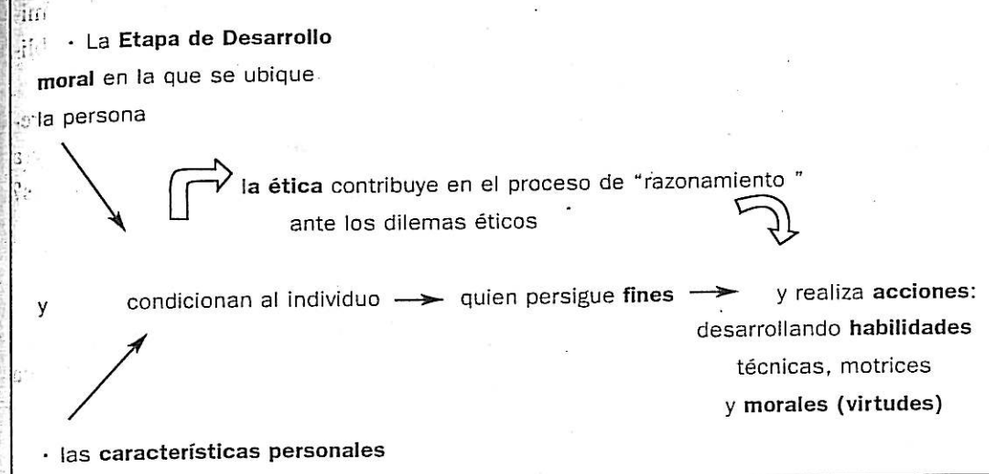
Atributo de la personalidad que permite medir
el grado en que una persona se siente creadora de su destino.

Analicemos estas definiciones. ***Los valores personales*** son las convicciones básicas acerca de lo que está bien y lo que está mal. Los desarrollamos a lo largo de la vida bajo la influencia de los padres, los amigos, los maestros y otros referentes.

Cabe aclarar que los valores y las etapas de desarrollo moral aunque pueden parecer similares, se diferencian. Los valores son amplios, abarcan una gran variedad de temas. Las etapas de desarrollo moral constituyen conceptos relativos, son una medida de nuestra independencia con respecto a las influencias externas.

La ***fuerza del ego*** es una característica de la personalidad del individuo que permite medir la firmeza de las convicciones de una persona. Puede ser alta o baja. Cabe esperar que los individuos dotados de una alta fuerza del ego muestren una mayor congruencia entre los juicios morales que poseen y las acciones que llevan adelante. En este sentido, cuando por ejemplo un gerente posee una fuerza del ego alta, es muy probable que frente a diferentes dilemas morales que se presentan en el contexto laboral, resista inclusive a sus propios impulsos, se apegue a sus valores o convicciones y esté propenso a sostener los juicios morales que cree correctos.

Gráfico 2.6: Síntesis conceptual en el plano personal



La ***localización de control*** es un atributo de la personalidad que permite medir el grado en que las personas se sienten creadoras de su propio destino. Desde una perspectiva ética, las personas que poseen localización de control interna, asumen responsabilidades por los efectos de sus conductas; confían en normas y principios acerca del bien y del mal; reflexionan acerca de sus acciones y muestran coherencia entre sus actos y los juicios morales que se desprenden de ese conjunto de reglas. Por el contrario, cuando un individuo posee localización de control externa, tiende a depender de fuerzas externas; en general, elude responsabilidades personales sobre las consecuencias de sus acciones, como si no fuese "el arquitecto" de su propia vida.

En síntesis, el gráfico 2.6 resume cómo la ética puede orientar el razonamiento de los hombres a fin de estimular el desarrollo moral.

Hasta aquí, hemos analizado de qué manera la ética contribuye al desarrollo moral de las personas. A continuación indagaremos cuál es el aporte de esta ciencia en el mundo de los negocios.

http://librosysolucionarios.net

2.6. La Ética Empresarial

Los principales interrogantes que guiarán el hilo conductor de la segunda parte son:

- ¿Cuál es la finalidad de una empresa? ¿Qué aspectos deben considerarse en la definición de la misión[9]? Las empresas, ¿sólo existen para ganar dinero y cumplir con sus obligaciones legales?
- ¿Cuál es el aporte de la ética al proceso de gestión? ¿Cómo diferenciamos a las empresas preocupadas por sus obligaciones sociales de las que son sensibles socialmente y a aquellas que se esmeran por asumir sus responsabilidades sociales empresariales?
- ¿Cómo le damos forma a un modelo de gestión con contenido normativo?
- ¿Qué recursos estimulan el comportamiento ético en los miembros de una empresa?
- ¿Existen criterios diferentes acerca de lo que significa ser "ético"?

Podríamos comenzar el análisis a partir de una pregunta genérica: ¿Por qué hablar de ética en el mundo de los negocios?

La *finalidad de la empresa*, definida como una comunidad de personas, no es solamente producir utilidades, sino también promover el *bien común*, nos referimos a estimular el desarrollo integral de los diferentes *públicos* con los que interactúa, comúnmente llamados *stakeholders*. Entre ellos se encuentran los empleados, los clientes, los miembros de una comunidad lindera a la empresa, los proveedores... por citar algunos públicos que experimentan condicionamientos a diario, en su accionar dentro o con la organización laboral.

Lo enunciado, nos permite identificar dentro de la empresa, *ámbitos éticos* desde los cuales es posible analizar cómo las personas se esfuerzan por conciliar los mandatos morales y las prácticas cotidianas laborales:

- En el *ámbito o esfera personal*, más allá del trabajo puntual que realicemos, solemos estar expuestos a situaciones en los que nuestra ética personal se pone a prueba;
- En ocasiones, nos cuestionamos nuestra *ética profesional*, frente a decisiones derivadas del ejercicio de nuestra labor como abogados, ingenieros, médicos, etc. ;

[9] Nota de autor: recordar que en el capítulo 1 hemos planteado que la misión cosiste en la definición del negocio o actividad central de la organización con una perspectiva amplia.

- Es importante mencionar la *ética del directivo*, quién debe ser consciente que desde su función, toma decisiones que condicionan las de otros; por ejemplo, cuando fija objetivos, establece políticas, genera estructuras o cuando pone en marcha un plan de incentivos, un sistema de control o procedimientos que permiten que otros alcancen los cometidos. Cabe preguntarse, ¿qué sucede cuando las organizaciones fijan fines contrapuestos a los objetivos personales de sus directivos?

  Citemos un ejemplo: Cuando un jefe de ventas obliga a sus vendedores a mentir para concretar en el corto plazo el beneficio económico, aun sabiendo que los productos fallarán, está transmitiendo un mensaje: *"Todo vale cuando se trata de ganar dinero"*. Con esta actitud, se perjudica la cohesión de la organización porque los trabajadores perciben que a ellos también se les puede mentir en caso de que la empresa lo necesite; no mejora la calidad humana del personal porque se promueve la acción incorrecta y prima el bien inmediato de la organización, lo que impacta negativamente en la sociedad.
- Finalmente, debemos analizar *la ética de la empresa como institución hacia afuera*. Las organizaciones desempeñan un papel en la sociedad, una función social directamente asociada a su propósito o razón de ser, por lo tanto *son responsables ante la comunidad por las implicancias de sus acciones*. En el próximo apartado describiremos el tema de las responsabilidades sociales de las empresas, lo diferenciaremos de otros conceptos.

Desde esta perspectiva, al profundizar el análisis del *aporte de la ética* a la gestión empresaria distinguimos que:

- Ayuda a analizar la *moralidad* de los *actos humanos y empresarios* y su *correspondiente responsabilidad* (imputabilidad de las acciones).
- Estimula el desarrollo de virtudes en el ser humano, potenciado el *liderazgo* empresarial.
- Finalmente, proporciona un *conjunto de principios, criterios y directrices* que nutren la elaboración de la filosofía, la misión, las estrategias, la cultura organizacional. Algunas organizaciones incluso desarrollan una *Declaración de Valores* con el fin de orientar la gestión empresaria (recordar lo visto en el capítulo 1).

A modo de ejemplo exponemos a continuación los valores que comunica Laboratorios Bagó con la intención de orientar las expectativas de comportamiento de sus miembros:

http://librosysolucionarios.net

Los valores de Laboratorios Bagó [10]

La organización Bagó prioriza, con el más alto nivel de exigencia, los valores que caracterizan su gestión empresarial.

- Ética: en su gestión operativa empresarial, en sus decisiones estratégicas y en sus relaciones comerciales, científicas y tecnológicas, con empresas nacionales e internacionales.
- Recursos humanos: prioriza el mantenimiento de una relación humana, en donde el espíritu de equipo, la capacitación, la colaboración y la actitud de servicio sean valorados, respetados y reconocidos por la empresa.
- Calidad: Bagó es consciente de que, en su trabajo diario, todos los procesos de producción que culminan en productos farmacéuticos terminados deben responder al más alto estándar de calidad internacional. Este factor de calidad abarca toda la estructura de la empresa y conforma en los sectores productivos y de control una capacitación permanente y una inversión en equipos e instrumental que garanticen la confiabilidad de sus productos.
- Trayectoria: en un mundo en donde la velocidad de los cambios es su característica principal, Bagó prioriza el mantenimiento de una trayectoria que debe interpretarse como un estilo justo, equilibrado y equitativo de su conducta empresarial.
- Actualización terapéutica: Bagó considera que sus productos deben estar a la vanguardia de la terapéutica moderna. Por tal motivo, valoriza y promueve sus actividades de investigación y desarrollo propios y complementa su gestión empresarial para lograr este objetivo con acuerdos tecnológicos y comerciales con compañías internacionales de primer nivel, manteniendo su condición de empresa líder nacional con proyección latinoamericana.
- Liderazgo: Laboratorios Bagó orienta todos sus esfuerzos para consolidar, a través del prestigio de sus productos, su condición de empresa líder en Argentina a la vez que para tener una presencia activa y creciente en Latinoamérica, donde ya cuenta con 17 centros productivos y su casa matriz en ese país.
- Actitud de servicio: respeto integral e irrestricto del cuerpo médico y farmacéutico, los pacientes y la comunidad a través de productos de alta calidad y de clases terapéuticas esenciales para la salud y el bienestar de la gente.

[10] Laboratorios Bagó S. A., www.bago.com.ar.

Stoner, Freeman y Gilbert definen la ética como *"el estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás y [...] de los derechos y las obligaciones de las personas, de las reglas morales que las personas aplican cuando toman decisiones y de la naturaleza de las relaciones entre personas"*. [11]

En este sentido, la ética formula un *conjunto de reglas* entre las que podemos distinguir

- **Normas negativas o prohibiciones** que buscan ayudar a eliminar alternativas malas (por ejemplo: no injuriar, no mentir, no robar), pero que no indican qué es lo mejor, son condiciones muy concretas, necesarias pero no suficientes.
- **Normas positivas o principios para la acción,** cuya aplicación práctica depende de la circunstancia, por lo tanto, exponen al ser humano a que utilice el sentido común y la rectitud para discernir entre lo que es o no conveniente, a que busque la mejor alternativa y luego la ejecute. Un ejemplo de estas normas es la necesidad de actuar con justicia, con honestidad.

Ahora bien, apoyados en este conjunto de reglas, quienes estudiamos el modo de gestionar a otros con miras a alcanzar diversos tipos de objetivos, debemos prestar atención al hecho de que la realidad actual es compleja, no podemos asumir una visión simplificada: debemos observar por ejemplo, el *nivel de competencia profesional o habilidades administrativas*[12] disponibles en la empresa, pues esto limitará la capacidad de formular alternativas, así como *no desatender las posibles consecuencias de las acciones.*

Lo anterior supone tener en cuenta aspectos económicos (que constituyen la base del desarrollo y la continuidad organizacional) armonizados con otras exigencias éticas (no engañar a los clientes, no exponer a situaciones de riesgo a nuestros colaboradores, no contaminar el ambiente, etcétera). De esta manera superaremos con mayor eficiencia, los "dilemas éticos" en el ámbito laboral.

Cuando el ser humano omite los principios éticos, actúa mal; puede perjudicarse él y los demás. Analicemos qué significa para las empresas un "comportamiento responsable".

[11] Stoner, J. , Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr., Administración, 6ª edición, México, Prentice Hall, 1996. Basados en: Freeman, R. E. (ed.), Business Ethics: The State of the Arts, Nueva York, Oxford University Press, 1991; y Freeman, E. R., "Ethics in the Workplace: Recent Scholarship", en: Cooper, C. L. y Robertson, L. T. (eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, núm. 5, 1990, pp. 149-167.

[12] Cuando mencionamos las competencias profesionales nos referimos a conocimientos o habilidades técnicas, habilidades interpersonales y conceptuales. En tal sentido, la realidad indica que, cuanto menor sea la disponibilidad de estas competencias, más fácilmente se cae en la tentación de generar medios ilícitos para la acción. Obviamente, esta condición no es absoluta.

http://librosysolucionarios.net

2.6.1. La responsabilidad social en la empresa

Las organizaciones son medios para la consecución de diversos fines que poseen las personas, en este sentido estas herramientas deberían acercarnos a mayores niveles de desarrollo.

Ahora bien, debemos reconocer que cuando los miembros de las empresas se esfuerzan por alcanzar su propósito, simultáneamente, impactan en la sociedad, es decir, tienen influencias deliberadas en su ambiente social. Por ello diremos que deben *responsabilizarse socialmente.*

¿Cuál es el bien común que deben buscar las empresas? La respuesta involucra varias dimensiones. Hace referencia a: la producción eficiente de bienes y servicios; la obtención de ganancias; el respeto a las leyes; la generación de un clima de trabajo que estimule la realización, la creatividad y potencialidad de los trabajadores mientras ganan el sustento familiar; la continuidad de la empresa; el respeto por el medio ambiente; la provisión de equipamientos sociales; el desarrollo de la técnica y muchas cuestiones más.

Al ir en búsqueda de esta diversidad de objetivos, la empresa incide en numerosos sentidos: en el nivel y la calidad de vida de los ciudadanos, en el progreso técnico que posee un país, en la contaminación ambiental, en el tipo de relaciones internacionales, en las actividades de los gobiernos.[13]

La interdependencia entre la *sociedad y las organizaciones* es tan grande que el profesor Keith Davis la definió como la "ley de hierro" al afirmar que: *"A largo plazo, quienes no usen el poder en forma responsable en opinión de la sociedad, lo perderán"*[14].

[13] El profesor francés Michel Albert sostiene que existen dos modelos de economías políticas diferenciadas según el tipo de relación que establece el Estado con el mercado: el modelo "renano", vigente en los Países Bajos, Alemania, Francia, Japón, Italia, Israel y el modelo "angloamericano" propio de Gran Bretaña y Estados Unidos. La diferencia se sustenta en cómo una sociedad define el bien común. En el caso del modelo angloamericano, las organizaciones demuestran su flexibilidad al cambio gracias a la poca interferencia que ejerce el Estado frente al poder de las empresas, por ello prevalece la situación de pleno empleo en un profundo contexto de desigualdades salariales. En el otro extremo, los sindicatos y las empresas comparten el poder y el Estado de Bienestar promueve marcos legales tendientes a asegurar la existencia de una red social (salud, educación, sistemas de pensión) de manera que se frena el cambio que perjudica a los ciudadanos, pero se convive con más obstáculos para la creación de empleos y con altos índices de desempleo.

[14] Davis, K.y William, F., Bussiness and Society, 5ª edición, Nueva York, McGraw-Hill, 1984.

Por otra parte, las *expectativas sociales* son cada vez mayores; la comunidad demanda firmemente que las empresas demuestren que:

1- Cumplen con sus ***obligaciones sociales***.

2- Son sensibles a las demandas de la sociedad y promueven rápidas respuestas a las cambiantes condiciones sociales: ***sensibilidad social***.

3- Y que se comprometen con un ejercicio responsable de sus funciones puesto que las acciones de las empresas impactan en la sociedad... es decir que asumen su ***responsabilidad social empresarial.***

> Definamos cada uno de estos conceptos, para comprender qué significa hablar de responsabilidad social empresaria, con miras a viabilizar un proceso de gestión con fuerte contenido normativo, además de centrar la preocupación en el desarrollo económico o en cumplimiento de las leyes.

El camino no es directo, el rango oscila entre tres posibles posiciones.

1. Diremos que una organización cumple con sus **Obligaciones Sociales (0. S.)** cuando responde a sus responsabilidades económicas (ganar dinero) y legales (no infringir las leyes). Las **O. S.** constituyen el fundamento de la participación social de las empresas.

2. Sumaremos el concepto de **Sensibilidad Social (S. S.)** cuando la empresa evidencia capacidad de *generar respuestas* a las demandas sociales *en el corto y mediano plazo,* demostrando su grado de adaptabilidad frente a los cambios acaecidos en el con texto.

Los gerentes, al tomar decisiones pragmáticas, demuestran su grado de sensibilidad social, guiados por las normas sociales presentes en cada situación. Robert Ackerman fue uno de los primeros en definir este concepto al señalar que, cuanto más rápido se desarrolle esta capacidad, los gerentes gozarán de mayor libertad discrecional sobre las decisiones que deben tomar. Resulta obvio agregar que la capacidad de respuesta se verá condicionada ante la intervención de demandas judiciales, presiones sindicales o reglas gubernamentales.[15]

[15] Cfr. Ackerman, R., "How Companies respond to Social Demands", Harvard Business Review 51, núm. 4, Julio-Agosto, 1973, pp. 88-98.

http://librosysolucionarios.net

3. Finalmente incluiremos el concepto de **Responsabilidad Social Empresaria (R. S. E):** cuando las organizaciones se esfuerzan por cumplir metas que propicien el *bien de la sociedad* en el largo plazo, además de acatar las leyes y obtener ganancias o de responder a demandas sociales concretas, en momentos puntuales. Las empresas contribuyen al *desarrollo social y económico*, a la vez que propician el *bien común* cuando ofrecen posibilidades de crecimiento a los trabajadores, cuando venden productos seguros, cuando cuidan el medio ambiente, cuando distribuyen equitativamente el valor económico añadido a cada factor de producción, cuando son honestas con sus proveedores y clientes, cuando no cometen actos de discriminación en cualquiera de sus formas, etcétera. Es decir cuando extienden el compromiso en relación a **cada uno de los públicos con los cuales interactúa** (*stakeholders).*

Los siguientes son algunos ejemplos de ello:

- Si una compañía respeta y actúa conforme lo establecen las reglas contra la contamina ción ambiental y no arroja sus efluentes, está cumpliendo con sus *obligaciones sociales.*
- Los gerentes de una organización con *sensibilidad social* se esmeran por identificar *normas sociales* (por ej. las que remiten a la necesidad de cuidado del medio ambiente) a fin de modificar su participación social en respuesta al cambio de las condiciones de la sociedad actual. Citemos algunos ejemplos: editoriales como *Prentice Hall, McGraw* Hill, el *New York Times y el Washington Post*, participan en campañas para aumentar el alfabetismo; Alcoa de Australia, generó una nueva forma de reciclar el recubrimiento de aluminio usado en sus ollas. Cuando una empresa retira inmediatamente una partida de productos que resulta contaminada, demuestra su alta sensibilidad social; si su composición laboral femenina es elevada y por ello decide instalar una guardería para los hijos de esas empleadas, está generando una respuesta a una demanda social que pone de manifiesto el grado de sensibilidad social.
- Si la misma compañía decide no fabricar más un producto porque descubre que es imposible evitar la situación de riesgo a la que expone a los consumidores, está cumpliendo con su responsabilidad social. La RSE remite a hacer lo que es correcto o moral con miras a mejorar a la sociedad a largo plazo, más allá de lo que obliga la ley o lo que demandan los actores sociales.

El desarrollo de estos conceptos implica, por un lado, reflexionar acerca de lo inapropiado de separar la ética de las actividades de una compañía y, por otro lado, propiciar el abandono de la idea "seudorrealista" de que "negocios son negocios", como si la amoralidad fuese una característica implícita del mundo empresario. Más que nunca, las entidades educativas deben profundizar el estudio del comportamiento ético en ese contexto.

2.6.2. Un panorama histórico sobre la ética empresaria

La preocupación por el "deber ser" se remonta a los tiempos más remotos. En Egipto se han encontrado manuscritos en los que se describe cómo se formaba a quienes ejercían actividades de "dirección",[16] exhortándolos a ser veraces y honestos. En el Código de Hammurabi,[17] rey de Babilonia, se habla de "salario mínimo". El Antiguo Testamento prohibe abusar del débil, condena el fraude y la usura, promueve el respeto a la propiedad ajena. El Nuevo Testamento hace hincapié en el carácter instrumental del dinero y de los negocios.

Durante la Baja Edad Media y el Renacimiento, dos moralistas conocedores de la economía y los negocios fueron Bernardino de Siena y Antonio de Florencia[18] (recordemos las ciudades del norte de Italia, en las que los astilleros y la banca forjaron, junto con los mercantilistas, importantes negocios).

En los siglos XVI y XVII florecieron en la escuela de Salamanca, los escolásticos tardíos que profundizaron el análisis de la relación entre la economía y la moral.[19] Ya en siglo XVIII, Adam Smith (1723 – 1790), en su obra La teoría de los sentimientos morales, identifica el crecimiento de los mercados y la división del trabajo con el progreso material de la sociedad, pero advierte que paralelamente éste puede aplacar el progreso moral, disminuyendo la solidaridad, la capacidad de entender el sufrimiento ajeno.

---

[16] Cfr. Ernan, A. , The Literature of Ancient Egyptians, Nueva York, Dupont, 1927. Citado por George, C. Jr., The History of Management Thoughts, 2ª edición, Londres, Prentice Hall, 1972, p. 6.

[17] Harper, R. "The Code of Hammurabi", King of Nanylon, Chicago, University of Chicago Press, 1904. Citado por George, C. Jr, op. cit., p. 9.

[18] Cfr. Roover, R., San Bernardino of Siena and Sant Antonio of Florence: The two Great Economist Thinkers of the Middle Age, Cambridge (Massachusetts), Kress Librery, 1967.

[19] J. Schumpeter menciona a Leonardo de Leys, Luis de Molina, Juan de Lugo, en Historia del análisis económico, Ariel, 1971, pp. 134 y ss.

http://librosysolucionarios.net

Después de Adam Smith, el campo doctrinal empieza a escindirse. Durante casi dos siglos, la economía fue una ciencia positiva y la moral una doctrina normativa. Las reglas de la conducta no fueron objeto de un análisis científico, porque se creía *que "son el resultado de juicios de valor, reflejan actitudes ideológicas*".[20] El pensamiento moderno afirma que"la moral no tiene nada para aportarle a la economía".

A mediados del siglo XIX, los problemas morales creados por la Revolución Industrial estimularon la profundización de la ética. El papa León XIII, en su Encíclica Rerum Novarum (1891), aporta a la economía y a la actividad empresarial una perspectiva ética. De igual forma, en 1899, Andrew Carnegie, el fundador de U. S. Steel, publicó un libro llamado El evangelio de la riqueza. En él introdujo el concepto de responsabilidad social de las empresas, sobre la base de dos principios paternalistas: el principio de caridad y el principio de custodia, en alusión al papel que los dueños de las empresas desempeñaban en la sociedad. El respeto a estos principios suponía, respectivamente, que las empresas debían donar parte de su riqueza y cumplir el encargo de multiplicar la de la sociedad.[21] No obstante, hasta la Gran Depresión de 1930, las empresas se comprometieron con el bienestar social presionadas por el marco legal que imponía el gobierno y por los requerimientos del movimiento obrero.

En Europa, tras la Segunda Guerra Mundial (1945), y en Estados Unidos a partir de los años cincuenta y sesenta, comenzaron a desarrollarse movimientos en favor de las responsabilidades sociales de las empresas. Los activistas sociales cuestionaron el modo en que los empresarios priorizaban como misión o propósito, el abocarse exclusivamente a la obtención de ganancias. Ergo, comenzaron a presionar para que las empresas ampliaran la perspectiva acerca de "su razón de ser".

En este sentido, el propósito de las organizaciones empresariales "debía" involucrar variados aspectos como la preocupación por la contaminación ambiental; la consideración de los públicos internos (los empleados), por ejemplo, evaluar oportunidades de capacitación o

[20] Termes Raúl, www.ufm.edu.gt, Guatemala, 1998.

[21] Cfr. Frederick, W., "Corporate Social Responsibility and Business Ethics", en: Prakash Sethi, S. y Falbe, C. (eds.), Business and Society, Lexinton Books, 1987; pp. 142-161.

tomar medidas respecto a la discriminación racial o sexual; asumir compromisos por las normas de seguridad y calidad frente a los clientes. La mirada se ampliaba, incluso comenzaron a cuestionar si es ético que las empresas prioricen la baja de costos laborales, justificando el asentamiento en países en los cuales se violan los derechos humanos.

Ya en las décadas del setenta y del ochenta convergían dos corrientes:

- La ***visión neoclásica***, cuyo defensor más representativo es Milton Fridman,(1963) [22] (Premio Nobel de Economía en 1976), entre otros como Levitt o Sheldon. Esta postura sostiene que los gerentes son empleados que deben rendir cuentas a los inversores y proteger sus intereses, a partir de la premisa de que la única responsabilidad de la administración es "maximizar los beneficios o ganancias de los accionistas (*stockholders*), respetando las reglas del juego, sin engaños ni fraudes y en franca competencia". La solución de los problemas sociales debe dejarse en manos del gobierno y de personas competentes [23].
- La ***visión socioeconómica*** sostiene que la responsabilidad de la administración trasciende de la obtención de ganancias e incluye la protección y mejoramiento del bienestar social. Esto supone integrar las metas económicas con las sociales, ampliando las responsabilidades con los stakeholders:[24] accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad local, la sociedad.

  Las empresas deben actuar con "conciencia social", ya que esto redundará en la formación de una mejor imagen, fluidas relaciones con la comunidad, mayor capacidad de atracción y retención de empleados calificados y ganancias a largo plazo. Los partidarios de esta corriente remarcan que el incumplimiento de las *obligaciones socialès* se traduce en elevados costos –indemnizaciones, multas, clausuras– por ejemplo, por realizar publi-

[22] Fridman, M., Capitalism and Freedom, Chicago, University of Chicago Press, 1963, p. 133.

[23] En un artículo publicado en The Economist, el sábado 22 de enero de 2005, se respalda la visión socioeconómica, postulando que las empresas deben dejar en manos de los gobiernos la responsabilidad de establecer políticas económicas y sociales, pues los gerentes no tienen tiempo para dichos esfuerzos. Diario La Nación, Suplemento Economía & Negocios, traducción de Zadunaski, G. sábado 22 de enero de 2005.

[24] El término "stakeholders" hace referencia a los públicos con los que la empresa interactúa y que desempeñan un papel importante para ella.

http://librosysolucionarios.net

cidad engañosa, contribuir al deterioro ambiental, no respetar condiciones de trabajo saludables para los empleados, etcétera.

Numerosas corrientes adhieren a esta visión: el *Committee for Economic Development* [25](CED, 1971) formado por empresarios y educadores, explicó que la sociedad es quien proporciona a la empresa la posibilidad de operar, de modo que la empresa tiene la obligación de satisfacer a la sociedad. Al describir "el pacto dinámico" entre la sociedad y la empresa, dio origen al sentido de la RSE por círculos concéntricos sentando las bases para la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984).

De igual modo, ya en 1979, Archie Carroll combinó los conceptos de responsabilidad social y sensibilidad social en una teoría que llamó "*Desempeño Social*".[26] Según ésta, la compañía debe contar con principios económicos, jurídicos y éticos para dar forma al terreno sobre el cual se debatirán cuestiones acerca de la responsabilidad social. Por ejemplo, en Estados Unidos se apoya la libre empresa (principio económico), la gente tiene derecho a un centro de trabajo seguro (principio jurídico) y se promueve la igualdad de oportunidades de empleo (principio ético). Estas premisas permiten establecer un "contrato social" mediante el cual la empresa actúa como un "agente moral",[27] de manera que en cada proceso de toma de decisiones y políticas se apliquen estos principios rectores.

Durante la década de los 90, surgió la teoría de la **Ciudadanía Corporativa** (**C. C** o *corporate citizenship)*, autores como Waddock y Graves [28] (1997) o Waddock y Smith [29] (2000) explican que la **Ciudadanía Corporativa** es un proceso mediante el cual una compañía desarrolla y administra las relaciones con sus múltiples *stakeholders*, de manera que afirman que se ocupan tanto de la rentabilidad como de estas relaciones.

[25] Committee for Economic Development, (1971). Social responsibilities of Business corporations. New York: Author.

[26] Carroll, A., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", Academy of Management Review, núm. 4, 1979, pp. 407-506.

[27] La idea de que la organización actúa como un "agente moral" se refiere a que, al apoyarse en un conjunto de reglas éticas, ayuda a que sus miembros formen juicios morales sobre alternativas de acción, asumiendo que las implicancias de esas acciones son absoluta responsabilidad de la empresa.

[28] Waddock, S. and Graves, S. B. (1997). Quality of Management and Quality of Stakeholders Relations: Are they synonymous?. Business and Society 36, Nº 3.

[29] Waddock, S and Smith, N. (2000). Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship. Business and Society Review 105, Nº 1: 47- 42.

Logan, Roy y Regelbrugge (1997) explican que la **Ciudadanía Corporativa** varía entre los mínimos deberes legales y éticos, por un lado y un comportamiento responsable y proactivo, por el otro. Indican: "*Como mínimo la* ***Ciudadanía Corporativa*** *significa adherir a las leyes, regulaciones y prácticas de negocios aceptadas donde opera la compañía. Según una interpretación más amplia, son las formas de conducta de la empresa que reflejan un comportamiento responsable y proactivo tanto en los negocios, como con los integrantes de la empresa, la comunidad, la sociedad y el medio ambiente*" (Logan, et. al.[30], 1997; cito por Milberg, et. al [31]. , 2006: p. 6).

Más allá de los diversos enfoques, los estudios realizados muestran una relación positiva entre el compromiso social empresario y el desempeño económico, sin embargo enfrentamos dos problemas:

1- El primer punto conflictivo es que existe una clara *dificultad metodológica para medir* de manera confiable la responsabilidad social y el desempeño económico. Cabe aclarar que las *medidas sociales* se basaron en los contenidos de los informes anuales empresarios, las citas de acciones sociales citadas en periódicos de las empresas o en "índices" de reputación que surgen de la "imagen pública". Por su parte, las *medidas de desempeño económico* fueron de corto plazo, como los ingresos netos, el rendimiento sobre la inversión o los precios por acción... cuando en realidad es muy posible que las medidas de RSE tarden un lapso bastante prolongado para incidir en las utilidades.

2- El segundo aspecto conflictivo es la dificultad para determinar *el sentido de causalidad:* ¿las empresas ganan dinero y por ello luego se comprometen socialmente...o por el contrario, ¿el compromiso social mejora la reputación y eso a largo plazo beneficia el rendimiento económico?

Lejos de subestimar estas cuestiones, la realidad es que no hay pruebas contundentes que indiquen que las acciones sociales de una compañía afectan o perjudican el desempeño eco-

[30] Logan, D. , Roy, D. and Regelbrugge, L. (1997). Global Corporate Citizenship- Rationale and Strategies. Washington DC: The Hitachi Foundation.

[31] Milberg. A. , Paladino , M. y Vassolo, R. (2005). Revisión de la Responsabilidad Social empresaria en Argentina.

http://librosysolucionarios.net

nómico... por lo cual resulta aconsejable que los diversos niveles directivos escuchen las demandas sociales y contingentes, cuando planifican, organizan, conducen, coordinan y controlan. El foco no puede limitarse a la obtención de ganancias.
Actualmente muchos fondos de inversión deciden en qué "valores"[32] invertir según sus propios principios, de manera que para ser coherentes en sus elecciones toman en cuenta los antecedentes de las compañías en cuanto a su desempeño social. Esto conlleva buenos resultados financieros para ambos.

Los compromisos morales no sólo se refieren a la acción individual sino también a la conjunción colectiva que representa una empresa. Los efectos de estas acciones se sintetizan en la *imagen institucional* frente a la sociedad.

2.6.3. En búsqueda de modelos de gestión comprometidos con la responsabilidad social empresarial

Habitualmente corroboramos que en países como Argentina, parece irreconciliable conciliar los requerimientos éticos y la vida práctica de los negocios. Espontáneamente surgen actitudes cínicas, hipócritas, o el rechazo inmediato a pensar que las empresas buscan algo más que la generación de riquezas.

Hemos planteado que las organizaciones empresarias juegan *un rol principal* en el desarrollo de los países, en este sentido ostentan *mayor poder* en el contexto globalizado y como correlato del mismo deben asumir las *responsabilidades* por las consecuencias de sus acciones.

Cuando nos referimos a la *ética corporativa* aludimos a que las organizaciones de negocios *son actores morales* que deben esforzarse por asumir las responsabilidades por las consecuencias de las acciones realizadas en el marco de sus espacios de libertad y bajo una particular condición de persona jurídica.

[32] Cuando se utiliza el término "valores", se refiere a que las empresas pueden implementar una forma de "gestión basada en el establecimiento, la promoción y la práctica de valores". Este estilo de administración explica por qué fondos como American Trust Allegiance, Citizens Index Fund, Delaware Third Century descartan inversiones en empresas tabacaleras, licores, energía nuclear, armas y negocios contaminantes. Cfr. Robbins, S. y Coulter, M., op. cit., p. 150.

En consecuencia, buscamos aunar los requerimientos éticos y la vida práctica empresaria a fin de nutrir cómo estas herramientas sociales configuran su misión, cómo moldean su cultura, o seleccionan alternativas de cursos de acción con miras a concretar los objetivos planeados. Es imposible sostener una dicotomía entre la ética y el "hacer negocios". Estos vehículos de cambio, tienen más poder que los actores individuales y a su vez condicionan el accionar de sus miembros.
Hemos visto que el estudio de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), también conocido como Ciudadanía Corporativa (CC), hace referencia al *concepto* y a la *práctica* sobre *cómo la empresa* se relaciona *con la sociedad y cómo ambas* se influyen *mutuamente*.

Ahora bien:
I. ¿Ante quién son responsables las empresas?
II. ¿Cómo configuramos un "mapa de las responsabilidades corporativas"?
III. ¿Cuál es la utilidad de este enfoque?

I. En principio especificamos **tres ámbitos genéricos de responsabilidades corporativas**[33]:
Las económicas,
Las sociales y
Las ambientales.

Cabe aclarar que si bien cada uno incluye aspectos claves, cualitativamente diferentes, también existen ciertas superposiciones parciales con otros ámbitos. Diremos que las empresas poseen desafíos mixtos, difícilmente pueden actuar como organizaciones económicas puras.

Numerosas empresas utilizan esta noción de tres facetas de la responsabilidad corporativa cuando definen sus misiones, por ejemplo: el grupo de empresas Royal Dutch / Shell expresa que quiere producir *"progreso económico, desarrollo social y mejoramiento ambiental* (Moody- Stuart[34], 1999), subrayando su interés por "*la gente, el planeta, y los beneficios*" y

[33] Lee Tavis y Enderle (1998) enunciaron el enfoque de *"concepto equilibrado de la firma"* a fin de especificar las responsabilidades de manera concreta *desde una perspectiva interna* así como para facilitar *la evaluación externa*. Enderle, G. y Tavis. L. A Balanced Concept of the firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance. Journal of Business Ethics, 17, 1998: pp. 1121- 1144.

[34] Moody-Stuart, M. *"Foreword"*, *Responsable Business. A financial Times Guide*, Junio de 1999.

http://librosysolucionarios.net

publica informes de sus avances en las "*realizaciones económicas*", las "*realizaciones sociales*", y las "*realizaciones ambientales*" (*Shell Report* 2000 [35], *Financial Times Guide*, 1999 y 2000).

¿Cómo especificamos los **ámbitos de responsabilidad corporativa**?
El *primer paso o fase cognitiva* supone identificar los temas pertinentes a cada ámbito. El gráfico 2.7 ejemplifica un listado de ámbitos de responsabilidad corporativa.

El *segundo paso es el de la evaluación* de esos aspectos desde una perspectiva ética, asignando prioridades mínimas, obligaciones positivas mas allá de lo mínimo y aspiraciones ideales éticos. El gráfico 2.8 precisa el mapa de responsabilidad corporativa.

Gráfico 2.7: Ámbitos de responsabilidad corporativa

1. Ámbito económico, con aspectos productivos y distributivos interrelacionados.
1.1 Producir/ maximizar ganancias:
- A corto plazo;
- A largo plazo.
1.2 Mejorar la productividad:
- Calidad de los productos y servicios
- Calidad de los procesos de producción
- Calidad de los factores de producción
1.3 Preservar/ incrementar los bienes de los propietarios inversores.
1.4 Respetar a los proveedores.
1.5 Ser correctos con los competidores.
1.6 En lo que respecta a los empleados:
- Conservar/ crear empleos;
- Pagar salarios justos, ofrecer beneficios sociales;
- (Re)- educar a los empleados.
1.7 Servir a los clientes.

2. Ámbito social:
Preservar y fomentar la salud.
Respetar el espíritu y la letra de leyes y regulaciones.
Respetar las costumbres sociales y la herencia cultural.
Comprometerse con la vida cultural y política.

3. Ámbito ambiental:
3.1 Comprometerse co el desarrollo sostenible:
Consumir menos recursos naturales.
Descargar menos elementos en el ambiente.
Etc.

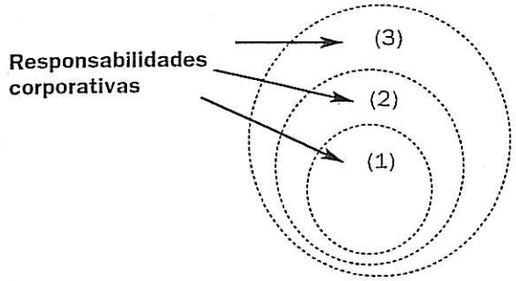
[35] Shell Report 2000. Website:www.shell.com. También en: How do we stand?, en Time, 11 de septiembre de 2000.

La realizaciones económicas, sociales y medioambientales están entretejidas, se solapan mutuamente. Por ejemplo el decidir abrir una planta adicional en una zona remota puede ampliar la capacidad de producción para aumentar la facturación, y también generar empleo a personas de la comunidad local, de manera que la empresa satisface simultáneamente responsabilidades sociales y económicas.

Gráfico 2.8: Mapa de responsabilidad corporativa

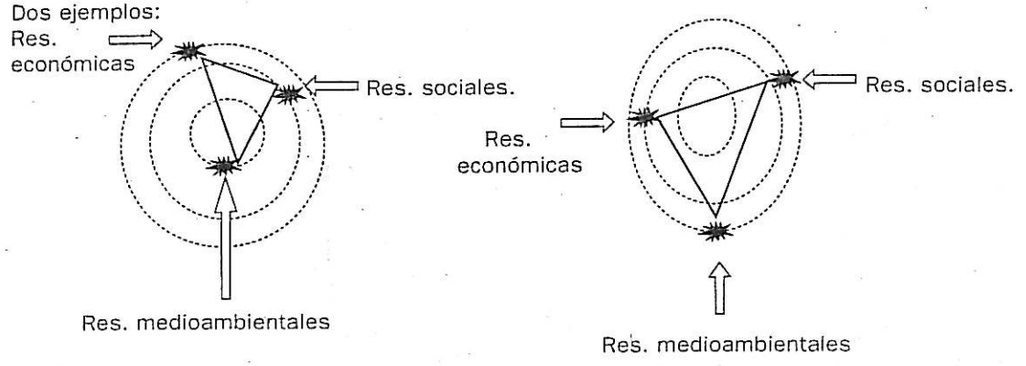
La misión y el entorno constituyen condicionantes que guían el modo en que la empresa define sus múltiples responsabilidades corporativas ambientales, sociales y económicas.
Al fijar prioridades, determina sus:

1) Requerimientos mínimos
2) Obligaciones positivas más allá del mínimo
3) Aspiraciones a ideales éticos.



De esta forma cada firma configura su mapa de responsabilidades corporativas.

Dos ejemplos:



Firma A **Firma B**

http://librosysolucionarios.net

Los ejemplos muestran que: la *firma A* aspira altas responsabilidades económicas (por ejemplo, aumentar en un 20 % sus ganancias en un año), prioriza satisfacer sus obligaciones sociales mas allá del mínimo (por ejemplo, brindar un seguro médico a todos los empleados), y busca satisfacer normas ambientales mínimas. Mientras que la *firma B,* posee un registro ambiental excelente pues produce biodegradables, mantiene los empleos conservando un margen de ganancia razonable y ayuda a sus empleados a participar en trabajos comunitarios.

El enfoque supone la *continua medición de la productividad* y el *impacto total* a largo plazo *de la inversión de recursos*, de manera que servir a los clientes sin engañarlos, tratar correctamente a los proveedores, pagar salarios elevados, o reeducar a los empleados, por citar un conjunto de responsabilidades a priorizar, contribuyan a aumentar la riqueza. La idea es equilibrar el diverso conjunto de responsabilidades corporativas sin acercarnos a puntos culminantes de riqueza, si la empresa se encuentra ante una declinación de la riqueza, quienes gestionan enfrentan el reto de reformular su estrategia.

¿Cuál es la **utilidad de este enfoque?**
Cuando las empresas especifican sus ámbitos de responsabilidades, desde la perspectiva interna (fase cognitiva) alienta el sentido del comportamiento proactivo de los miembros; de igual forma, el segundo paso permite que se la evalúe externamente, de manera que los principios éticos dejan de ser enunciados intelectuales o buenas intenciones.

De esta manera volcamos en hechos la idea de que la ética corporativa surja del interior de la organización, como una forma de compromiso que aúna esfuerzos directivos y de sus subordinados, mas allá de los grupos de presión, o de las exigencias legales.

2.6.4. Recursos o medidas que estimulan el comportamiento ético en las organizaciones

La alta gerencia podrá reducir la falta de comportamiento ético a través de ciertas medidas o recursos que orientarán el accionar humano en el marco de la dinámica organizacional actual:

I. La fijación de objetivos organizacionales y la evaluación de desempeño.
II. La declaración de valores.
III. El liderazgo ético y la cultura empresarial.
IV. Las prácticas de capacitación.
VI. La realización de auditorias independientes.
VII. Los mecanismos formales de protección.
VIII. La elaboración del código de ética.

Analicemos cada recurso para comprender su contribución.

I- Resulta esencial la *fijación de metas organizacionales claras y realistas*, porque en la medida en que se vuelvan inalcanzables, es más probable que los individuos busquen "atajos" o adopten perspectivas simplistas del tipo "el fin justifica los medios". Por ejemplo, no sería ético que un cobrador utilizase medios coercitivos (físicos o psicológicos) para reducir la morosidad de sus clientes (objetivo pautado).

Otra manera de evitar que los directivos dejen de respetar las pautas éticas es *evaluando el desempeño* de quienes se esfuerzan por alcanzar los objetivos pautados (la idea es constatar el grado de cumplimiento de las normas en el desempeño de los individuos).

II- Otro recurso importante es la *elaboración de una Declaración de Valores* que resuma las creencias centrales de la organización y las expectativas que guiarán el comportamiento de los individuos. No deben ser frases copiadas o que parezcan interesantes. La idea es que la declaración sirva de guía a las decisiones y acciones de los gerentes, aclare la comunicación de las expectativas de comportamiento de los empleados y proporcione límites morales a su accionar, es decir, que sintetice el "modus operandi".

Lo ideal es que los funcionarios de diferentes niveles participen en la elaboración de la declaración, para que no resulte ser un conjunto de idealizaciones de la alta gerencia que luego "bajan" por la pirámide jerárquica, y cuya adopción se ve inmediatamente descartada. Estas declaraciones deben dejar en claro el propósito del negocio, los valores que la organización establece para los funcionarios y las relaciones que mantiene con los públicos internos y externos.

http://librosysolucionarios.net

III- El liderazgo ético y la cultura empresarial.
Los diversos *niveles directivos* conducen a los miembros de la organización y *ejercen influencias* a fin de liderar el proceso que conduce a los objetivos organizacionales. El modo en que actúan los líderes, las creencias que promueven, dan forma a la *cultura organizacional* que caracteriza cada ámbito laboral.

Dichas creencias deben traducirse en acciones y, fundamentalmente, son los funcionarios que lideran la conducción[36] de la organización quienes transmiten la vivencia de los principios éticos en la cotidianeidad de sus acciones, reflejando directamente lo que desde la misión empresarial se revitaliza y se considera importante. Así se forja el espíritu que los stakeholders encuentran en sus contactos con la organización.[37]

IV- Las prácticas de capacitación.
Las empresas se constituyen en verdaderos agentes activos de la formación y el desarrollo potencial de las personas cuando diseñan *prácticas de capacitación* que estimulen tanto:
El *conocimiento teórico y práctico en órdenes temáticos* específicos,[38] así como
La generación de talleres, seminarios y programas de *capacitación en ética.*

[36] Estos conceptos no son aplicables de manera excluyente al ámbito empresario. Resulta imprescindible que nuestros líderes políticos también reflexionen acerca de su accionar ejemplificador. Recientemente, el Consejo Publicitario Argentino —entidad sin fines de lucro que agrupa a anunciantes, medios de comunicación y agencias de publicidad— ha decidido lanzar una campaña de concientización sobre el tema de la corrupción y de cuánto afecta a la imagen del país. "La corrupción, en definitiva, demuestra que, cuando se pierden los valores éticos y morales que deben necesariamente ser el sustento y la base de la sociedad, ésta comienza un proceso de deterioro del cual no se puede salir fácilmente. Es fundamental que, con la ayuda de la mencionada campaña institucional, la sociedad argentina tome conciencia de la gravedad de que el problema de la corrupción se extienda hasta dar lugar a una cultura de la corrupción. Pero es igualmente importante que este diagnóstico no dé pie a la dirigencia política para escudarse en que la corrupción es un problema que, al afectar a la sociedad en su conjunto, no debe formar parte de su agenda. "La peligrosa cultura de la corrupción", La Nación, Editorial, 24 de Junio de 2002.

[37] Cfr. Coutinho de Arruda, M. C., "Ponencia sobre código de ética: Un instrumento que adiciona valor", IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía, Buenos Aires, 26 y 27 de julio de 2001.

[38] Un estudio reciente realizado por la Sociedad de Estudios Laborales (SEL) señala que el 57% de los ejecutivos de Recursos Humanos de las empresas líderes ha abandonado su rol impulsador de la formación y el entrenamiento (el 63% de las empresas redujeron su presupuesto en planes de capacitación); sin embargo los requisitos de selección son cada vez más exigentes. El estudio indica que RRHH se está transformando en un "consultor terapéutico", su rol principal está cada vez más asociado con la contención y el asesoramiento. Diario Clarín, Economía, Viernes 26 de Julio del 2002.

En *primer término*, es importante señalar que a través de la *capacitación del personal*, el área de Recursos Humanos [39] promueve la generación de aptitudes y el incremento de conocimientos en áreas claves para la empresa. En este sentido, hemos visto que el hecho de disponer de habilidades propicia no sólo la innovación y el espíritu creativo de los trabajadores, sino que simultáneamente el individuo "suma herramientas" para resolver con mayor claridad los dilemas que se le presenten.

La idea es que el hombre desarrolle un espíritu de autocrítica ("toma de conciencia"), ya que la enseñanza de cualquier disciplina siempre tiene una dimensión ética: es mucho más que la acumulación de conocimientos especializados.[40] No debemos olvidar que la actitud mental ética de los trabajadores y sus acciones dependerán en buena medida de las cualidades de sus líderes y de las acciones ejemplificadoras que éstos muestren.
En *segundo lugar*, las empresas son agentes de formación cuando diseñan talleres, seminarios o prácticas de *capacitación en ética.* El 40 % de las empresas americanas [41] imparten algún tipo de práctica que acrecienta la conciencia acerca de las cuestiones éticas en los negocios, de manera que los individuos refuerzan el sistema de valores que han ido configurando desde la infancia, acrecentando su desarrollo moral.

A modo de ejemplos citamos en primer lugar la empresa Nynex (que forma parte de Bell Atlantic Corp.) presentó en 1995 su Código de Ética, y adjuntó un video de 30 minutos con escenas de la vida real laboral en las que se muestran situaciones éticas controversiales. Los trabajadores debían analizar el código y ver la película para luego debatir en forma conjunta con los líderes, los temas éticos presentados en cada situación.

Otra parte del programa que se propuso era el llamado: "Dramatizaciones para la vida: el elemento humano". Estas prácticas consistían en actuaciones de aproximadamente 25 minutos, llevadas a cabo por actores que dramatizaban situaciones, utilizando la técnica del "Cuadro congelado". Este mecanismo permite interrumpir las situaciones ("congelar la imagen") para facilitar la descripción de las emociones que el actor experimenta, por ejemplo ante un caso

[39] En el capítulo 7, referido a las áreas funcionales más comunes de una organización, se describirá cómo Recursos Humanos (RRHH) lleva adelante un conjunto de funciones de carácter estratégico y operativo que estimulan el comportamiento integrado de los miembros de la organización.

[40] Jasminoy, H. y Feminis Brihuega, C.: "Reflexiones sobre Ética y Responsabilidad Social en la Gestión de Capacitación y Desarrollo", Cuadernos U.A.D.E 106: La Ética en los negocios y la República Argentina, 1998, Bs As, p.10.

[41] Associated Press, "Cheating Rampant in Workplace, Study Says", Springfield News Leader, April 5, 1997, p. 45.

http://librosysolucionarios.net

de acoso sexual proveniente de un nivel jerárquico superior; frente a una situación de discriminación religiosa o racial. Desde el punto de vista gerencial, resulta muy productivo y reconfortante compartir con otros niveles jerárquicos las sensaciones que enfrentan frente a la resolución de los dilemas éticos; también aclaran qué prácticas son permisibles y cuáles no; refuerzan las normas de conducta a sus subordinados y lo que es muy importante: los gerentes adquieren más confianza para tomar medidas éticas impopulares al poner de manifiesto (al compartir abiertamente) la fuerza de voluntad que éstas medidas exigen.

Otro ejemplo interesante es el que plantea la empresa Boeing: ha desarrollado un programa de capacitación llamado "Cuestiones de integridad: El desafío ético". La idea es realizar discusiones grupales en las que participan supervisores y empleados, con miras a analizar 54 situaciones éticas y 4 posibles formas de enfrentar cada una. El debate fue diseñado para que los empleados puedan atribuirle más importancia al comportamiento ético en su contexto laboral cotidiano, además refuerzan las normas de conducta en la empresa, aclaran las prácticas aceptables y las que no, y generan confianza tanto en los directivos como en los empleados.

V- La realización de auditorías independientes

Otro recurso para estimular el comportamiento ético son las *auditorias* [42] *independientes*, dichas evaluaciones buscan poner en evidencia actos o decisiones administrativas que se contraponen a lo que indican las normas de conducta vigentes en los Códigos de Ética. Se pueden realizar de manera aleatoria (sin previa advertencia) o en forma periódica, pero es conveniente que los auditores respondan directamente a los directores de la compañía.

[42] El artículo analizado plantea que la fractura moral coexiste en nuestro país abarcando el ámbito privado y público, generando un estado de corrupción generalizado; sin embargo (al igual que en el ámbito privado) la conducta ejemplificadora de nuestros líderes políticos, la realización de auditorías externas y la rendición de cuentas, constituyen un camino para revertir en el marco público la visión frustrante que comparte nuestra población. "¿En qué países la corrupción es menor o casi inexistente? En primer término, en los escandinavos. ¿Por qué? Porque hay una continuidad casi perfecta entre la moral pública y la privada.[...] ¿Es posible que esto se revierta en nuestro país? El cambio comienza a ocurrir de arriba hacia abajo, cuando llega al poder un grupo decidido a frenar la corrupción con su propio ejemplo, e instala una total transparencia en los actos de la administración pública, con auditorías externas y constante rendición de cuentas a la ciudadanía. En poco tiempo se produce una inversión de las relaciones de poder y los ciudadanos descubren que funcionarios y políticos no deben ser otra cosa que temerosos servidores públicos". Montaner, Carlos A. "La Argentina y la fractura moral"; Diario La Nación, 9 de Junio de 2002.

VI- Los mecanismos formales de protección

Existen diversos mecanismos formales de protección: uno de ellos son los *"consejeros éticos"*, personas a las que los empleados no gerenciales pueden recurrir para buscar orientación cuando se encuentran ante dilemas éticos. Estos asesores contribuirán al análisis del problema, la comprensión de sus causas y la formulación de posibles soluciones.

Otro mecanismo es la instauración de lo que se denomina "*proceso de apelaciones*". Los empleados pueden recurrir a este procedimiento sin incurrir en problemas éticos o para evitar la presión de quienes están propiciando la situación de infracción.

Cabe señalar que los resonados escándalos de Enron, Worldcom o Tycon Internacional han estimulado en EEUU, el nombramiento de *"funcionarios en ética"* que idean y/o guían los programas de ética corporativa, a punto tal que incrementó el número de membresías de la *Asociación de funcionarios de ética* [43], llevando su registro a 900 compañías importantes.

VII- Los *Códigos de Ética*. Los Códigos de Ética son un recurso útil para reducir la ambigüedad entre aquellas acciones que se ajustan a lo moralmente aceptado y las que no lo hacen. Son *documentos formales* en los que se detallan los valores primarios, las reglas que guían el comportamiento de los individuos; algunas prácticas específicas se detallan mediante el abordaje de los casos más vulnerables, con el objeto de procurar una fácil comprensión, una circulación rápida de la información entre los funcionarios y una evaluación que clarifique las responsabilidades esperadas. Sobre esta base se conformarán los artículos del código.

Para evitar que sólo sean elementos decorativos y para que realmente contribuyan al programa de ética corporativa, es necesario que la gerencia:

- Los respalde (son los gerentes quienes infunden la "tónica cultural" a la organización a través de su conducta ejemplificadora).
- Promueva su difusión entre los distintos niveles jerárquicos.
- Sancione públicamente a quienes no respondan a las reglas mencionadas. En tal sentido,

[43] Cfr. www.eoa.org, 12 de abril de 2003 y Schimtt, Companies Add Ethics Training: Will it work? En Robbins S. & Coulter, M. Administración, Octava edición. México: Pearson Educación, p. 119.

http://librosysolucionarios.net

la realización de auditorias sociales independientes (aleatorias o sistemáticas) permite evaluar las decisiones y prácticas administrativas en términos del Código de Ética.

En el anexo del presente capítulo presentamos el Código de ética de Bimbo, cito en (www.grupobimbo.com.mx/admin/content/uploaded/Codigoetica.pdf)

2.6.5. Más allá de los criterios existentes acerca de la conducta ética, el punto central: no apegarse a ellos como si fuesen recetas.

Hasta aquí hemos presentado *pautas para dar forma a un modelo de gestión* preocupado por concretar el *sentido de responsabilidad social-corporativo;* de igual modo detallamos *recursos* para estimular el comportamiento ético. Previamente reflexionamos sobre el modo en que las empresas operativizan sus obligaciones sociales, su sensibilidad social y/o cómo se comprometen con su responsabilidad social empresaria.

Lejos de intentar presentar una clasificación definitiva y excluyente que sintetice los pasos a seguir para lograr ser morales, como si existiese una o varias "recetas mágicas", mencionaremos la clasificación de Robbins y Coulter (2005)[44], acerca de los *criterios éticos* en los negocios, coexistentes en la actualidad.

Los cuatro c*riterios o puntos de vista acerca de la ética* son:

1. Punto de vista utilitario de la ética
2. Punto de vista de la ética basado en los derechos
3. Punto de vista de la ética basado en la justicia
4. Punto de vista de la ética de la Teoría Integradora de los Contratos Sociales

[44] Robbins S. & Coulter, M. Administración, Octava edición. México: Pearson Educación, p. 119. El profesor francés Michel Albert sostiene que existen dos modelos de economías políticas diferenciadas según el tipo de relación que establece el Estado con el mercado: el modelo "renano", vigente en los Países Bajos, Alemania, Francia, Japón, Italia, Israel y el modelo "angloamericano" propio de Gran Bretaña y Estados Unidos. La diferencia se sustenta en cómo una sociedad define el bien común. En el caso del modelo angloamericano, las organizaciones demuestran su flexibilidad al cambio gracias a la poca interferencia que ejerce el Estado frente al poder de las empresas, por ello prevalece la situación de pleno empleo en un profundo contexto de desigualdades salariales. En el otro extremo, los sindicatos y las empresas comparten el poder y el Estado de Bienestar promueve marcos legales tendientes a asegurar la existencia de una red social (salud, educación, sistemas de pensión) de manera que se frena el cambio que perjudica a los ciudadanos, pero se convive con más obstáculos para la creación de empleos y con altos índices de desempleo.

1. Punto de vista utilitario de la ética

Hay quienes defienden la perspectiva de la ética desde el punto de vista utilitario. En este sentido, las decisiones se toman sobre la base de los resultados o consecuencias aparejadas, de manera que se beneficie al mayor número de personas. La teoría utilitaria ofrece un método cuantitativo para decidir, priorizando que la meta es maximizar la ganancia y fomentar la eficiencia.

A modo de ejemplo, un gerente avalará esta perspectiva acerca de la ética si frente al dilema ético que se le presenta en un momento de reestructuración, justifica el despido de un 20% de la dotación de un sector porque como contrapartida podrá brindar mayor seguridad al 80 % restante de la compañía mientras propicia mayores ganancias para los accionistas al maximizar la eficiencia en el uso de los recursos.

Cabe aclarar que al avalar esta perspectiva puede ocurrir que se asignen tendenciosamente los recursos de forma tal que, al propiciar el uso eficiente de los mismos, se descuiden los derechos de las personas que están minoritariamente representadas.

2- Punto de vista de la ética basado en los derechos

Otros directivos suelen adoptar una perspectiva acerca de la ética que postula que al tomar decisiones se debe intentar respetar y proteger los derechos fundamentales de los individuos, incluidos los derechos a la privacidad, a la libertad de expresión y de conciencia, o el derecho universal a un proceso judicial justo.

Cabe advertir, que el riesgo de un contexto laboral en el que se estimula proteger los derechos de los trabajadores no debe minimizar la realización del trabajo productivo y eficiente.

3- Punto de vista de la ética basado en la justicia

En ocasiones, los directivos adoptan la perspectiva ética que supone promover la toma de decisiones intentando imponer y aplicar las reglas con justicia e imparcialidad.

Citaremos el ejemplo de una pyme durante la crisis del 2001 en Argentina. La preocupación fundamental de aquel momento era sobrevivir a la crisis que afectaba a todos y cada uno de los sectores sociales. Frente a la imposibilidad de aumentar los salarios, el máximo directivo tomó una medida indirecta: propiciar un sis-

http://librosysolucionarios.net

tema de compras comunitarias en la empresa de manera que se maximizara el poder adquisitivo de su personal al lograr descuentos por cantidad en un centro mayorista. Se relevó el tipo de mercadería que consumían, unificaron marcas, y se dispuso un lugar para administrar las compras mensuales.
Tras cuatro meses de su implementación, el directivos debió suspender la medida pues operativamente resultó muy difícil equilibrar las compras, ya que los empleados no demandaban la oferta disponible como lo habían sugerido en el plan trazado. La reacción de los obreros fue de rechazo pues consideraron injusto el comportamiento de los directivos, cuando en realidad la evaluación reflejaba que no resultaba provechoso para ellos mismos el modo en que se estaban invirtiendo los recursos (partes de sus propios salarios).

4- Punto de vista de la ética de la Teoría integradora de los contratos sociales
Esta última perspectiva propicia tomar decisiones de manera que el contrato laboral considere simultáneamente factores empíricos ("lo que es") y factores normativos ("lo que debería ser") vigentes en las industrias y en las comunidades en las que opera la organización.

Los *factores empíricos* se refieren a las cuestiones objetivas y particulares a considerar para llevar adelante eficaz y eficientemente un negocio específico (por ejemplo, lo que respecta al valor horario, el lugar y tipo de trabajo a realizar, etc.). La consideración simultánea de los *factores normativos* da lugar a observar, respetar y consensuar las formas de comportamiento aceptables dentro de cada comunidad. A modo de ejemplo, si contratásemos empleados musulmanes, deberíamos contemplar que destinan cinco momentos del día a sus rezos, permitiendo que ese ritual cultural se concrete durante la jornada laboral.

El contexto empresario actual experimenta una continua necesidad de adaptación a los cambios, lo que implica que la perspectiva acerca del comportamiento ético también debe reformularse, ampliarse. Resulta importante aclarar que el hecho de encontrar un criterio que guíe nuestro accionar frente a los dilemas éticos, no nos garantiza su resolución. Por el contrario: la reflexión acerca de nuestro accionar, la revisión constante de nuestros principios y la utilización de distintos recursos que estimulan un comportamiento ético, resultan indispensables para equilibrar las exigencias exitistas y competitivas que proliferan en el mundo globalizado actual.

Los estudios [45] demuestran que la mayoría de los empresarios sobrevaloran la búsqueda de eficiencia, la maximización de las ganancias y la productividad, avalando actitudes *utilitaristas*. Sin embargo, la *compleja resolución de los dilemas éticos actuales* [46] expone al empresariado al reto de ampliar su perspectiva ética, considerando también los *derechos* de las personas, la *justicia e imparcialidad* de las decisiones y la comprensión de las *normas vigentes* en la comunidad en la que se opera, sin que esto implique descuidar la continuidad y el crecimiento de la empresa [47] o que se avale el *relativismo ético.*

2.6.6. Relativismo cultural y relativismo ético

El abordaje de los temas éticos en la administración de los negocios se ha vuelto todavía más indispensable si tenemos en cuenta que las empresas, al operar globalmente (como veremos en el capítulo 8) exponen a los individuos al contacto con culturas distintas. El ser humano se enfrenta a la disyuntiva de aceptar o no el orden moral vigente en otras civilizaciones que, quizás, se opone a sus propios valores y principios.

---

[45] Fritzsche, D. J. y Becker, H, "Linking Management Behavior to Ethical Philosofy-An Empirical Investigation". Academy of Management Journal, March 1984, pp.166-175.

[46] Bush propuso duplicar a diez años las penas de prisión para aquellos ejecutivos que estén involucrados en actos de fraude y corrupción financiera, endurecer la legislación contra la destrucción de documentos contables y regular las actividades de las empresas auditoras para que sean más independientes. Anunció la creación de una fuerza especial para combatir este tipo de crímenes y llamó al Congreso a aumentar el personal de la Comisión Nacional de Valores (SEC, según sus siglas en inglés; organismo que regula la actividad bursátil), y a incrementar su presupuesto en 100 millones de dólares. El fuerte mensaje de Bush marcó un significativo cambio en su política de laissez-faire económico y de protección incondicional a las grandes corporaciones, muchas de las cuales son las principales donantes del Partido Republicano, por ende, de su gobierno. Los escándalos financieros que han sacudido al país y a la Bolsa en los últimos meses —como la estrepitosa bancarrota del gigante energético Enron, la caída de la empresa de telecomunicaciones WorldCom, y las oscuras operaciones bursátiles y de contaduría de las farmacéuticas ImClone y Merck— llevaron al mandatario (irónicamente el primer presidente norteamericano en tener un título universitario en Administración de Empresas) a que diera un paso al costado y propusiera una mayor intervención del Estado en los asuntos financieros. Diario La Nación, "Los empresarios corruptos, nuevo blanco de Bush"; Armendáriz, A.: 10 de Julio de 2002.

[47] Para ahondar la necesidad de conciliar la lógica eficientista y los valores morales en el contexto de la Era del Conocimiento, se sugiere la lectura de la ponencia "La Era del Conocimiento en el contexto de la Globalización", publicada en el "IV Congreso de Administración con carácter Nacional e Internacional. La Administración en la Era del Conocimiento", Genoud, M.Andrea; Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Bs. As, 12 a 14 de Junio de 2002.

http://librosysolucionarios.net

Ahora bien: el relativismo cultural (las diversas creencias, los rituales, las distintas formas de hacer las cosas) existe y debe ser respetado pero no juzgado; de hecho, cada organización como institución social, promueve su cultura diferenciadora para facilitar las conductas de sus miembros y las relaciones con los clientes, los proveedores y la comunidad local. Lo anterior no significa que el relativismo cultural convalide la frase "donde fueres haz lo que vieres", ni implica aceptar el relativismo ético. Son dos conceptos distintos.

El individuo acatará las normas y reglas propias de una cultura en tanto coincidan con sus valores morales, de manera que no puede ser obligado a actuar en contra de éstos. De igual forma, la organización no está obligada a contratar gente cuyos valores y creencias no coincidan con los que se promueven. El tema vuelve a resaltar la importancia de que reflexionemos acerca de la ética en el ámbito de la administración.

2.7. Algunas reflexiones finales. La ética en las empresas argentinas de mayor facturación

Las organizaciones enfrentan numerosos desafíos en el mundo porque se han modificado las concepciones de las relaciones y del tiempo.[48] La ética forma parte de estos desafíos.
Las empresas deben aceptar que la ética es inherente a su funcionamiento por varios motivos. En primer lugar, no es posible escindir al ser humano: las carencias morales que poseemos como padres, amigos o como deportistas amateurs, seguramente aparecerán en el transcurso de nuestra vida profesional.
En segundo lugar, las organizaciones ocupan un rol protagónico en el mundo globalizado. Un individuo transita casi todos los ámbitos de su vida en estos agentes sociales. Nadie desconoce el enorme poder que poseen. Pero cuanto más relevantes son las organizaciones, cuanto más derechos poseen, mayores son sus obligaciones hacia la sociedad. Dicho de otra forma, el correlato del incremento de poder debe ser el aumento de la responsabilidad social.

La sociedad ejerce presión y juzga la actuación social responsable. Este "hacer bien, hacer lo correcto" constituye un componente sustancial de los activos intangibles, aquellos que no aparecen en los libros como los terrenos o las máquinas, pero que también agregan valor a la empresa. Las marcas, la imagen, la capacidad de generar negocios, los derechos de propiedad son activos intangibles que se reflejan en las cotizaciones bursátiles y demuestran que han cambiado los criterios de valuación tradicional de las empresas.
El precio de las acciones se ve cada vez menos determinado por los activos físicos; por el contrario, se vincula más con el comportamiento social que asume la compañía.

Veamos algunos datos para corroborar que las expectativas de la sociedad sobre este comportamiento responsable de las empresas generan sus frutos. En mayo de 1999, la consultora Environics International Ltd. lanzó la primera encuesta mundial, llamada "Millennium Poll" en 23 países (incluida la Argentina). Fueron entrevistadas 25.000 personas acerca de la responsabilidad social.[49]

- Uno de cada dos individuos (49 %) indicó que la responsabilidad social es el factor de mayor influencia en la percepción que el público tiene de las empresas individuales, superando otros como la calidad y la reputación.
- El 40 % de los encuestados manifestó estar dispuesto a boicotear los productos de una empresa irresponsable; estas personas les asignaron mayor importancia respecto de la responsabilidad social a cuestiones como la seguridad y la salud de los trabajadores, el trato igualitario de éstos, la protección medioambiental, la eliminación de prácticas que involucren sobornos o corrupción y el empleo de niños.

En las empresas argentinas, la preocupación por llevar la ética al espacio del diseño de políticas estratégicas ensambladas con la estructura corporativa parece reflejarse en su comportamiento social. Las principales fundaciones corporativas donan unos 50 millones de dólares por año: Pérez Companc (15 millones), Fundación Antorchas (7 millones), Repsol-YPF, Fortabat, Socma, Telefónica, Acindar, Bemberg, Aguas Argentinas, Bank of Boston, Arcor y Minetti (3 millones de dólares promedio por año cada una). Uno de los factores por los cuales estas cifras no son más elevadas es el hecho de que el porcentaje deducible de ganancias es sólo del 5%, mientras que, por ejemplo, en Estados Unidos es del 30 %; esto también

[48] Stoner, Freeman y Gilbert resaltan que la globalización y el desarrollo tecnológico han intensificado las relaciones internacionales e interculturales en medio de una fuerte presión del tiempo. (Ctr. Stoner, J.; Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr, op. cit., p. 53).

[49] Revista Idea, año XXIV, núm. 221, mayo 2001, pp. 104-105.

http://librosysolucionarios.net

explica que las donaciones en ese país asciendan a 20.000 millones de dólares para ayudas educativas culturales o humanitarias).[50]

Según la Universidad de San Andrés [51], los aportes empresariales locales son del 4% de la facturación, pero crecieron un 20% en los últimos ocho años; el 90% de las grandes empresas emplazadas en la Argentina tiene personal abocado a atender necesidades y pedidos que reciben de la sociedad civil. El voluntariado por parte de grupos de trabajadores ha dejado de ser una rareza y forma parte del ejercicio de la responsabilidad social.[52]

Avon convoca al personal, mediante el Programa Lazos Solidarios de su fundación, en caso de catástrofes naturales, para colaborar con las personas afectadas. En América, su campaña contra el cáncer de mama constituye el mayor aporte corporativo en programas de salud sobre el tema.

El Chase Manhattan Bank festeja el "Día del Voluntario" desde hace siete años; destina en esa jornada a 60 voluntarios que se abocan a la tarea comunitaria.

Bank of Boston (las "Águilas solidarias" son 545 empleados), Prudential Seguros (224 voluntarios) y AXA (a través del programa "A todo corazón") también poseen emprendimientos sociales a través del trabajo de voluntarios corporativos.

Un estudio sobre Responsabilidad Social empresaria del Instituto de Altos Estudios Empresariales de la Universidad Austral (IAE) [53], presentado en el marco del programa "Ver para Creer" que ha ideado la consultora Unidad Com., describe:

- que la comunidad empresaria argentina tiene el potencial suficiente para integrar la responsabilidad social empresaria a sus compañías;
- que sólo lo podrá desarrollar si lo refuerza con una buena preparación y una firme fuerza de voluntad.

Marcelo Paladino, el director del departamento de investigación del IAE, explica que el mayor cambio que se produjo en la última década fue el nivel de involucramiento en la responsabilidad social desde las empresas: *"Anteriormente se trataba de un señor con la chequera que firmaba y nada más, mientras que en la actualidad hay una inversión social de la empresa como el caso de las compañías que se juntan con las organizaciones no gubernamentales (ONG)".*

El compromiso de la empresa puede traducirse en donaciones, tarifas sociales, fundaciones, capacitación de empleados o cuidado del medio ambiente.

- Según el informe del IAE, de las 355 grandes empresas relevadas en 2001, 43% contribuye a la sociedad y el 33% tiene empleados asignados a la actividad encarada. El 15% de las compañías tiene una fundación y 50% involucra al personal con la misma. De las empresas que colaboran, el 58,1% lo hace de forma independiente ya sea con productos o servicios. El 25,8% opera en conjunto con una ONG y sólo un 6,5% lo hace conjuntamente con el Gobierno.
- También señaló la ausencia de regulaciones con las ONG, que juega en contra de un correcto desarrollo de la responsabilidad social empresaria.
- El informe revela que el espíritu solidario también tiene sus zonas grises: según cifras publicadas por las Naciones Unidas y el Banco Interamericano de Desarrollo, existen 104.642 ONG en la Argentina de las cuales el 64,3% tiene entidad legal, el 35,7% restante no está reconocido.[54]

Las razones más comunes que inducen a las empresas a responder ciertas demandas de la sociedad son:

- La búsqueda de "mayor competencia y visibilidad".
- El hecho de intentar alcanzar un mejor posicionamiento y un aumento de la productividad.
- Existen además "las que quieren legitimarse" tendiendo lazos con la comunidad y los clientes.
- Y luego, en menor medida, aparecen aquellas que lo hacen por un sentido de obligación moral y responsabilidad social.
- El principal criterio respecto de las donaciones para elegir el destino reside en la proximidad geográfica, comercial, personal o religiosa. Si bien aumentó durante la última

[50] "La obligación de dar", Clarín, Suplemento Económico, 04/05/01, p. 2.
[51] Ídem.
[52] Clarín, Sección Especial de Voluntariado, 14/01/01, p. 11.
[53] "En el último año, las compañías argentinas se ubicaron cada vez más cerca de su responsabilidad social", Estudio del Instituto de Altos Estudios Empresariales de la Universidad Austral, La Nación, García Bartelt, M.; 26 de Julio de 2002.
[54] Ver también datos sobre ONG´s en Argentina en el capítulo 1.

http://librosysolucionarios.net

década el número de compañías que decidieron involucrarse con la sociedad, según Paladino, lo que falta es organización. De acuerdo con el director, "si hay algo que falla en la Argentina es la capacidad de cooperación y coordinación" y en consecuencia terminan desperdiciándose esfuerzos y también donaciones.

- El investigador del IAE también enmarcó la materia en el contexto actual del país. En este sentido, sostuvo que las empresas que refuerzan su acción social suelen hacerlo esporádicamente y en forma fragmentada por la crisis y destacó el rol del Foro del Sector Social, que procura eficientizar las relaciones con el Gobierno y el sector privado.

Algunos temas que aparecen pendientes son:

- La necesidad de lograr una continuidad para el correcto desarrollo de una política de responsabilidad social empresaria junto con la posibilidad de integrar y capacitar al personal de la empresa a las actividades emprendidas. Éstos constituyen dos ejes de trabajo importantes, enmarcados en las condiciones reales del contexto actual.
- Otra de las metas por alcanzar, de acuerdo con la investigación, es la configuración de un marco regulatorio capaz de contener los lineamientos generales para ordenar la actividad social de las compañías.
- Es indispensable ampliar tanto los reportes como las auditorías sociales.
- Una mayor discusión sobre el manejo responsable de los negocios sería altamente beneficiosa; en este sentido el rol de los medios de comunicación y las Universidades a la hora de difundir el tema y discutirlo resultan escenciales. Si bien en los últimos años se desarrollaron elementos positivos, como los rankings, los premios y algunos proyectos de investigación que permitirían a largo plazo una mayor conciencia de lo que significa la responsabilidad social empresaria, el trabajo debe profundizarse. El desarrollo de la responsabilidad social de las empresas tropieza con la crisis, la falta de coordinación y la ausencia de políticas por parte del Estado. Pero por otro lado, el estudio del IAE demuestra que existe una tendencia positiva entre las empresas que evidencian una toma de conciencia respecto de las necesidades de la sociedad.

Entre febrero y mayo de 2005, la Universidad de San Andrés y TNS- Gallup realizó la *Encuesta de RSE Año 2005*. La iniciativa fue de IRSA, el Foro del Sector Social y la propia Universidad de San Andrés; contaron con el auspicio de Banco Mundial, la Fundación IRSA, Molinos Río de la Plata SA. y Shell CAPSA.

El objetivo de la encuesta era conocer el grado de desarrollo de la RSE en las empresas de mayor facturación en el país, a partir de las respuestas a un cuestionario que indagó opiniones y prácticas. Se realizaron entrevistas a una muestra de directivos de 153 empresas con oficinas corporativas en Buenos Aires, incluyendo a entidades del sistema financiero con mayores depósitos y compañías de seguro de mayor volumen.

A continuación presentamos aspectos centrales de los resultados en áreas relevantes.

Valores y Ética

- El 86% de las empresas afirmaron contar con un código de ética.
- Solo un 24% de las empresas difunden sus valores en sus memorias y balances, mientras que si lo hacen internamente, en folletos e Internet.
- El 56% cuenta con un comité responsable de analizar dilemas éticos; en las empresas de capital nacional solo el 49% mientras que en las de capital extranjero, el 63 %.
- El 47% de los entrevistados manifestó que sus gerentes del ámbito privado, discuten el impacto que la empresa genera sobre la comunidad con "*mucha frecuencia*" mientras que el 11% dice hacerlo "*siempre*". Las cifras disminuyen cuando se trata de órganos del gobierno.

Contribución a la comunidad

- El 93% realizó donaciones en dinero o especies durante el 2004 a ONGS., el 92% colaboró con el tercer sector. El 76 % realizó donaciones a la comunidad.
- Las acciones más generalizadas son las donaciones en equipo (74%), el auspicio de eventos (72%) y las contribuciones para avisos de publicidad (70%); el 67 % consiste en donaciones de efectivo o productos y un 65% suelen ser productos o servicios que normal mente vende la empresa. En la mitad de los casos, los propios empleados de la empresa participaron mediante el trabajo voluntario o mediante colectas.
- El 25% de las empresas cuenta con fundaciones corporativas, cabe señalar que en 1997 este porcentaje era del 20%.
- Por lo general (42%) la gestión de donaciones está a cargo del responsable de relaciones institucionales, sólo en un 25% lo hace el responsable de RRHH.

http://librosysolucionarios.net

- La lista de prioridades revela que el 78% le atribuye importancia a la educación básica, el 62% al trabajo en el campo de la acción social y la superación de la pobreza; el 56% a la salud y el 51% a la niñez y el desarrollo infantil. Luego siguen el medioambiente (42%), la cultura y las artes (32%), la discapacidad (30%) y las contribuciones a la educación universitaria (27%).

Relaciones laborales y Desarrollo del Personal

- El 59% de las empresas comparte en forma regular información concerniente a codiciones laborales, el 22% ofrece esta información cuando es solicitada. Sólo 4 de cada 10 comparten información sobre objetivos estratégicos datos financieros e indicadores de gestión.
- El 71% de las empresas cuenta con políticas y reglas escritas para evitar discriminación en las contratación de personal; el 61% cuenta con ellas para evitar discriminaciones en las evaluaciones de desempeño. El 61% institucionalizó procedimientos para recibir reclamos y denuncias por discriminación.
- El 80% posee programas de ayuda financiera o becas para capacitación en instituciones académicas para su personal, en particular para mandos medios; el 48% reporta becas para operarios.
- El 54% afirma que posee programas destinados a empleados de bajos ingresos, a fin de que accedan a mejores salarios.

Cuidado del medio ambiente

- El 46% de las empresas han sido certificadas por estándares medioambientales reconocidos, como ISO 14001 o similar.
- El 77% cuneta con programas de reciclado de residuos y el 67% con programas de minimización de impacto ambiental del descarte de los bienes que produce o entrega a sus clientes.; el 64% posee documentos de política ambiental, y el 63% afirma que posee programas de reducción de consumo de energía y agua.

Relación con proveedores

- El 48% exige a sus proveedores el cumplimiento de requisitos que van más allá de la legislación vigente (por ejemplo certificaciones o auditorias ambientales). El 4 % exige políticas de protección del empleo, el 3% la realización de contribuciones a la comunidad, y el 2% la contratación de personas discapacitadas.

- El 90% verifica el cumplimiento de la legislación fiscal y tributaria de sus proveedores, el 89% la legislación laboral, el 87 % el cumplimiento de la ley previsional y el 69% la normativa que prohíbe el trabajo infantil.

Apoyo a grupos vulnerables

- El 43% de las empresas se esfuerzan por brindar capacitación a personas de bajos recursos, el 37% adapta sus productos o servicios a sectores cadenciados y el 34% apoya a entidades que brindan servicios básicos. Sólo el 1% intenta ubicar plantas o generar fuentes de trabajo en zonas cercanas a barrios cadenciados.

Acciones contra la corrupción

- El 72% informó que cuentan con políticas escritas de no tolerancia a los sobornos a funcionarios públicos, el 61% cuenta con procedimientos explícitos para recibir reclamos y denuncias respecto a sobornos ofrecidos por su personal.

Participación empresaria en Acciones Sectoriales de bien público

- El 65% participa mayoritariamente en acciones sectoriales destinadas a resolver problemas sociales.

Comunicación externa y rendición de cuentas

- Cerca de 1/3 de las empresas publica su balance social en forma anual (aunque solo el 61% respeta los estándares preestablecidos), el 7% lo hace esporádicamente, y el 16% publica información sobre sus acciones sociales pero en forma no sistematizada.

Ampliando la mirada...

"¿Puede haber responsabilidad social mayor que la que pueden asumir las empresas al tratar de crear la nueva Argentina? Yo creo que la comunidad empresarial junto a las organizaciones no gubernamentales son la clave para salir de esta crisis, que es una crisis de confianza. Su liderazgo será fundamental".[55] Esta declaración fue formulada por el profesor Bradley Googins, Director del Center for Corporate Citizenship at Boston College, una institución dedicada a la promoción de programas de responsabilidad social empresarial. El

http://librosysolucionarios.net

académico visitó el país por invitación del Foro del Sector Social, con el auspicio de la embajada de los Estados Unidos.

Googins expuso su amplia visión sobre la necesidad de que las compañías se involucraran con la comunidad y sus necesidades, no sólo desde la filantropía, sino también desde la actitud de asumir que sus acciones en la sociedad son parte de la estrategia para desarrollar sus negocios y esperar buenos resultados.

Hizo referencia a la responsabilidad social de las empresas como *"la acción de satisfacer y superar las expectativas de ambas partes involucradas, [...] pero también hay otra definición, que es la que identifica a la responsabilidad como el impacto total de la empresa en la sociedad. Creo que se trata de las muchas maneras en que se desarrolla la relación de una empresa con el mundo que lo circunda. Tiene que ver con la relación con los empleados y con los clientes, que debe ser auténtica, abierta, honesta y franca, a tal punto que si yo estuviera dirigiendo una empresa y tuviera que despedir empleados por razones comerciales debería poder explicarles el porqué y tratar de ver qué podría hacer para ayudarlos. En ese ejemplo, una empresa responsable no diría solamente que esa decisión "es el precio de hacer negocios", sino que también diría: "A ver qué podemos hacer para ayudar". No se pueden resolver todos los problemas, pero si un vecino ve un edificio en llamas puede tomar dos actitudes: decir "¡qué mala suerte, así es la vida!", o ver qué puede hacer para ayudar. La responsabilidad empresarial es más que nada una actitud que se traduce en un comportamiento visible*".

Remarcó que la preocupación por la responsabilidad empresarial comenzó con la caída del muro de Berlín y que la impulsó el reconocimiento de que los gobiernos no iban a ser el factor decisivo en el mundo. En ese momento emergían también las nuevas tecnologías; particularmente Internet unió a las sociedades y forzó a las compañías a ser más transparentes en sus transacciones. En este sentido las empresas, a medida que la globalización se ha ido arraigando, poseen más conciencia de la creciente brecha entre los que tienen tecnología y quienes no la tienen...además como ellas son la fuerza impulsora de esos temas y no los gobiernos, ésto refuerza la necesidad de que asuman una mayor responsabilidad social por las implicancias de sus acciones.

Indicó que un tema muy importante es el cuidado del medio ambiente: "*Creo que las empresas entendieron hasta ahora más el riesgo de ignorar el medio ambiente que los problemas como la pobreza y la desigualdad. Hoy las empresas aceptan que éste es un mundo complejo y que la capacidad de permanecer no va a depender sólo de los temas comerciales específicos que tradicionalmente atendió*".

Señaló que en este momento, en Estados Unidos y en Europa hay un importante esfuerzo por involucrar a las escuelas de negocios, con nuevos planes de estudios que buscan integrar la temática de la responsabilidad social.

Finalmente explicó que estos temas generalmente parecen ser sólo para las grandes multinacionales porque son las más visibles, pero la verdad es que las pequeñas y medianas empresas, por lo general, están mucho más vinculadas con la sociedad y tienen un incentivo aún mayor, por la importancia de su reputación en la comunidad.

La ética se ha convertido en una cuestión inherente al funcionamiento empresarial. Personas mejores y acciones más responsables así lo demuestran.

[9] "El desafío de actuar desde la responsabilidad social empresarial", por Stang, S., La Nación, Economía, 19 de Mayo de 2002.

http://librosysolucionarios.net

2.8. Investigación de campo

Políticas de ética empresarial en las 500 mayores empresas de la Argentina

Dra. Patricia Debeljuh
Prof. Investigadora
Departamento de Administración y Recursos Humanos
Universidad Argentina de la Empresa

Introducción

Las empresas en todo el mundo están llamadas a tomar decisiones que tienen implicancias éticas propias del ámbito de los negocios. En la mayoría de los casos, esas medidas son complejas y a pesar de estar referidas a situaciones cotidianas, encierran verdaderos dilemas morales. De ahí que, de una u otra manera, las organizaciones han visto con fuerza cada vez mayor la necesidad de implementar parámetros éticos que aseguren una toma de decisiones basada en valores morales. En muchos países se han encarado estudios de campo con el fin de conocer la difusión y el impacto que los documentos formales de ética tienen dentro de las empresas. Así, por ejemplo, en Estados Unidos una investigación reciente entre las 1000 compañías de *Fortune* revela que el 98% de las empresas encuestadas cuenta con algún tipo de documento con valores éticos y el 78% tiene específicamente un código de ética empresarial.[56] En España una investigación similar realizada por el IESE en el año 2000 señala que el 71% de las 500 mayores empresas de ese país cuenta con algún tipo de documento formal que sistematiza los valores éticos que deberían regir la actividad diaria de cada organización.[57]

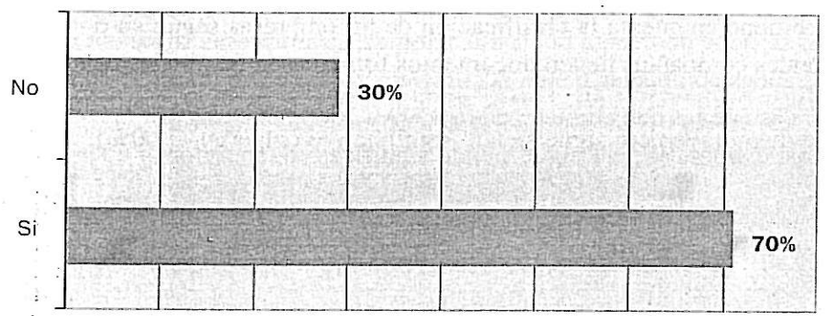
En el año 2001, desde el Departamento de Administración y Recursos Humanos de la UADE, se realizó una investigación de campo dirigida a conocer la situación actual de las políticas de ética empresarial en las 500 mayores empresas que operan en la Argentina (consideradas según el número de personas que emplean). La encuesta alcanzó un alto porcentaje de respuestas (25,2%) que supera el índice habitual de este tipo de investigaciones en nuestro país. Además, la calidad de la información recogida se sustenta en la libre identificación por parte del 96% de las empresas y en el nivel jerárquico de quienes la proporcionaron, en su mayoría Directores de Recursos Humanos (69,8%) sumados a un 8% que corresponde a otros cargos superiores de la Alta Dirección.

[56] Cfr. Weaver, G. R.; Treviño, L. K. y Cochran, P. L.: 'Corporate ethics in the mid 1990's: an empirical study of the Fortune 1000', Journal of Business Ethics, 18, 1999, p. 283-284.
[57] Cfr. Guillén, M. Melé, D. Y Murphy, P. : 'European vs. American approaches to institutionalisation of business ethics: the Spanish case', Business Ethics: a European Review, vol. nº 2, Abril, 2002, p. 167-178.

Principales conclusiones

El primer dato relevante de esta investigación es el número de empresas que cuentan con algún tipo de documento formal de ética. En la Argentina, al igual que otros países industrializados, el porcentaje de empresas que poseen alguno de esos documentos es alto. Así lo puso de manifiesto este trabajo de campo al revelar que el 70% de las organizaciones encuestadas los tienen incorporados. Si se consideran sólo las empresas argentinas, el 45% contesta que posee algún tipo de documento formal. La mayoría fue elaborado a partir del año 90 y, en un 31% de los casos, han sido actualizados en los últimos dos años. Considerando el alto porcentaje de compañías que poseen un documento formal, su implementación reciente, unida a la revisión en los últimos años, se puede concluir que en las empresas se ha despertado un renovado interés por el tema planteado. Asimismo, en el caso de las compañías que aún no poseen ningún documento formal, el 32% piensa introducirlos en el corto plazo.

Empresas con documentos formales



http://librosysolucionarios.net

La proliferación de los documentos formales está en estrecha relación con el tamaño de las empresas. Si se analizan los resultados teniendo en cuenta el tipo de organizaciones, la investigación revela que las compañías multinacionales y las que cotizan en bolsa tienen institucionalizada la práctica de los principios éticos en mayor medida que las PyMEs o las firmas con poca inserción internacional, como lo confirma el siguiente cuadro.

Documentos formales según tipos de empresa

Tipo de empresa	Respuestas recibidas	Tienen algún documento formal	Porcentaje
Compañía multinacional grande	66	56	85%
Cotiza en bolsa	46	38	83%
PYME incorporada a holding internacional	12	9	75%
Tiene las oficinas centrales en Argentina	26	19	73%
Compañía nacional poco internacionalizada	20	9	45%
Empresa familiar	26	11	42%

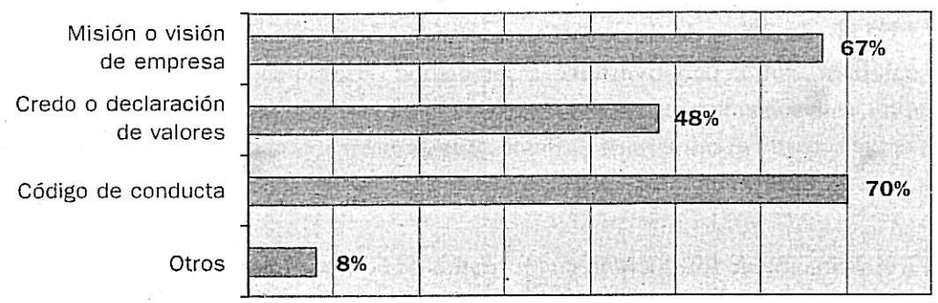
Si se tiene en cuenta la clasificación de las empresas según su dotación, se observa que las grandes compañías tienen documentos formales en un alto porcentaje, llegando al 100% en el caso de las que emplean entre 4999 y 2000 personas. En las de menor dotación, el porcentaje disminuye pero sigue siendo significativo (superior al 60%).

Documentos formales según tamaño de empresa

Número de empleados	Respuestas	Tienen documento formal	Proporción sobre respuestas	Proporción respuestas sobre empresas
> 20.000 - 10.000	5	4	80.0%	45.5%
9.999 - 5.000	9	8	88.9%	64.3%
4.999 - 2.000	12	12	100.0%	22.2%
1.999 - 1.000	25	17	68.0%	28.4%
999 - 500	29	18	62.0%	17.8%
499 – men.	46	30	65.2%	20.4%
TOTAL	126	89	—	—

Es frecuente encontrar compañías que poseen más de un documento formal de ética. El 62% de las empresas encuestadas así lo confirma y de alguna manera manifiesta que en la Argentina también se da la clásica distinción de los documentos formales de misión o visión de la empresa, credo o declaración de valores y código de conducta. El porcentaje mayor corresponde a estos últimos (70%), seguidos por la misión o visión de la empresa (67%) y, finalmente, los credos o declaración de valores con un 48%.

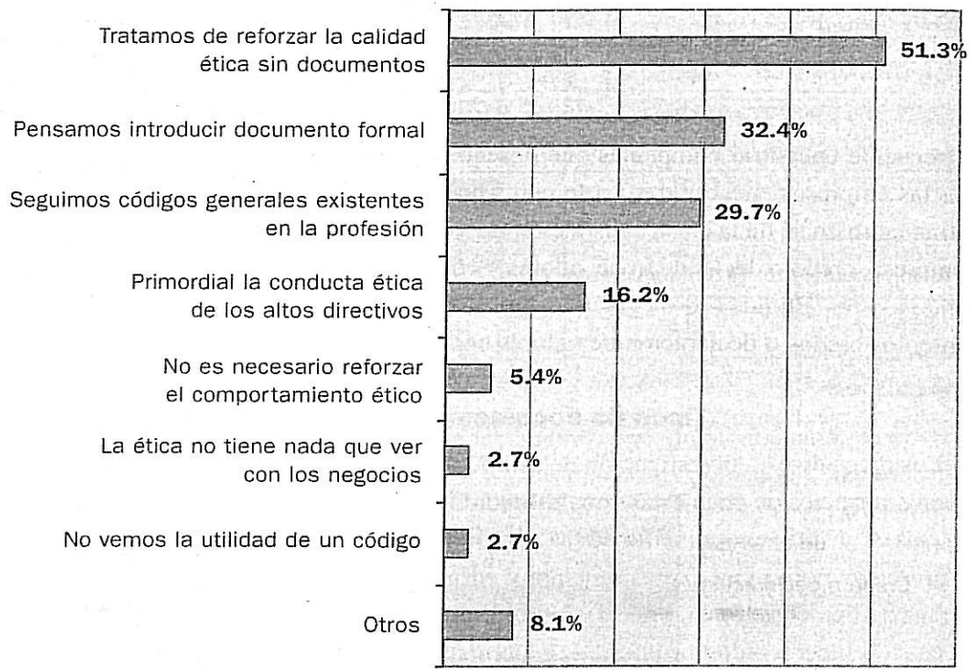
Tipos de documentos formales



http://librosysolucionarios.net

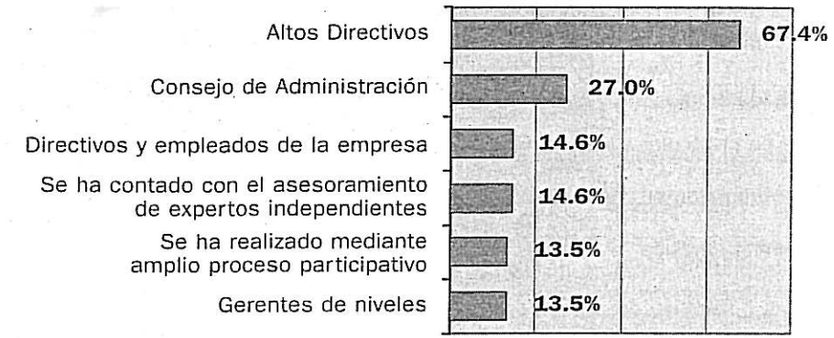
Asimismo, la ausencia de documentos formales da lugar a otras medidas para implementar los valores éticos en las organizaciones. Por eso, se preguntó al 30% de las empresas que no cuentan con documentos formales, de qué forma se impulsan las cuestiones éticas dentro de cada compañía. El 29,7% se inclina por los códigos profesionales, muy difundidos en nuestro medio especialmente entre abogados, contadores e ingenieros. El 16,2% les da primacía al buen ejemplo y la coherencia de los altos directivos. El 51,3% trata de reforzar la calidad ética sin implementar documentos formales.

Alternativas de Medidas o Recursos



La elaboración de los documentos formales de ética suele estar confiada a los niveles más altos de la organización. Esta tendencia mundial ha sido confirmada por la investigación de campo. En efecto, el mayor porcentaje de respuestas (un 67,4%) corresponde a los altos directivos, seguido por un 27% que señala el Consejo de Administración. Si se suman estos dos guarismos se obtiene un 94;4%, cifra por demás significativa de la *influencia que tienen las personas que dirigen las empresas en este tema.* Los demás porcentajes, entre el 13,5% y el 14,6% reflejan distintas maneras de participar en el proceso de elaboración (ya sean los directivos intermedios, los empleados y gerentes o bien un amplio proceso participativo). Además, un 14,6% de los casos señala la intervención de asesores externos que han colaborado en la elaboración de estos documentos.

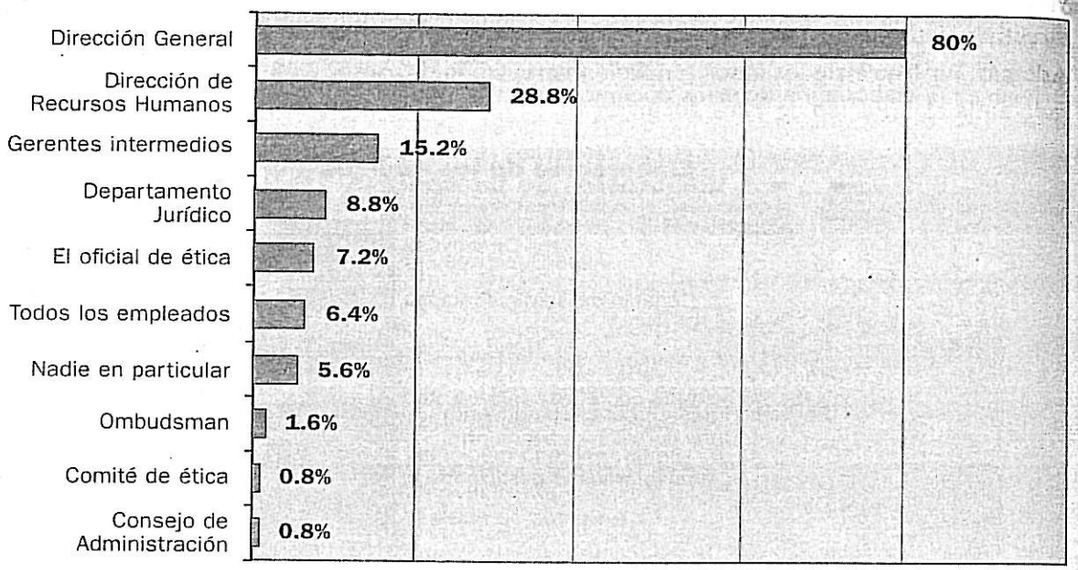
Elaboración de los códigos



Generalmente se da una relación entre la puesta en marcha de los documentos formales y la responsabilidad de velar por su cumplimiento. Por ello se preguntó a las empresas encuestadas quién es el máximo responsable de las cuestiones éticas dentro de cada organización. El 80% se inclinó por la Dirección General. A gran distancia (28,8%) se ubicó la Dirección de Recursos Humanos, seguida de otros Gerentes intermedios con 15,2%. Es significativo que un 7,2% asigne como responsable al Oficial de Ética porque indica que esta figura se está incorporando, por influencia de las compañías internacionales, en nuestro medio.

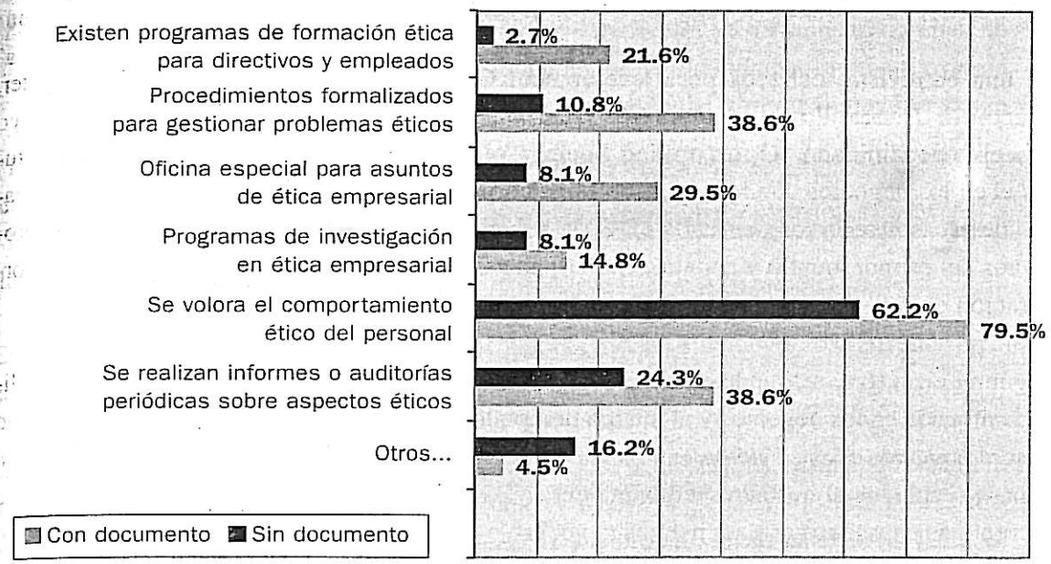
http://librosysolucionarios.net

Principal responsable de cuestiones éticas



Los documentos formales de ética se ven acompañados de otras medidas que favorecen y complementan su tarea. Entre ellas, la valoración del comportamiento ético del personal ocupa el primer lugar con 79,5%. En segundo lugar se ubican los informes y auditorías periódicas sobre aspectos éticos y los procedimientos formalizados para gestionar problemas éticos con 38,6%. En un 29,5% de los casos, sugieren la formación de una oficina especial de ética empresarial. Valores menores se registran también en los casos en que no cuentan con documentos formales. El siguiente gráfico recoge estas iniciativas y muestra que las empresas que poseen documentos formales, cuentan en mayor grado, con otras medidas que complementan la tarea de los códigos. Asimismo, las que aún no los han implementado disponen de algunas otras alternativas aisladas para impulsar estas cuestiones dentro de sus compañías.

Otras iniciativas de carácter ético



Conclusión

Los datos de esta investigación de campo ponen de manifiesto que actualmente los documentos formales de ética están muy difundidos dentro de las empresas que trabajan en nuestro país. Constituyen un medio eficaz para institucionalizar la ética dentro de las empresas y se presentan como una expresión clara y definida de los valores compartidos dentro de una organización. El fenómeno no es atribuible a una idiosincrasia de nuestra cultura ni tampoco ha sido incentivado por políticas gubernamentales sino, más bien, responde a la influencia de las compañías multinacionales y a la necesidad de insertarse en un mundo globalizado. La presión de toda una sociedad que reclama valores éticos ha hecho también que en la Argentina de hoy, cualquier empresa se plantee que no podrá sobrevivir al margen de un entorno social que demanda un compromiso con la ética. Se puede decir que han pasado de ser una alternativa más o menos estratégica para convertirse en una necesidad insoslayable en el mundo de los negocios.

http://librosysolucionarios.net

2.9. Casos

Caso N° 1: "P & G y la Oportunidad Social Corporativa"

En una entrevista realizada por Development Gateway Foundation a George Carpenter, director de Desarrollo Sustentable Corporativo de Procter & Gamble, se explicó un nuevo concepto denominado "**Oportunidad Social Corporativa**" el cual surge de unir la oportunidad en los negocios con la responsabilidad corporativa. Tiene como eje invertir en mercados de escasos recursos pensando en darle soluciones a gente que no puede acceder a productos del primer mundo y apunta a lograr una ganancia en el largo plazo mediante la incorporación de nuevos consumidores.

Según el ejecutivo, se puede entrar en el mercado de países en desarrollo con una mentalidad enfocada en los negocios y al mismo tiempo lograr objetivos de índole social. Citó como ejemplo que por el año 1999 la compañía se encontraba haciendo importantes inversiones en temas vinculados al costado medioambiental de sus productos pero que ello no se traducía en ventajas competitivas para nuevos negocios, no se generaban nuevos clientes ni tampoco nuevosmercados.

En 1999 Procter & Gamble introdujo el concepto de sustentabilidad. Como el mismo integraba los aspectos sociales, económicos y medioambientales dentro de un marco de trabajo holístico, se pensó que había un potencial de creación de valor de negocio alrededor de dicho concepto.

Lo que consideraron en ese entonces fue que había una manera de pensar en los consumidores a los que no se estaba pudiendo satisfacer. Lo que hicieron fue crear productos específicos para sus necesidades y realidades de vida y no simplemente transferir productos desde los países centrales. Desde ese momento la compañía ha lanzado muchos productos desde la base de la pirámide del mercado.

Según Carpenter uno de los mayores aciertos de la compañía ha sido desarrollar nuevos modelos de negocios apropiados para mercados de países en desarrollo con bajos ingresos. Esto es así aún a sabiendas de que invertir en países ricos es más redituable. La explicación

que ofreció es que hay demasiadas empresas compitiendo por la misma porción de la parte de arriba de la pirámide y que si una compañía quiere crecer tiene que adaptarse y buscar nuevos mercados. Y esto implica incorporar consumidores de bajos ingresos. Se identificaron tres desafíos:

- Crear nuevos negocios a escala suficiente para financiar investigación y desarrollo.
- Desarrollar nuevos modelos de negocios apropiados para países en desarrollo cuyos niveles de ingresos sean bajos.
- Bajar los costos de nuestros productos para que puedan ingresar en mercados subdesarrollados que carecen de una eficiente cadena de distribución.

Como consecuencia de ello se pensó en tres nuevos modelos de negocios (basados en alianzas efectivas con *partners* públicos y privados) que son los siguientes:

- el **modelo comercial implementado en Paquistán** donde se utiliza la estructura comercial de P&G más la utilización de 1.400 educadores en conjunto con alianzas globales y locales para ayudar a la gente a entender la importancia de tomar agua potable y su relación con la salud de sus familias.

- el **modelo social implementado en Haití** donde se trabaja en alianza con la Ong PSI para alcanzar áreas donde la infraestructura y la economía nos pone límites para desarrollar nuestro modelo comercial. Este es un buen ejemplo de cómo alcanzar nuevos consumidores y nuevos mercados, el cual próximamente se implementará en el África.

- el **modelo de ayuda en desastres** donde los principales consumidores son las agencias de ayuda. Básicamente lo que se hace es brindar agua potable a millones de personas que carecen de ella. Esto se produce en escenarios de desastres naturales y situaciones altamente conflictivas. P&G tomó como política vender sus productos al precio del punto de equilibrio (la empresa no gana ni pierde dinero). Con ello se busca no ser percibidos como una institución que busca incrementar sus ingresos utilizando fondos públicos. No piensan que es un error decir que no están ganando dinero porque se tiene una visión de largo plazo que con el tiempo les permitirá que los costos se mantengan y los ingresos aumenten.

Carpenter agregó que "*para erradicar la pobreza se necesita un sistema de mercado que*

http://librosysolucionarios.net

incluya los intereses de todos. Los mercados no funcionan bien en los países menos desarrollados. Por el contrario en los países avanzados la calidad de vida se debe a una industria generadora de ingresos que tiene un mercado que funciona bien. Para esto se requiere de la existencia de un buen gobierno en las esferas estatales. Debe ser claro el sentido de la ley para que una empresa de nuestras características decida invertir en un país determinado. Los requisitos para invertir son: fuerte gobernabilidad nacional, seguridad jurídica, sistema económico con reglas claras, sistema judicial independiente, ausencia de corrupción y coimas".

Por último dijo que *"la palabra ganancia no debe ser entendida como una mala palabra. Imaginamos un mundo donde las corporaciones en alianza con la sociedad civil y los gobiernos puedan alcanzar los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas porque esta mejora en la sociedad se deriva necesariamente en el deseado desarrollo sustentable*".

Marzo de 2005
www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/tendencias/oportunidad.html

Temas de reflexión

1-Explique el concepto de "O*portunidad Social Corporativa*" desarrollado estratégicamente por P & G.
2- ¿Como calificaría al *proceso de gestión* de P 8 G: centrado en el cumplimiento de sus obligaciones sociales, sensible a las demandas sociales o comprometido con el ejercicio de responsabilidades sociales corporativas?
3- ¿Qué *ámbito de responsabilidad social corporativa* prioriza el modelo comercial implementado en Paquistán?

Caso N° 2: Informe Social 2005 – 2006 RSE de Cervecería y Maltería Quilmes

Se presentó esta semana el Informe de Responsabilidad Social 2005-2006 de Cervecería y Maltería Quilmes.

El trabajo reseña los principios de su política de autoregulación, las campañas a favor del consumo responsable, las iniciativas de la compañía en los planos de la prevención, la educación y el desarrollo de los Recursos Humanos, los ejes de nuestra investigación y Desarrollo, así como nuestro modelo de gestión ambiental, seguridad industrial y cuidado preventivo de la salud.

"La compañía considera a la RSE como parte esencial de su negocio, como una forma de encarar sus relaciones con las diferentes audiencias objetivo, más allá de sus vínculos estrictamente comerciales", señala Mariano Botas, Gerente de Comunicaciones y Relaciones Institucionales, en la introducción del Informe.

Allí se reseña históricamente los vínculos de la empresa con su *comunidad cercana,* en la localidad de Quilmes, donde colaboró en la creación de los Bomberos Voluntarios, la Escuela Nro. 30, el Hospital y los servicios de agua potable. Todo ello en las primeras décadas del siglo XX. También fue pionera en mejorar la calidad de vida de sus empleados y los de sus familias, al crear en 1921 una Asociación Deportiva y un servicio médico interno para el personal, que se convirtió en un Policlínico de la Cervecería en 1947.

En el capítulo de Autorregulación, la empresa pone de manifiesto que es consciente de la responsabilidad que implica su liderazgo en el mercado de cervezas. En consecuencia, se ha comprometido, en el marco de su política, a garantizar que sus productos sean comercializados sólo a personas que tengan la edad legal para ingerir bebidas alcohólicas, de manera de promover hábitos responsables de consumo. Las acciones que componen esta política son: el Código Quilmes, que describe las pautas de comunicación y marketing; las campañas de consumo y venta responsable en la vía pública (Tomate en serio, Tomá responsablemente); el patrocinio responsable; la concientización en los puntos de venta minoristas y en supermercados; la donación de alcoholímetros para los controles de conductores de automóviles y el Programa de Capacitación para distribuidores.

http://librosysolucionarios.net

En otro apartado se describe "Vivamos Responsablemente", el programa educativo creado en 2004 que contribuye al esfuerzo compartido con la familia, la escuela, la comunidad y las autoridades en la necesidad de promover valores saludables entre los jóvenes a fin de prevenir conductas abusivas, entre ellas, el abuso en el consumo de alcohol. El programa se desarrolla a través de charlas para jóvenes y padres realizadas por especialistas. Desde su creación, ha alcanzado a 13.086 alumnos.

El Capítulo 4 del Informe se basa en los programas de visitas a la planta, donaciones y huertas que la empresa entiende como parte de sus Relaciones con la Comunidad.

La dimensión interna de la RSE de Quilmes se ve reflejada en el punto 5, "Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos". Allí, se detallan los programas de desarrollo y capacitación, donde se destaca el Master en Gestión de Negocios *in company* junto a la Universidad de San Andrés. El Programa de Promoción de Salud examina anualmente el estado de salud de los empleados y les propone un plan de vida saludable.

El Informe tiene dos últimos capítulos, uno sobre "Programas de Investigación y Desarrollo" y otro sobre "Gestión Ambiental, Seguridad Industrial y Cuidado de la Salud". En este último se informan los esfuerzos de la compañía en la reducción de del consumo de agua, combustible, energía y emisiones de dióxido de carbono.

Noviembre de 2006
http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/noticias-06/social2005.html

Temas de reflexión

- Identifique los *ámbitos de RSE* de Cervecería y Maltería Quilmes. De ejemplos en cada uno de ellos.
- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de las obligaciones legales?
- Mencione acciones que evidencian *sensibilidad social* y un modelo de gestión comprometido con el sentido de *responsabilidad social empresaria*.

Anexo N*1: Código de ética del grupo Bimbo

ÍNDICE

I. Código de Ética, nuestra personalidad
II. Con nuestros Clientes y Consumidores
Relaciones con Consumidores
Relaciones con Clientes
III.Con los Accionistas y Socios
Rentabilidad para los Accionistas
IV. Con los Colaboradores del Grupo
Respeto a la individualidad
Desarrollo y valores del Personal
Claridad y responsabilidad en las funciones
Conflictos de interés
Relaciones con organizaciones laborales
Participación en actividades políticas
V. Con nuestros Proveedores
Relación con Proveedores
VI. Frente a la Sociedad y Competidores
Responsabilidad social
Relaciones con la Competencia
VII.En la operación de nuestro negocio
Austeridad en los negocios
Protección de los activos
Cumplimiento de la legislación
Respeto a costumbres y leyes locales

I. CÓDIGO DE ÉTICA DE GRUPO BIMBO NUESTRA PERSONALIDAD

El mundo en que vivimos está marcado por el **cambio**: en nuestros hábitos de consumo, en nuestra forma de relacionarnos como individuos y como organizaciones, en la forma de hacer negocios, en los esquemas de organización, en las formas de pensar, en los paradigmas...

http://librosysolucionarios.net

¿Cómo podemos mantener y acrecentar nuestro liderazgo en este entorno tan cambiante? tal y como un barco necesita ser guiado para cumplir su ruta, nosotros como Grupo requerimos claridad en el rumbo y perspectiva. Es ese el objetivo de nuestra **Misión,** la cual, se adapta en el tiempo a través de la **Estrategia** del Grupo y la de cada una de nuestras organizaciones.

¿Cuál debe ser nuestra personalidad? ¿qué nos distingue? ¿cómo queremos ser reconocidos? Nuestros **Principios y Valores**, nuestra **Filosofía**, son la columna vertebral de nuestra empresa, éstos han de permanecer en todo momento y deberán anteponerse a cualquier circunstancia.

El **Código de Ética** es el conjunto de normas que ha de observar todo aquel que pertenece al Grupo Bimbo. No es un conjunto de buenos propósitos, sino la guía que debe regir en todas
nuestras prácticas de negocios.

Compartimos el objetivo común de querer distinguirnos por una forma de pensar y actuar, abierta y clara en lo que como grupo humano juzgamos esencial en la relación con nuestros clientes y consumidores, con todos los colaboradores, con nuestros accionistas y socios, con nuestros proveedores, en fin, con la amplia comunidad con la que entramos en contacto.

El Código de Ética requiere del **compromiso personal** de todos y cada uno de los integrantes de la organización para aspirar a ser reconocidos por una sociedad a la que nos debemos.

Daniel Servitje Montull
Director General

II. CON NUESTROS CLIENTES Y CONSUMIDORES...

Relaciones con Consumidores

En Grupo Bimbo tenemos el firme compromiso de mantener los más altos estándares de calidad en la fabricación y distribución de nuestras marcas. **Nuestro mayor interés es garantizar la plena satisfacción de los Consumidores**. Por eso, nos esforzamos por hacerles llegar una amplia variedad de productos elaborados bajo las normas de calidad más estrictas, con las técnicas más modernas y con los mejores insumos, a fin de brindar alimentos sanos, frescos, agradables en sabor y presentación.

Como empresa líder en el ramo de la alimentación nos preocupamos por agregar un mayor **valor nutricional** a nuestros productos. Los Colaboradores de Grupo Bimbo tenemos un compromiso común: mantener la lealtad de nuestros Clientes y Consumidores **a través de la mejora continua de nuestras marcas.**

Relaciones con Clientes

Para Grupo Bimbo y sus Colaboradores **los Clientes son aliados estratégicos** a los que apoya en su crecimiento y desarrollo. Al distribuir nuestras marcas con la calidad, la frescura, la cantidad y la oportunidad que requiere el ritmo de sus negocios, cumplimos **el compromiso de brindarles un servicio ejemplar** para contribuir con su éxito empresarial.

Queremos establecer una relación Empresa-Cliente fructífera y duradera, por ello, los Colaboradores de Grupo Bimbo **actuaremos siempre de acuerdo con los más altos criterios de ética y honestidad.**

Cualquier Colaborador que realice prácticas de negocios en términos diferentes a las establecidas por la Empresa estará violando los principios de este código, en cuyo caso la empresa se reserva el derecho de dar por terminada la relación laboral.

Grupo Bimbo trabaja día a
día para satisfacer las
necesidades de sus clientes.
Compartimos con ellos la satisfacción
de un trabajo bien hecho.

http://librosysolucionarios.net

III. CON LOS ACCIONISTAS Y SOCIOS...

Rentabilidad para los Accionistas

En Grupo Bimbo estamos comprometidos a proporcionar a nuestros Accionistas, por su inversión, **una rentabilidad razonable de manera sostenida.**

Grupo Bimbo -según corresponda- generará y distribuirá de manera oportuna y correcta,de acuerdo con la legislación vigente, toda la información necesaria sobre las empresas, de manera que la toma de decisiones de nuestros Accionistas y Socios se haga sobre bases consistentes, homogéneas y conocidas.

Nuestro compromiso como Colaboradores de Grupo Bimbo es proteger y optimizar el valor de la inversión, principalmente a través de la utilización prudente y rentable de los recursos y la observación de las más altas normas de conducta ética y legal en todas nuestras prácticas de negocio y en todas las transacciones que realicemos.

IV. CON LOS COLABORADORES DEL GRUPO...

Respeto a la individualidad

En Grupo Bimbo reconocemos el valor del ser humano como único e irrepetible. Nos comprometemos a garantizar **que todo Colaborador sea respetado en su dignidad** y a facilitar el ambiente para que pueda encontrar en el Grupo un espacio adecuado para su desarrollo, tanto en el ámbito profesional como en el individual.

En Grupo Bimbo además de respetar y hacer respetar los principios anteriores, nos comprometemos a reconocer y respetar la individualidad de cada persona.

Valoramos la participación y contribución de cada individuo para lograr los objetivos de la Empresa y respetamos la diversidad de ideas y opiniones.

Reconociendo la relación estrecha que existe entre el actuar y el ser de una persona, se espera de todos y cada uno de los colaboradores de Grupo Bimbo una conducta personal que no afecte la reputación de la Empresa.

> Al ama de casa, a los niños y niñas, a todo aquél que nos favorece con su preferencia consumiendo nuestros productos, nos debemos.
> Ellos son nuestra razón de ser, nuestro verdadero jefe.
> A ellos debemos servir en todo momento.

Todos los Colaboradores de Grupo Bimbo -particularmente los jefes y aquéllos vinculados a la administración del personal hemos de actuar con justicia y equidad, protegiendo el interés común de los Colaboradores y salvaguardando los intereses del Grupo.

Reconocemos que la confianza es la base para una relación estrecha y duradera y que ésta se fundamenta en la integridad de la persona.

Desarrollo y valores del Personal

En Grupo Bimbo sabemos que **el éxito depende de la calidad de nuestro Personal.** Por eso estamos comprometidos a propiciar el desarrollo de manera subsidiaria y fomentar el aprecio a los más altos valores morales y normas éticas. Es parte de nuestra responsabilidad inspirar entre nuestros compañeros el valor de nuestro trabajo y su repercusión en la empresa y en la sociedad. Estamos decididos a transmitir y difundir nuestros valores y principios a través de nuestra conducta.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo, en especial los jefes, tienen el compromiso de propiciar un ambiente de trabajo satisfactorio en el que cada quien tenga y sienta libertad para actuar, decir y decidir en su área de responsabilidad y se sienta a gusto dentro de un **ambiente de respeto, confianza y sencillez, en donde se promueva el aprendizaje y se comparta tanto la motivación como las mejores prácticas.**

Claridad y responsabilidad en las funciones

En Grupo Bimbo reconocemos la importancia de transmitir a nuestros Colaboradores la información que requieran para el cumplimiento de sus funciones, pues solamente así podrá estar involucrado con los objetivos y proyectos prioritarios de la Empresa y desempeñarse hacia el logro de los mismos con profesionalismo y entusiasmo.

http://librosysolucionarios.net

Para ello, consideramos que es muy importante establecer los procedimientos y sistemas adecuados para las funciones a realizar dentro del Grupo, de tal manera que favorezcan -siempre dentro de un clima de confianza y respeto- el desarrollo profesional de cada persona.

> El éxito de nuestros clientes es el éxito de Grupo Bimbo, la calidad con que les servimos es nuestra mayor fortaleza.

Para todo Colaborador de Grupo Bimbo, sin importar su nivel, claridad y responsabilidad en las funciones significa asumir el compromiso de respetar la dignidad de la persona y promover su crecimiento; significa asimismo **la realización de un trabajo profesional en el que cada cual asume sus responsabilidades** y actúa, en su contexto particular, en pro de los objetivos de la Empresa.

Todos los que colaboran en Grupo Bimbo tienen la obligación de reportar la información generada, producto de su labor, en forma honesta, segura y oportuna. Todos los reportes de ventas, devoluciones, bonificaciones, capacidades utilizadas, rendimientos, mermas, faltantes y sobrantes y otros, deben ser un reflejo exacto de la realidad, independientemente del destino de dicha información.

Los jefes estimularán las prácticas de trabajo y conductas positivas hacia cada uno de los Colaboradores. Promoverán que se establezcan metas razonables y que se les dé seguimiento hasta concluirlas con éxito. Los jefes, serán vigilantes de que las tareas individuales se lleven a cabo en armonía y en un ambiente de trabajo óptimo y respetuoso, por ello también tienen el compromiso de reportar cualquier alteración a los principios de este código.

Conflictos de interés

Con el propósito de evitar que se presenten conflictos entre los intereses personales y los de Grupo y para propiciar una solución en caso de requerirse, todos los colaboradores de Grupo Bimbo tienen la **responsabilidad de declarar cualquier interés financiero o no financiero que pueda entrar en conflicto con su función dentro de la Empresa**. Si alguno considera que existen intereses personales que pueden influir en su desempeño en el trabajo, habrá de comunicárselo por escrito a su jefe inmediato. En el caso de **ejecutivos y directivos** se tiene establecido en la política «conflicto de intereses» (manual de filosofía y políticas de Grupo Bimbo) **el llenado anual de formato para tal efecto**. Dada la importancia de este punto para las buenas relaciones Colaborador-Empresa; el incumplimiento de esta política puede ser causa de terminación de la relación laboral.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo y sus familiares, habrán de rechazar regalos, servicios, descuentos, viajes o entretenimientos brindados por quienes son proveedores. Ocasionalmente se podrán aceptar obsequios con un valor aproximado de 100 U$D. Si el obsequio excediere la cifra anterior, se deberá dar aviso al jefe de nivel directivo, quien tendrá la responsabilidad de decidir el curso de acción a seguir. No está permitido recibir regalos en dinero.

> Grupo Bimbo valora y respeta la individualidad de sus Colaboradores y estimula la diversidad de ideas como fuente de competitividad Nuestra Empresa es su gente, y sólo en la medida en que nuestra gente crezca, crecerá Grupo Bimbo.

Ningún Colaborador puede usar el equipo, materiales o recursos propiedad de la Empresa para cualquier tipo de actividad que no tenga relación con su trabajo.

Ningún Colaborador puede tener interés financiero alguno o de cualquier otra índole en un negocio competidor o proveedor.

Los **familiares de los Colaboradores de Grupo Bimbo** podrán trabajar dentro de la Empresa siempre y cuando la naturaleza de su parentesco no afecte ni el desempeño de su trabajo ni la relación laboral entre Colaborador y Empresa. Por tanto han de excluirse las siguientes situaciones entre familia:

http://librosysolucionarios.net

• Relación de trabajo en donde exista interacción de procesos entre familiares.
• Relación Jefe-Colaborador.
• Si en el parentesco uno de ellos tiene nivel ejecutivo o directivo, su familiar no deberá laborar en el mismo departamento; e incluso deberá laborar en diferente fábrica.

Para llevar a efecto lo anterior, los que ejercen cualquier nivel de jefatura tienen la responsabilidad de vigilar este aspecto para prevenir posibles conflictos y actuar con oportunidad.

Por su parte, los Colaboradores de Grupo Bimbo tienen la obligación de informar a su jefe la existencia de cualquier tipo de parentesco entre colaboradores.

Relaciones con organizaciones laborales

Para Grupo Bimbo es un compromiso fundamental **el respetar la independencia de las asociaciones laborales** que existan en cada una de sus Empresas y que representen los intereses legítimos de los trabajadores, **buscando siempre que las relaciones sean de colaboración y mutuo beneficio**.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo que actúen en nombre de la representación sindical, buscarán proteger en todo momento los intereses colectivos y el bien común por encima de sus intereses personales.

> Grupo Bimbo favorece y estimula el desarrollo de relaciones de trabajo sanas basadas en la confianza mutua.

Participación en actividades políticas

Grupo Bimbo no tiene filiación ideológica, política ni partidista, pero alienta la colaboración cívica en asociaciones profesionales y organismos ciudadanos, a la vez que estimula el ejercicio responsable de los derechos políticos. La participación de los Colaboradores en procesos políticos y/o electorales será enteramente a título personal y no podrá incluir contribuciones de tiempo, apoyo financiero y recursos que pertenezcan al Grupo. Cuando un Colaborador elija participar en política, aportar y dar su opinión, lo hará como individuo haciendo la aclaración expresa de que actúa a título personal y no deberá dar la apariencia de estar actuando en nombre y/o representación de Grupo Bimbo.

Grupo Bimbo y sus Colaboradores, cumplirán estrictamente con todas las leyes nacionales, estatales y locales de los países en donde se tienen operaciones y que regulan la participación corporativa en los asuntos de cada país.

Nos mantendremos debidamente informados para poder, en su caso, opinar con conocimiento de causa sobre cuestiones políticas tanto dentro de la Empresa como en la sociedad donde se desempeñe.

V. CON NUESTROS PROVEEDORES...

Relación con Proveedores

En Grupo Bimbo tenemos el compromiso de llevar a cabo **negociaciones honestas y equitativas con nuestros Proveedores**. Otorgamos el más alto valor a la competencia justa en el proceso de evaluación para la selección de los mejores. Hemos de ser consistentes con el compromiso que hemos adquirido para construir relaciones de negocios duraderas, equitativas, justas, sin discriminaciones o imposiciones. Estamos comprometidos también a proteger los derechos de nuestros Proveedores -e inclusive de aquellos que no lo sean- en lo que corresponde a la confidencialidad de la información suministrada.

Cuando se realicen negocios con un Proveedor, sea que atienda a un competidor o no, exigiremos respeto a la confidencialidad de nuestra información.

> Dentro del clima de confianza y respeto de Grupo Bimbo, los conflictos de interés se deben prevenir y resolver aún antes de que se puedan presentar.

Grupo Bimbo y sus Colaboradores buscamos obtener del Proveedor únicamente los beneficios correspondientes a la misma negociación de que se trate, **sin obtener ventajas perso-**

http://librosysolucionarios.net

nales a costa de la asignación de contratos, por la adquisición de bienes y/o servicios. Buscaremos que la relación con nuestros Proveedores sea siempre una **relación ganar-ganar**.

Todos los Colaboradores de Grupo Bimbo -particularmente aquéllos vinculados a negociaciones con Proveedores en cualquier forma- habrán de resolver los conflictos de interés en la contratación de bienes y servicios para el Grupo, de conformidad con las disposiciones establecidas, antes de poder involucrarse en cualquier negociación con Proveedores.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo no están facultados para dar dinero o regalos de valor significativo a clientes, Proveedores o a cualquier otra persona con ellos relacionada, si esto pudiere ser visto como una ventaja para abrir, incrementar o mantener una relación de negocios o para obtener beneficios indebidos de cualquier tipo.

VI. FRENTE A LA SOCIEDAD Y COMPETIDORES...

Responsabilidad social

En Grupo Bimbo reconocemos que **nuestra razón de ser es la sociedad en la que estamos inmersos, es a ella a quien nos debemos y para quien trabajamos**. Por ello estamos gustosamente comprometidos y apoyamos con nuestro trabajo y actitudes cotidianas los principios y valores que dan sustento a nuestra sociedad en su conjunto y en particular, a la comunidad en que vivimos. Nos comprometemos a que nuestras campañas de **promoción y publicidad** promuevan el fortalecimiento de los valores éticos universales, entendiendo por éstos la unidad familiar, la integridad física y emocional de las personas, el respeto a los derechos universales de los niños, el respeto a las personas con discapacidad, de la tercera edad o de cualquier etnia o condición social.

Grupo Bimbo rechaza patrocinar directa o indirectamente cualquier promoción o publicidad que contenga elementos de vulgaridad, violencia y cualquier otro elemento que vulnere o afecte los valores individuales, familiares y de la sociedad.

En Grupo Bimbo estamos comprometidos con el **crecimiento económico y social de las comunidades** donde se encuentren nuestras Empresas a través de la **creación y mantenimiento de fuentes de empleo productivo**.

La relación de Grupo Bimbo y sus Colaboradores con los Proveedores está sustentada únicamente sobre las bases de calidad y capacidad de servicio, a fin de construir relaciones permanentes.

Grupo Bimbo y todos sus integrantes, en su calidad de Colaboradores y de individuos responsables, tienen el **compromiso de conservar el medio ambiente**. La protección de éste tiene la más alta prioridad en nuestros procesos de fabricación, distribución y gestión, así como en nuestras actividades privadas. Nuestro compromiso se extiende, incluso, hacia el **apoyo de proyectos que promuevan la conservación y restauración del medio ambiente fuera de la Empresa**.

Relaciones con la Competencia

Grupo Bimbo y todos sus Colaboradores estamos comprometidos a **competir en el mercado de manera vigorosa y objetiva, basándonos en los méritos, ventajas y excelencia de nuestras marcas y servicios, y en prácticas de comercio leales**.

Toda publicidad o promoción deberá estar basada en la verdad y asimismo deberá presentarse en forma clara a Clientes y Consumidores. Competiremos a través de la calidad, el servicio y la estrategia comercial, acordes a nuestros principios y valores.

La agresividad en la competencia la entendemos como **la canalización de nuestra energía para brindar los mejores productos y servicios y ganar la preferencia de nuestros Consumidores**. Entendemos que nuestra vocación de liderazgo nos debe impulsar a servir mejor que nadie a nuestros Clientes y Consumidores y que como resultado de ello, ganaremos su confianza y preferencia.

Respetamos a nuestros Competidores y siempre que tengamos que hablar de ellos utilizaremos información basada en hechos. Toda comparación con la competencia se hará utilizando términos exactos, sin calificativos y sin emplear información o argumentación engañosa. En el caso de que los Colaboradores de Grupo Bimbo se tengan que referir a los productos y servicios de la Competencia, deberán evitar comentarios despectivos u ofensivos.

http://librosysolucionarios.net

La información confidencial de los Competidores sólo podrá ser obtenida y utilizada si es pública o si el propietario consiente expresamente su revelación al Grupo, por lo que rechazamos todo tipo de espionaje industrial así como la contratación de Colaboradores o de ex colaboradores de un competidor con fines de obtener información confidencial, tal como estrategias de negocio, capacidades de producción, planes de productos, tecnología, fórmulas, etcétera.

Grupo Bimbo, en su quehacer cotidiano, buscará siempre ser una Empresa con valores y responsabilidad social
Grupo Bimbo respeta a los Competidores, participando vigorosamente en los mercados con calidad y servicio.

VII. EN LA OPERACIÓN DE NUESTRO NEGOCIO...

Austeridad en los negocios

En Grupo Bimbo estamos convencidos de que los negocios y la operación cotidiana del Grupo deben llevarse a cabo en un contexto de sobriedad. Estamos comprometidos en llevar a cabo todos nuestros procesos de negocios bajo principios de austeridad.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo harán **uso eficiente de los recursos disponibles a su alcance**, buscando mantenerlos en perfecto estado de funcionamiento, procurando maximizar su capacidad y prolongar su vida útil.

Los jefes de cualquier nivel serán muy cuidadosos de hacer sólo los gastos necesarios y de **no incurrir en aquellas prácticas onerosas que sólo por costumbre u ostentación se dan en el medio social o empresarial.** Buscarán maximizar los recursos, además de promover en todo momento el ahorro económico en las operaciones, actividades de lanzamiento, promocionales y formas de negocios, difundiendo con ello un mensaje de austeridad y sobriedad con el fin de **evitar gastos innecesarios que repercuten en la economía del consumidor.**

Protección de los activos

La custodia y preservación de los activos de Grupo Bimbo es responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

Entendemos por activos de la empresa no sólo los edificios, camiones, maquinaria o mobiliario sino también los planos, diseños, fórmulas, procesos, sistemas, tecnología, dibujos, estrategias de negocio, planes de lanzamiento de productos, campañas promocionales y desde luego nuestras marcas, entre otros.

La práctica de negocios de Grupo Bimbo debe ser sobria, evitando gastos innecesarios.

Los Colaboradores tienen el compromiso de salvaguardar los activos de la Empresa. Enespecial, estamos comprometidos con la protección de la **propiedad intelectual de la Empresa**, representada esencialmente por sus procesos de fabricación, sistemas de información y esquemas de comercialización, incluyendo también información financiera, de productos y del personal.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo cuidarán con especial diligencia los activos que se les encomienden y estarán atentos a informar a sus jefes sobre situaciones que puedan conducir a la pérdida o al uso indebido de dichos activos.

Todos y cada uno de los integrantes de Grupo Bimbo tienen el compromiso de proteger la integridad de las marcas así como el de desarrollar de manera competitiva y ventajosa su valor en el mercado.

Cumplimiento de la legislación

Grupo Bimbo, en todas las actividades que lleven a cabo Funcionarios y Colaboradores-independientemente de su naturaleza y alcances— **preservará íntegramente el espíritu y la forma de la legislación vigente en los países donde tiene negocios.** Todos los Colaboradores de cualquier nivel de responsabilidad están comprometidos a dar un total y

http://librosysolucionarios.net

cabal cumplimiento a las leyes y reglamentos en vigor, tanto en lo referente a los aspectos productivos, de proveeduría, fiscalización, comercialización, gestión administrativa y demás relativos a la operación o a los procesos productivos de la Empresa.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo tienen el compromiso de cumplir de manera puntual y honesta con el pago de todos los impuestos que les correspondan.

En Grupo Bimbo no hacemos pagos indebidos a ningún tipo de autoridad y nos abstenemos de participar en cualquier tipo de actividad que pueda entenderse tácita o expresamente como corrupción.

La protección y mejora de las marcas y los procesos de Grupo Bimbo es una responsabilidad compartida
Grupo Bimbo cumple cabalmente con todos los ordenamientos legales vigentes aplicables a su negocio.

Respeto a costumbres y leyes locales

Grupo Bimbo, al tener presencia en países con culturas y legislaciones diferentes, aplicará sus prácticas de negocio con apego a las legislaciones locales y, en la mayor medida posible, respetará las costumbres y prácticas locales.

En caso de que se presentase alguna ley que afectara en lo profundo los valores del Grupo, recurrirá a la autoridad competente para hacerle saber sus diferencias y tener así la oportunidad de ser agente del cambio.

Los Colaboradores de Grupo Bimbo habrán de **respetar y participar en aquellas costumbres locales que alientan conductas acordes a los principios y valores del Grupo. De ninguna manera participaremos -y sí buscaremos desalentar- aquellas prácticas de negocios y culturales que sean contrarios a éstas. El Código de Ética de Grupo Bimbo prevalecerá sobre las costumbres y prácticas de negocios locales cuando se entre en conflicto.**

Grupo Bimbo respeta y estimula las costumbres y prácticas locales que no se oponen a sus valores y cultura.

Bibliografía Complementaria

Bollier D., Aiming higher: 25 Stories of How Companies Prosper by Combining Sound Management and Social Vision, N.Y., American Management, 1996.
Cannon, T., Corporate Responsability, Londres, Pitman, 1994.
Frenandez, A., Introducción a la Ética, Madrid, Dossat, 1987.
Klisberg, B. , Ética y desarrollo. La relación marginada, Buenos Aires: El Ateneo, 2002.
Kreeft, P., Cómo tomar decisiones. Sabiduría práctica para cada día, Madrid, Rialp, 1993.
Novak, M. , Los negocios como vocación, Buenos Aires, Emecé, 1998.

Resumen del capítulo

La ética en el plano personal.

La ética es una rama de la filosofía llamada "filosofía moral". Podemos definirla como: "la ciencia que estudia las acciones humanas en cuanto son buenas o malas".

Orienta al hombre indicando cómo actuar bien y se apoya en los conocimientos teóricos acerca de la persona. Se ocupa del "deber ser".

Como ciencia presenta un conjunto de *principios y normas* que forjan, nutren el "modo" en que el ser humano desarrolla *juicios morales* sobre alternativas de acción. En este sentido, la ética hace referencia a la *calidad humana*: lo cual remite a considerar las *intenciones* que mueven a los seres humanos y a valorar las *acciones humanas*, buenas o malas.

http://librosysolucionarios.net

- Es un saber analítico (se preocupa de las causas de nuestras acciones).
- Es normativa (dice lo que debemos hacer) .
- No es descriptiva (no se reduce a contar lo que hacemos).
- Es práctica porque está orientada a la acción, indica cómo actuar bien.

El fin de la conducta ética es lograr una vida virtuosa, es decir, alcanzar un elevado *desarrollo moral* mediante la repetición de actitudes correctas, llamadas *virtudes o hábitos morales*. Al aprender estos hábitos morales y repetirlos, el ser humano logrará enriquecerse porque irá desarrollando su plenitud al crecer moralmente. Las *Etapas de Desarrollo Moral* muestran la evolución de ese crecimiento.

El hombre elige con libertad sus acciones y así forja su modo de ser, confirmando que el ser y el actuar están íntimamente relacionados.

En este sentido resulta importante considerar dos aspectos: en primer término, nuestras decisiones morales de hoy no están fragmentadas en el tiempo, por el contrario debemos propender a lograr coherencia en el tiempo. En segundo lugar, debemos saber que el accionar en los diferentes roles que posee el ser humano a lo largo de su vida, como padre, amigo, deportista, trabajador o empleador, no son aislados.

La ética ayuda a formar juicios morales sobre alternativas de acción. El hombre, tras razonar correctamente (es decir, determinar con certeza la moralidad de una acción), debe tener "fuerza interior" para elegir bien frente a los dilemas morales y luego ejecutar la alternativa correcta.

El aporte de la ética en la gestión empresaria

Si bien las organizaciones son medios para la consecución de los fines de las personas (su desarrollo), debemos reconocer que, simultáneamente, éstas buscan *su bien común e impactan en la sociedad,* es decir que tienen influencias deliberadas en su ambiente social. Por ello diremos que son *responsables socialmente*.

¿Cuál es el bien común que buscan las empresas?

- La producción eficiente de bienes y servicios;
- La obtención de ganancias;
- El respeto a las leyes;
- La generación de un clima de trabajo que estimule la realización, creatividad y potencialidad de los trabajadores mientras ganan el sustento familiar;
- La continuidad de la empresa; el respeto por el medio ambiente;
- La provisión de equipamientos sociales; el desarrollo de la técnica y muchas cuestiones más.

Las expectativas sociales son cada vez mayores; la comunidad demanda firmemente que las empresas demuestren que:

1. Cumplen con sus **obligaciones sociales.**
2. Son sensibles a las demandas de la sociedad y promueven rápidas respuestas a las cambiantes condiciones sociales: **sensibilidad social.**
3. Se comprometen con un ejercicio responsable de sus funciones puesto que las acciones de las empresas impactan en la sociedad**: responsabilidad social empresarial.**

La preocupación por el "deber ser" se remonta a los tiempos más remotos. A partir de los años setenta y ochenta, convergen dos corrientes:

La **visión clásica**, cuyo defensor más representativo es Milton Friedman, Premio Nobel de Economía en 1976. Esta postura sostiene que los gerentes son empleados que deben rendir cuentas a los inversores y proteger sus intereses, a partir de la premisa de que la única responsabilidad de la administración es "maximizar las beneficios o ganancias de los accionistas (stockholders), respetando las reglas del juego, sin engaños ni fraudes y en franca competencia". La solución de los problemas sociales debe dejarse en manos del gobierno y de personas competentes.

La **visión socioeconómica** sostiene que la responsabilidad de la administración trasciende la obtención de ganancias e incluye la protección y mejoramiento del bienestar social. Esto supone integrar las metas económicas con las sociales, ampliando las responsabilidades con los *stakeholders*: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad local, la sociedad. Las empresas deben actuar con "conciencia social", ya que esto redundará en la formación de una mejor imagen, fluidas relaciones con la comunidad, mayor capacidad de atracción y retención de empleados calificados y ganancias *a largo plazo*.

http://librosysolucionarios.net

Lejos de intentar presentar una clasificación definitiva y excluyente que sintetice los pasos a seguir para lograr ser morales, las organizaciones pueden adoptar diferentes perspectivas o criterios acerca de la ética en los negocios.

Los cuatro Criterios o Puntos de Vista acerca de la ética son:
1. Punto de vista utilitario de la ética
2. Punto de vista de la ética basado en los derechos
3. Punto de vista de la ética basado en la justicia
4. Punto de vista de la ética de la Teoría Integradora de los Contratos Sociales

¿Cómo delineamos **modelos de gestión comprometido con la responsabilidad social empresaria**, conocido tambine como Ciudadanía Corporativa?

1- Partiendo de la premisa que las empresas poseen **tres ámbitos genéricos de responsabilidades corporativas**: las económicas, las sociales y las ambientales.

2- **Especificando** dichos ámbitos en un **Mapa de RSE**, lo cual supone dos pasos:
El *primer paso o fase cognitiva* supone identificar los temas pertinentes a cada ámbito.

El *segundo paso es el de la evaluación* de esos aspectos desde una perspectiva ética, asignando *prioridades mínimas*, *obligaciones positivas mas allá de lo mínimo* y *aspiraciones ideales éticos.*

¿Cuál es la utilidad del Mapa?
Internamente, las empresas estimulan un comportamiento proactivo de sus miembros, ade más el hecho de poder "medir" el rendimiento de los recursos y el impacto total a largo plazo, facilita que externamente sea posible la evaluación de los principios éticos postulados, de manera que traducimos en datos concretos las "buenas intenciones".

La alta gerencia podrá reducir la falta de comportamiento ético a través de la consideración de ciertos recursos que orientarán el accionar humano en el marco de la dinámica organizacional actual:

La fijación de objetivos organizacionales y la evaluación de desempeño
La declaración de valores
El liderazgo ético y la cultura empresarial
Las prácticas de capacitación
La realización de auditorias independientes
Los mecanismos formales de protección
La elaboración del Código de Ética

Glosario

Códigos de Ética: Los Códigos de Ética son documentos formales en los que se detallan los valores primarios y las reglas que guían el comportamiento de los individuos. Constituyen un recurso útil para reducir la ambigüedad entre aquellas acciones que se ajustan a lo moralmente aceptado y las que no lo hacen con el objeto de procurar una fácil comprensión, una circulación rápida de la información entre los funcionarios y una evaluación que clarifique las responsabilidades esperadas. Sobre esta base se conformarán los artículos del código.
Dilemas éticos: Situaciones controvertidas planteadas en la vida cotidiana que condicionan el accionar humano poniendo a prueba los juicios morales desarrollados.
Ética: Es "la ciencia que estudia las acciones humanas en cuanto son buenas o malas". Constituye una rama de la filosofía llamada "filosofía moral". Como ciencia, presenta un conjunto de principios y normas que forjan el "modo" en que el ser humano desarrolla juicios morales sobre alternativas de acción. Su fin es orientar al hombre indicando cómo actuar bien y se apoya en los conocimientos teóricos acerca de la persona. Se ocupa del "deber ser".
Ética racional (o el conocimiento ético racional): Busca profundizar la ética espontánea porque invita al ser humano a que reflexione sobre su conducta, más allá de las influencias que ejerzan:

- las valoraciones del entorno social,
- los intereses personales,
- la religión o
- la legislación vigente (en tal sentido, debemos resaltar que se puede actuar dentro del marco legal, pero no por ello ser morales).

http://librosysolucionarios.net

Mapa de RSE: definición y especificación de los tres ámbitos de responsabilidad corporativa, a fin de delinear el modelo de gestión comprometido con la Ciudadanía corporativa o el sentido de RSE.

0bligaciones sociales: Diremos que una organización cumple sus OS cuando responde a sus responsabilidades económicas y legales.

Responsabilidad social: Se refiere a la obligación que tiene una empresa de cumplir metas que propicien el bien de la sociedad en el largo plazo, además de acatar las leyes y obtener ganancias.

Recursos Éticos: Medios que las empresas deben considerar para orientar la conducta moral de los recursos humanos en el marco de la dinámica organizacional actual. Ellos son: la fijación de objetivos organizacionales y la evaluación de desempeño, la declaración de valores, el liderazgo ético y la cultura empresarial, la elaboración de un Código de Ética, las prácticas de capacitación, la realización de auditorias independientes, los mecanismos formales de protección.

Sensibilidad social: es la capacidad que posee una empresa de generar respuestas a las demandas sociales en el corto y mediano plazo, demostrando su grado de adaptabilidad frente a los cambios acaecidos en el contexto.

Preguntas para la reflexión

1. Reflexione sobre las siguientes afirmaciones y sustente su explicación utilizando los conceptos desarrollados.

1.1 "La próxima vez que escuchemos 'es una persona de bien' entenderemos que su accionar refleja un estado pleno de desarrollo moral".

1.2 "La ética califica 'lo que se hace' a la luz de 'lo que se debe hacer'".

1.3 "Las empresas deben ampliar sus obligaciones sociales e incluir las con la Sensibilidad Social y la Responsabilidad Social". Asocie su respuesta al marco temporal y situacional. Defina respectivamente cada concepto y especifique ejemplos de OS, SS y RS.

2. Desarrolle las Etapas de Desarrollo Moral.

3. ¿Cómo contribuye la ética al desarrollo moral del individuo?

4. ¿ De qué manera incide la existencia o no de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales en la resolución de los dilemas éticos a los que se enfrenta un ser humano en su trabajo?

5. ¿Cuál es el bien común que buscan las empresas y cómo se vincula con la responsabilidad social que éstas poseen?

6. Describa los criterios o perspectivas acerca de la conducta ética empresaria.

7. ¿Cómo se puede estimular el comportamiento ético en los miembros de una organización?

¿En qué se diferencia la Visión Clásica acerca de los objetivos empresariales de la Visión Socioeconómica?

Explique las fases a seguir para delinear un modelo de gestión comprometido con la RSE.

¿Cuál es la utilidad interna y externa del Mapa de RSE?

Entrevista a Gerente

Sr. Gonzalo Vera Medrano, Gerente General de Schindler Uruguay -Argentina.

- ¿Cómo estimulan el comportamiento ético en los miembros de la organización?

En Schindler el comportamiento ético se modela en dos frentes, uno formal, a través de la transmisión de la Misión, Visión y Valores corporativos y mediante reglas plasmadas en un Código de Conducta, el cual establece los lineamientos éticos, legales y comerciales para el desarrollo de nuestros negocios no sólo en la Argentina, sino en todo el mundo. El Código es auditado interna y externamente en forma periódica mediante controles directos e indirectos, sancionando debidamente su violación. En el terreno de lo informal, el comportamiento ético se transmite día a día en la toma de decisiones, fijación de objetivos y trato con el personal, clientes y proveedores.

- ¿Cuál es su opinión acerca de la responsabilidad social que poseen las empresas en la actualidad?

La empresa es un ente social, y si bien tiene como finalidad principal tener un crecimiento rentable, éste debe ser alcanzado respetando la legalidad y las normas sociales imperantes. La empresa se relaciona día a día con personas, tanto en el ámbito laboral interno propiamente tal, como en sus relaciones externas. Nuestro personal, nuestros clientes, nuestros proveedores son el motor que nos permite proyectarnos en la sociedad a través de productos y servicios confiables, cuidando a nuestros colaboradores y el medio ambiente.

- ¿Considera que esto ha ido cambiando en los últimos 20 años? Nos referimos a: ¿Qué factores han influido en este sentido? ¿De qué manera su empresa demuestra su sensibilidad y su responsabilidad social?

http://librosysolucionarios.net

En Schindler este espíritu ha primado desde su origen en Suiza en 1874. En el contexto general, no sabría decir si ha ido cambiado o no. Lo que sí es efectivo es que cada día el mercado es más transparente y lo que antes no se conocía hoy es un tema abierto para todos. Lo anterior, no sólo es cierto con relación a la responsabilidad social de las empresas sino que también en materia de costos, utilidades, productos, etcétera. Schindler está muy consciente de su responsabilidad social, pues diariamente transportamos 700 millones de pasajeros en el mundo, por lo que en primer lugar la seguridad es algo indispensable. Proteger a nuestros usuarios y nuestros empleados es un aspecto muy importante de nuestro negocio. Mantenemos los estándares de seguridad y conservación de los equipos, mediante un eficiente uso de recursos y preocupándonos por el medio ambiente. Los empleados de Schindler deben mantener los mayores niveles de conducta profesional y personal en sus relaciones con los clientes, compañeros de trabajo, proveedores, competidores, gobierno y sociedad. Schindler considera que en el largo plazo sólo las empresas socialmente responsables van a perdurar.

- ¿Considera Ud que se puede ser moral haciendo negocios en el contexto actual argentino?

La conducta moral empresaria puede limitarse a cumplir con las leyes, a formular respuestas que atiendan las demandas sociales externas y/o internas o puede también hacer referencia a asumir las implicancias de nuestras acciones. El proceso de gestión actual es amplio, abarcativo y complejo: nuestro interés está centrado simultaneamente en maximizar el uso de los recursos y los niveles de rentabilidad; promover la subsistencia y descubrir el modo de reformular nuestra competitividad, ser innovadores y asumir mayores responsabilidades por las implicancias de nuestras acciones.

En el contexto actual hemos hecho grandes esfuerzos para reducir nuestros costos internos realizando un trabajo conjunto con nuestros empleados, basados en nuestro lema "gastemos nuestra imaginación antes de gastar un peso". Si no lo hacemos, nuestra empresa desaparecerá y eso no es bueno, no sólo por nuestros accionistas, sino porque la sociedad nos necesita. Debemos asegurar la movilidad de nuestros usuarios en el transporte vertical, con la más alta confiabilidad y seguridad. Este año, hemos invertido fuertemente en capacitar a nuestro personal, conservando las fuentes laborales y proyectando nuestra permanencia para cuando soplen vientos mejores.

Capítulo 3

La administración ayer y hoy ¿Cuáles han sido los principales enfoques de la administración a lo largo del tiempo?

Diego Suñer

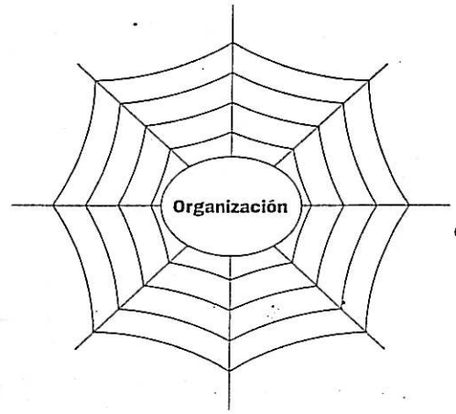
http://librosysolucionarios.net

Objetivos:

- Describir el proceso evolutivo de las diferentes escuelas y teorías de la administración durante los últimos dos siglos.
- Brindar una base de conocimientos que permita interpretar la esencia dinámica y cambiante de los procesos de administración.
- Identificar e interpretar las distintas teorías en relación con el contexto en el cual fueron enunciadas.
- Comprender el proceso evolutivo de las ideas como un continuum, en el cual cada teoría reemplaza, complementa o perfecciona conceptos de las anteriores.
- Identificar aquellos postulados de cada una de ellas que mantienen vigencia en nuestros días y las razones de su validez.
- Determinar aquellos aspectos de las organizaciones que han sido considerados con mayor énfasis por los diferentes investigadores y sus razones para hacerlo.

Temario:

3.1. Introducción. 3.2. Aportes previos a la Revolución Industrial. 3.3. Evolución de las teorías de la administración. 3.4. Las escuelas clásicas. 3.4.1. La escuela de administración científica. 3.4.2. La escuela de administración general. 3.5. Los estructuralistas. 3.6. El enfoque humanista. 3.6.1. La escuela de las relaciones humanas. 3.7. La escuela neoclásica. 3.8. La escuela del comportamiento. 3.9. La administración moderna y la teoría de la organización. 3.10. Los métodos cuantitativos y su aplicación en la administración. 3.11. Teoría de los sistemas. 3.12. Enfoque de contingencia o situacional. 3.13. Tendencias de actualidad en administración. 3.13.1. Administración de calidad total. 3.13.2. La organización que cambia. Organizaciones en aprendizaje continuo. 3.13.3 Administración del Conocimiento.



Cap. 3: La Administración ayer y hoy
¿Cuáles son los principales enfoques de la Administración a lo largo del tiempo?

3.1. Introducción

Desde el primer momento en que el hombre debió convivir en sociedad, considerando como tal al pequeño o gran grupo humano en el que se desarrolló, se vio obligado a organizarse para alcanzar objetivos comunes. Esta acción, natural y lógica, tenía como finalidad "hacer". Consideremos como "hacer" a cualquiera de las tareas que un grupo humano tiene que realizar, aun para satisfacer necesidades básicas, como cazar, trasladarse, acarrear objetos o establecer pautas para la convivencia. A cualquiera de estas actividades básicas realizadas en conjunto podríamos darle el nombre de empresa, entendida como *acción de emprender o cosa qué se emprende; obra o designio realizado, en especial cuando intervienen varias personas.*

Organización y empresa entonces son dos conceptos tan antiguos como básicos. Como ya hemos visto en los capítulos precedentes, aquellas que llevan adelante cualquier tipo de actividad requieren algo más que el acuerdo básico de los integrantes de pequeños grupos humanos. Las organizaciones de hoy son complejas y, sin importar su tamaño, el contexto en que deben desenvolverse lo es mucho más aún. Las cosas por hacer también lo son.

http://librosysolucionarios.net

Para llegar a este punto, hemos pasado por largos procesos de investigación y estudio que han servido para desarrollar las teorías que expondremos a continuación. Todas ellas han buscado, a lo largo de la historia, lograr que las organizaciones puedan "ser" y "hacer" eficientemente.

No es la finalidad de este capítulo analizar la evolución de las organizaciones y tampoco explayarnos sobre la empresa como entidad, ya que ello será objeto de análisis en otras partes de este libro. Tan sólo expondremos la forma en que han evolucionado a lo largo de la historia las ideas sobre cómo administrarlas de la mejor manera; es decir, exhibiremos un breve resumen de las teorías que se desarrollaron en contextos de espacio y tiempo diferentes, y cuyos aportes a la ciencia de la administración se reflejan en la vigencia actual de gran parte de sus enunciados. Relacionar esas teorías con su contexto y con las causas que les dieron un sustento lógico, a la vez que plantear un esquema de análisis de las diferentes escuelas que sirva de base para el posterior estudio detallado de sus teorías relacionadas también son parte del objetivo.

3.2. Aportes previos a la Revolución Industrial

Desde la prehistoria, en la cual el hombre se hizo sedentario en algunas regiones del planeta, existen vestigios o pruebas empíricas de algunos tipos de organización y empresas comunes; la Antigüedad nos ha dejado obras magníficas que son el producto de organizaciones y una voluntad colectiva por hacer, más allá de lo necesario para satisfacer necesidades elementales.

La Gran Muralla China, las Pirámides de Egipto, el Partenón griego o la ciudad de Roma son prueba de que el hombre supo administrar con éxito los recursos de todo tipo que tuviese a su disposición y lograr resultados que lo trascendieron largamente. Ya fuese sobre la base de la familia, las castas o grupos sociales dominantes o las autoridades religiosas, diferentes civilizaciones y, más tarde, regiones de la Tierra, incorporaron diferentes métodos para administrar la producción de sus bienes, generalmente a partir de la adopción de distintos valores y objetivos sociales comunes.

Unos 2500 años antes de Cristo, los fenicios establecieron un inmenso sistema comercial basado al principio en ciudades autónomas como Tiro, Biblos y Sidón, y extendieron su comercio hasta llegar a Gibraltar y las costas atlánticas de Europa y África cerca del año 800 antes de nuestra era. Los europeos heredaron su alfabeto.

Hammurabi, rey de Babilonia (1730-1686 a.C.) y monarca teocrático (ya mencionado en el capítulo anterior), expandió sus dominios desde el Golfo Pérsico hasta Siria. Su Código Legislativo compilado en piedra fue hallado en 1901. Permitió la amalgama de diversos pueblos, una eficiente organización militar, el desarrollo de un modelo comercial fuerte y el establecimiento de un sistema de pesos y medidas, entre otros legados.

Egipto era gobernado por una casta sacerdotal que rodeaba al Rey; su sistema administrativo se hallaba codificado 1300 años antes del nacimiento de Cristo y se basaba en un método rígido y compulsivo que además contó con el recurso de la esclavitud para poder desarrollar sus grandes obras.

La antigua China poseía un sistema de administración regido por documentos escritos durante la dinastía Chou (800 a.C.). El confucionismo abarcaba aspectos que iban más allá de lo que hoy concebimos como puramente religioso, era regulador social y establecía valores, usos y costumbres que debían respetarse.

Los persas desarrollaron un sistema de administración que fue adoptado luego por los romanos en algunos de sus aspectos y expandieron su imperio creando provincias que administraban regionalmente para su rey en Babilonia.

Grecia y Roma desarrollaron, a su modo y en distintos momentos, imperios poderosos con una altísima eficiencia administrativa, generadores de riqueza y prosperidad cultural. Como todo imperio, supieron tomar de cada región conquistada lo mejor para sus intereses, incluso cuestiones culturales e intelectuales, amalgamándolas y produciendo legados filosóficos y teóricos que, en general, han influido en todos los sistemas políticos, estructuras de pensamiento y de elaboración de ideas que les siguieron. Desde sus instituciones políticas hasta sus concepciones sobre el hombre, el derecho y las artes, han sido y son hoy empleadas para fundamentar las ideas que rigen nuestras sociedades.

En la Edad Media dominó en Europa el modelo feudal que, como en los casos anteriores, mezcla las estructuras políticas con las económicas y religiosas. La administración de los feudos fue el mayor problema de la época, caracterizada por la producción agrícola y artesanal. Este modelo sirvió de base para la evolución de escuelas humanistas que influyen aún hoy en las teorías de la administración. La Iglesia Católica jugó un papel protagónico en este período y su posterior cisma contribuyó a alimentar modelos económicos. La organización militar, necesaria para la conquista y el dominio de tierras que generaban riqueza avanzó en conceptos y tecnología, influyendo en posteriores ideas.

http://librosysolucionarios.net

El desarrollo de ingenios y maquinarias generó, en la segunda mitad del siglo XVIII, las bases para lo que marcaría el surgimiento de las teorías vigentes hoy en la ciencia de la administración. La Revolución Industrial vino a modificar el cuadro social primero, luego el económico y, finalmente, creó la necesidad de ajustar instituciones políticas.

3.3. Evolución de las teorías de la administración

Hablamos entonces de evolución porque todas las civilizaciones y modelos que marcan el desarrollo humano hasta mediados del siglo XVIII han servido, en menor o mayor medida, para aportar a la siguiente o contemporánea ideas y conocimientos que la alimentaron en un proceso continuo que debe analizarse como un todo para comprender cómo hemos llegado a lo que conocemos hoy sobre valores, culturas, formas de organización social y política, sus sistemas jurídicos y su habilidad, necesidad e interés por generar riqueza.

Planteado esto continuaremos ahora analizando el período que se inicia con la llamada Revolución Industrial. El punto de inflexión que ella implica para el estudio de nuestra disciplina se comprueba al analizar de qué forma el desarrollo de distintos ingenios y maquinarias contribuyó a modificar las estructuras sociales preexistentes pero, particularmente, generó la necesidad de comprender los cambios que se producían y establecer una forma lógica y eficaz de administrar las consecuencias del fenómeno.

Si bien no se han dado en forma constante, en la primera parte del siglo XIX y aún antes, se han desarrollado estudios y teorías que, sin mencionar la palabra "administración" o su vocablo inglés "management" han sido y son, en algunos casos, utilizados como base teórica de la práctica cuyo estudio nos ocupa.

El análisis sistemático de las organizaciones y cómo administrarlas es un fenómeno observable a partir de la Revolución Industrial y su influencia en el territorio europeo y los Estados Unidos de América. Las teorías y experiencias realizadas en aquella época pueden considerarse como la base de las que hoy aplicamos. Haciendo abstracción del contexto en el que cada una de esas teorías pudo convertirse en operativa, se debe reconocer en los autores de antaño una enorme habilidad y conocimiento para analizar aspectos de la esencia humana y del desarrollo organizacional que se mantienen vigentes por su densidad y precisión.

Por eso hablamos de evolución del pensamiento, lo que nos lleva a suponer con cierta lógica que lo antiguo, por serlo, no es desechable. Así como es necesario analizar el contexto

para aplicar una solución correcta a un problema planteado, el colocar estas teorías en el entorno en que fueron enunciadas nos permite extraer la esencia útil de su aplicación.

Distribución temporal de las principales teorías de administración

Período	Hasta 1800	1800 a 1930	1930 a 1960	1970 a 2000
Naturaleza de la sociedad	Agraria	Industrial	Industrial	Postindustrial
Ambiente de trabajo característico	Campo/granja/ casa	Fábrica o establecimiento industrial	Fábrica o establecimiento industrial	Oficina
Naturaleza de las tareas más comunes	Físicas/ agricultura/ artesanías	Físicas, mecánicas y rutinarias	Físicas, mecánicas y rutinarias	Tareas intelectuales y Servicios
Recurso clave	La tierra	Las máquinas	Trabajo del operario	Conocimiento
Teorías de organización o administración vigentes	Precientíficas	Clásicas: teoría administrativa, administración científica, estructuralistas	Neoclásicas: escuela de las relaciones humanas escuelas del comportamiento	Teoría de los Sistemas, Teoría de Contingencia, Comportamiento organizacional
Objeto del control gerencial	Desarrollo de habilidades físicas para el desarrollo de tareas	División del trabajo y especialización	Desarrollo de habilidades para la interacción social	Desarrollo de la interacción y búsqueda de objetivos comunes
Rol de la administración	Control del comportamiento del trabajador	Maximizar la producción en serie	Mantenimiento del sistema social de los empleados	Facilitar el desarrollo del empleado

La Teoría General de la Administración (TGA), es el campo del conocimiento que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente de si ésta se aplica en organizaciones con fines de lucro (empresas) o en aquellas que no lo tienen (como menciona-

http://librosysolucionarios.net

mos en el capítulo anterior, en este libro abordamos fundamentalmente el estudio de las primeras). Si administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el uso de los recursos para lograr objetivos, la TGA compila los aportes teóricos que nos permiten hoy contar con herramientas útiles para desarrollar cada una de las funciones citadas.[1]

3.4. Las escuelas clásicas

Se denomina en general así, al conjunto teórico llevado adelante por los integrantes de dos escuelas que, si bien tienen orientación divergente, se complementan en muchos aspectos: las llamadas escuela de la administración científica y la escuela clásica, que desarrollaremos brevemente.

3.4.1. La escuela de administración científica

Entre las consideradas clásicas, esta escuela responde a las necesidades de un contexto histórico caracterizado por las consecuencias del notable incremento de la actividad industrial que se observa a partir de lo que algunos autores denominan la Segunda Revolución Industrial: una aceleración en el desarrollo de la tecnología, que hoy puede parecer rudimentaria pero que mostró grandes avances en la industria pesada, en los procesos de manufacturas en gran escala, que demandaba una inmensa cantidad de operarios mal remunerados y con una preparación elemental que apenas cubría la necesidad de llevar a cabo la tarea que les era encomendada. El consiguiente desarrollo de grandes centros industriales que atraían a los obreros y sus familias, en los cuales vivían en condiciones precarias, carentes de bienestar y posibilidades de progreso humano, constituyó el nuevo marco social para el surgimiento de extensas comunidades urbanas. Esta escuela se desarrolla en los Estados Unidos de América.

Los clásicos encarnan los primeros intentos por aplicar conocimiento científico a los procesos industriales, de allí el nombre de la escuela de administración científica. Sus principales teóricos son: Frederick Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank y Lilian Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford.

[1] Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 5ta Edición, México, Mc Graw Hill, 2000.



Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) nació en el seno de una acomodada familia estadounidense. Ingresó en Harvard y abandonó luego sus estudios debido a un serio problema en la vista. Fue aprendiz de mecánico en una pequeña firma durante cuatro años, luego de lo cual ingresó en la acería Midvale Steel, donde pasó por casi todos los puestos –desde capataz hasta ingeniero– en ocho años.

Introdujo durante ese período el análisis de los tiempos en los procesos, estudió ingeniería mecánica y llegó a ser jefe de ingenieros. A partir de 1889, trabajó como asesor en distintas organizaciones industriales relacionadas con la producción de acero. Desarrolló un sistema de tratamiento de herramientas de corte, obtuvo una medalla de oro en la exposición de París en 1900 y patentó más de 40 proyectos industriales; en 1901, se retiró como consecuencia de problemas de salud. En 1911 publicó su obra más importante, *Principios de la administración científica*, que citamos en la Introducción.

Sus ideas fueron resistidas; la aplicación de sus postulados en un arsenal del Estado tuvo como consecuencia una serie de perturbaciones que fueron investigadas por un comité especial de la Cámara de Representantes norteamericana. Sin embargo, sus aportes fueron rápidamente analizados y difundidos en Estados Unidos y en Europa. Aunque aplicados muchos años más tarde, y luego de diversas interpretaciones, sirvieron de base al enfoque conocido como organización científica del trabajo, que pone énfasis en los métodos que permiten evitar pérdidas de tiempo, dinero, recursos materiales y procesos. Su preocupación por el acce-

http://librosysolucionarios.net

so a las condiciones de bienestar para los empleados fue revolucionaria en su contexto. Discutió que el máximo de ese bienestar para el empleador no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel permanente de prosperidad.[2]

Al mismo tiempo, el más alto beneficio para el empleado no estaba representado por los grandes salarios inmediatos, sino una evolución personal a largo plazo que le permitiera desarrollar dones personales y eficiencia en su trabajo.Taylor puso énfasis en el concepto de productividad, vista como el resultado del entrenamiento de cada individuo. En opinión de Peter Drucker, este pensador fue el artífice de la Revolución de la Producción,[3] que colocó a los Estados Unidos en una senda de desarrollo sostenido y diferenciado del resto del mundo en su época.

Los cuatro grandes principios de la administración científica son:

1. ***El estudio científico del trabajo***. Debe ser realizado por un grupo de especialistas que tienen que definir los procesos operativos más económicos y establecer cuáles son las condiciones óptimas para cada empleado dentro de dichos procesos y la consiguiente remuneración que debe obtener aquel que alcance los máximos rendimientos.
2. ***La selección científica y el entrenamiento del obrero***. Se debe establecer un sistema de selección confiable y un plan de entrenamiento que permita que cada obrero pueda obtener resultados excelentes en, por lo menos, un puesto de trabajo. De esta forma, el operario es capacitado para optar por nuevas oportunidades y progresar.
3. ***La armonización del estudio científico del trabajo y la selección científica del trabajador.*** La clave del éxito radica en que el obrero "aplique la ciencia". Para ello, es el nivel que conduce la organización el que debe aceptar los cambios e introducir las modificaciones necesarias a los procesos.
4. ***Estrecha cooperación entre obreros y dirigentes***. Taylor asegura que "el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros". El trato considerado y la generación de expectativas de desarrollo para el empleado promueven solidaridad entre partes tradicionalmente conflictivas.

Como resultado de sus trabajos de investigación, Taylor interpuso al antiguo principio de la unidad de mando la teoría de que en el desarrollo de sus funciones diferenciadas, un obrero puede reportar a más de un supervisor especializado en distintas funciones, con lo que abogó por un esquema menos rígido que los aplicados hasta ese momento, pero más complejo en su implementación. Comparó el caso del operario con el del alumno que es instruido por distintos maestros en el ámbito escolar. Promovió la aplicación de su método a cualquier ámbito que requiriera un esquema de autoridad basado en el conocimiento o la experiencia, refirió en sus ejemplos su admiración por aquellos obreros de quienes había aprendido sus habilidades como operario en su juventud, sin despreciar al profesional que por los mismos méritos supiera obtener una posición dirigencial en cualquier organización.

El pensamiento de Taylor debe analizarse en su contexto de principios del siglo XX en los Estados Unidos. Fue criticado severamente por su rigidez y rigor, así como por su poca atención a factores humanos que van más allá de la resistencia física del operario. Los integrantes de la escuela de las relaciones humanas critican su descuido de las cuestiones sociológicas y psicológicas del empleado.[4]

Los Gilbreth: Frank y Lilian

De profesión constructor, Frank Gilbreth (1868-1924) abandonó sus trabajos como contratista de obras para dedicarse al estudio de la administración según los postulados de Taylor. Con la colaboración de su esposa Lilian, psicóloga, realizó estudios para mejorar los procesos de trabajo en la construcción. Los más conocidos son los que analizaron los movimientos de los obreros durante su trabajo, a fin de, entrenamiento mediante, descartar aquellos de sus manos y en general de su cuerpo cuya eliminación permitiera un ahorro de tiempo y de energía en el desarrollo de sus tareas. Debe recordarse que el estibado y el movimiento de gran cantidad de material se realizaban sin el auxilio de equipos mecánicos, aspecto que también cubrieron sus estudios, desarrollando e incorporando herramientas de distinto tipo al proceso de construcción. En ese sentido, la reducción de 18 movimientos a 5 en la colocación de ladrillos exteriores y de 18 a 2 en el caso de los interiores implicó un enorme incre-

[2] Chiavenato, Adalberto, op. cit., p. 75.

[3] Drucker, Peter, *La Sociedad Postcapitalista*, Buenos Aires, Ed. Sudamericana, , 1993.

[4] Taylor logró tanto éxito con sus estudios y aplicaciones como críticas por parte de grandes sectores que lo acusaban de inhumano. Sin embargo, esto no deja de ser irónico, porque precisamente era un hombre considerado y apreciaba a las personas. Es interesante, por ejemplo, releer el libro en el que expuso sus ideas, y analizar desde la perspectiva del momento su planteo general: "El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad de cada empleado...Las palabras "máximo de prosperidad" son usadas, en su sentido más amplio, para significar no sólo grandes dividendos para la compañía o para el patrón, sino el desarrollo de cada rama del negocio a su más alto grado de perfección, de manera que la prosperidad pueda ser permanente" (Taylor, Frederick Winslow, *Principios de la administración científica*, 8va Edición, Buenos Aires, El Ateneo, 1981, p. 11)

http://librosysolucionarios.net

mento de la productividad en la industria de la construcción y mayor bienestar para el obrero, quíen finalizaba su día en mejores condiciones físicas.

Filmando las operaciones de los obreros y cronometrando sus movimientos, detectaron algunos innecesarios que a simple vista no habían sido observados antes. Su aporte a la escuela científica y al sujeto de estudio es un excelente ejemplo que nos permite poner en contexto la corriente de pensamiento que estamos analizando. El nivel de detalle y la atención en problemas de productividad no observados hasta ese momento se dieron en muchos otros rubros y permitieron generar importantes modificaciones a los procesos de producción cuyo elemento clave era el operario.

La Organización Racional del Trabajo

El desarrollo teórico con respecto al análisis de tareas por parte de los operarios que desarrollan los integrantes de esta escuela es conocido como Organización Racional del Trabajo (ORT), que asigna a la gerencia el planeamiento de las tareas en base al estudio minucioso de los métodos de trabajo y sus procedimientos, y la supervisión, basada en la asistencia continua al trabajador durante el desarrollo de los procesos de trabajo. La ORT es el resultado de estudios profundos sobre:

1. ***Análisis del trabajo, estudio de tiempos y movimientos***. La observación metódica de las operaciones que realiza el trabajador, subdividiéndolas en movimientos cronometrados, permitió eliminar movimientos innecesarios, racionalizar el entrenamiento, distribuir uniformemente las tareas y proporcionar bases para la concesión de premios por aumento de la producción.
2. ***Estudio sobre la fatiga humana***. Con la finalidad de evitar movimientos que implicaran la pérdida de eficiencia por fatiga y el mejor uso de las herramientas.
3. ***División del trabajo y especialización del operario***. Principal fundamento racional para el establecimiento de las líneas de montaje. Permite especializar al operario aumentando su eficiencia en la tarea, aun a costa de perder libertad e iniciativa.
4. ***Diseño de cargos y tareas***. Contribución pionera de Taylor a la teoría administrativa. Permite la incorporación de empleados con calificación mínima, reducir los costos de entrenamiento y facilitar la supervisión.
5. ***Esquema de incentivos salariales y premios***. Permitió conciliar el interés de la empresa por lograr una mayor eficiencia productiva, con el interés del trabajador por lograr mayor salario.
6. ***Desarrollo del concepto de "homo economicus"***. El hombre está motivado por las recompensas materiales. Su necesidad económica influye en su esfuerzo individual por obtener el mejor salario posible.
7. ***Condiciones ambientales de trabajo***. Dirigidas a la mejor adecuación de los instrumentos y herramientas de trabajo para evitar pérdidas de tiempo y racionalizar la producción, y al mismo tiempo, evitar que malas condiciones ambientales, restaran eficiencia al trabajador.
8. ***Racionalidad de las tareas***. Principal aporte de Henry Gantt (1861 - 1919), referido a sistema de salarios, métodos de control de producción (Diagrama de Gantt), políticas de capacitación del personal y de responsabilidad empresaria.
9. ***Estandarización de métodos, procedimientos y máquinas***. Con la finalidad de reducir las variaciones en los procesos, eliminar el desperdicio de recursos y las pérdidas por operaciones defectuosas y aumentar la eficiencia productiva.
10. ***Supervisión funcional***. La especialización de los operarios, requiere también especialización por parte de los supervisores. Permite al operario recibir orientación y conocimientos de distintas áreas más allá de su jefe o supervisor directo.

3.4.2. La escuela clásica de administración general

Los llamados teóricos de la administración general son contemporáneos a Taylor; su enfoque fue más amplio y tuvo como núcleo el estudio de las organizaciones en todos sus aspectos componentes. Sin descuidar las cuestiones relativas al trabajo en sí, su atención se centró en la organización como un todo y su contexto.

Los principales teóricos que representan a esta escuela son: Henry Fayol, James Money, Lyndall Urwick (1891 - 1983), H. S. Dennison y Luther Gulick (1892 - 1970).

http://librosysolucionarios.net



Henry Fayol

Henry Fayol (1841-1925) trabajó durante 58 años en la misma empresa industrial minera donde había ingresado como ingeniero, dirigiéndola desde 1888 hasta 1918. Publicó libros sobre la industria minera y en 1916 su tratado sobre administración industrial y general. En este último desarrolló completamente su visión sobre la organización general, que luego sería empleada por la Administración Pública francesa.

Fayol se interesó en aspectos que van más allá de la formación técnica, ya que observó que la mayoría de los responsables de los procesos productivos en las empresas francesas eran ingenieros sin preparación en funciones comerciales, financieras, administrativas o contables, pero con gran nivel de capacitación en inexistencia de una doctrina consagrada, surgida de la discusión pública. Su obra póstuma intenta solucionar esta carencia y se divide en dos partes.

La necesidad y la posibilidad de la enseñanza administrativa

Fayol desarrolló las actividades o funciones en el ámbito de la empresa. Con esto se refirió a todas las operaciones que tienen lugar en ella, clasificándolas en seis grupos:

1. Actividades técnicas (producción, transformación, fabricación)
2. Actividades comerciales (compras, ventas, intercambios)
3. Actividades financieras (captación, administración del capital)
4. Actividades de seguridad (protección de personal y bienes)
5. Actividades contables (inventarios, balances, costos, estadísticas)
6. Actividades administrativas (previsión, organización, conducción, coordinación, control)

Todas estas actividades se encuentran presentes en cada una de las tareas que normalmente desarrollan los empleados de una empresa. Así, un operario dedicará 85% de su tiempo a las actividades técnicas, 5% a las administrativas, 5% a las de seguridad y 5% a la contabilidad. Un director desarrolla 10% de actividades técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y de contabilidad y 50% administrativas.

Cabe señalar aquí que la mayoría de los autores clásicos intentan desarrollar en sus obras una lista completa de las operaciones que se llevan a cabo en cualquier empresa, en su ánimo por precisar parámetros doctrinarios firmes. Esto debe entenderse en su relación con las necesidades de formación que cada uno de los integrantes de la organización presenta. La actividad administrativa tiene un porcentaje mayor en la medida en que la jerarquía del empleado es más alta, pero está presente en todos los niveles.

Principios y elementos administrativos

Fayol describió los 14 principios generales de la administración y los cinco puntos de la función administrativa, a menudo planteada como "proceso administrativo", según describimos en el capítulo 1. Para poder desarrollar armónicamente las tareas descritas, deben respetarse algunos principios básicos que permiten desempeñar cualquier actividad administrativa en forma correcta. Éstos se basan en la larga experiencia personal de Fayol. En este punto, debemos considerar su análisis de los principios subsiguientes en su contexto temporal (Francia a fines del siglo XIX y principios del XX). Son ellos:

1. ***División del trabajo***. Se debe especializar al trabajador para que sea más experimentado y eficiente, lo que permite producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
2. ***Autoridad y responsabilidad***. Descriptas como el derecho de impartir órdenes y el poder para hacer que éstas se cumplan, distinguiendo la autoridad estatutaria formal de la personal, sin la cual la primera no tiene cómo hacerse efectiva. La sanción es un atributo de responsabilidad y toda la escala jerárquica es pasible de ella.
3. ***Disciplina***. Definida como la obligación de obediencia que generan las normas establecidas y que exige de los jefes un correlato de autoridad legítima.
4. ***Unidad de mando***. Un principio básico para la conducción de cualquier organización que implica que cada hombre tenga un solo jefe, según lo expresa Fayol. Este principio sería enunciado en forma más clara por otros autores como el de que "para cada

http://librosysolucionarios.net

parte de la organización y para ella como un todo, debe ser una sola persona la que tome las decisiones". No aplicar este principio genera confusión y pérdida de eficiencia.

5. ***Unidad de dirección***. El principio anterior se complementa con éste, que exige la preexistencia de un programa para llevar adelante las tareas.
6. ***Subordinación del interés particular al general***. Los objetivos que establece la organización para sí tienen prioridad sobre los personales de sus integrantes.
7. ***Remuneración.*** Retribución monetaria proporcional a los esfuerzos que los individuos realizan a favor de la empresa; reconoce el autor que no existe un sistema perfecto para su implementación.
8. ***Grado de descentralización***. La centralización es un hecho de orden natural, que no es necesariamente bueno o malo, depende de cada organización y de las características de su personal.
9. ***Jerarquía***. Es un atributo necesario de la autoridad; asigna importancia a la comunicación lateral u horizontal.
10. ***Orden.*** Aplicado a la organización, Fayol describe este principio como "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar", ideal no siempre obtenible ya que, en general, sólo se puede lograr una aproximación de los recursos disponibles a las necesidades de la empresa.
11. ***Equidad.*** Es el resultado de la aplicación de justicia con buena voluntad. Exige poseer una base importante de experiencia. Surge de la puesta en vigencia de los convenios establecidos y de la solución ecuánime de aquellos conflictos no previstos por los primeros.
12. ***Estabilidad del personal***. Fayol considera a la inestabilidad una enfermedad de la organización. Por el contrario, concibe a la estabilidad como el factor que permite al empleado ganar la experiencia necesaria para cumplir su tarea satisfactoriamente.
13. ***Iniciativa***. Constituye un atributo del hombre inteligente y debe ser promovida por la organización. La concibe como la capacidad para elaborar planes y llevarlos a un final exitoso.
14. ***Unión del personal***. En los hechos, este principio propugna la unión del personal en toda la línea jerárquica a través de la unidad de mando y la desaparición de las divisiones innecesarias dentro de la organización. La armonía y la unión, constituyen una de las grandes fortalezas de toda organización.

Luego de desarrollar los principios precedentes, Fayol completa su obra con la separación de la actividad administrativa en cinco grupos de operaciones que han mantenido vigencia a lo largo del siglo xx, con pequeñas modificaciones interpretativas, pero en esencia son las mismas que definen hoy a la administración: Prever (Planear), Organizar, Dirigir (Mando), Coordinar y Controlar.

El principal aporte teórico de esta escuela es conocido como la Teoría de la Organización, que pone énfasis en el diseño de la estructura, con sus distintas responsabilidades jerárquicas y sus líneas de autoridad.

El esquema asigna en forma rígida las distintas responsabilidades de cada instancia administrativa y la interacción de los procesos administrativos entre ellas. Establece cuánto y para qué debe planear, organizar, asesorar, dirigir y coordinar cada uno de los niveles jerárquicos.

En su énfasis en el estudio de la estructura, estos teóricos sientan las bases firmes para lo que conoceremos en el capítulo 6 como departamentalización.

Fayol y sus contemporáneos sentaron las bases para el diseño de la estructura y método de planeamiento de las organizaciones públicas y empresas durante más de un siglo. Criticados por sus sucesores por su falta de trabajos experimentales para enunciar sus teorías, la razón por la cual sus principios han sostenido su vigencia, debe encontrarse en el hecho de haber observado el desarrollo de los Estados europeos y sus organizaciones durante el siglo XIX.

3.5. Los estructuralistas



Max Weber

Max Weber (1864-1920), abogado y sociólogo alemán, cursó sus estudios en Heidelberg y Berlín; su vida personal se refleja en la complejidad de sus investigaciones y trabajos aca-

http://librosysolucionarios.net

démicos. Luego de sufrir una profunda depresión nerviosa cuando era ya doctor en leyes, debió suspender sus actividades docentes y profesionales por un período de cinco años, al cabo de los cuales comenzó a desarrollar una prolífica tarea de investigación social. Su pensamiento político se caracterizó por la fuerza y la originalidad de sus ideas, que defendían el orden monárquico vigente a la vez que criticaban la figura del Kaiser y, por otro lado, lo colocaban cerca del pensamiento liberal de la época por sus ideas sobre la real capacidad de las masas para decidir por sí mismas. Estudió la evolución de las sociedades relacionando las sucesivas civilizaciones con su historia económica. Comparó la ética y el comportamiento social de protestantes y católicos en especial, aunque también extendió la comparación a otras religiones más alejadas de la realidad europea del momento. Su mayor contribución al estudio de las organizaciones se encuentra en su obra *Economía y sociedad*, que fue escrita entre 1918 y 1919 y publicada luego de su muerte.

Su análisis del poder como idea abstracta, su aptitud para generar obediencia y su aplicación para el desarrollo de la autoridad, definida como capacidad para obtener una respuesta voluntaria a las órdenes que se consideran legítimas, le permitieron clasificar las organizaciones de acuerdo con su facultad para dar legitimidad a la autoridad dentro de sí mismas. Los tres tipos puros de autoridad que identifica son la carismática, la tradicional y la racional-legal, que se combinan de modo particular en cada organización.

Los atributos carismáticos de autoridad se basan exclusivamente en las características personales de un líder que muestra condiciones superiores a las de los restantes dentro de la organización, el cual se destaca por sus cualidades para generar adhesión y que, en un caso extremo, puede llegar a ser considerado profeta o semidiós. Estos líderes, junto a aquellas personas que mejor los interpretan, pueden convertirse en los engranajes básicos de la organización. Para ilustrar esta cuestión, Weber analizó casos como los de Renault, Citroën y Boussac, entre otros. Las organizaciones que favorecen este tipo de autoridad son inestables, sujetas a lo que el líder dicte, imprevisibles y carentes de continuidad por ser muy difícil sostener transiciones apacibles a nuevas autoridades. Cuando no se encuentra a un sucesor con los mismos atributos de liderazgo descritos, la organización se desarticula o se adapta a alguno de los restantes tipos de autoridad.

La organización tradicional basa su tipo de autoridad en normas precedentes y usos. La norma confiere autoridad, cuyo alcance está fijado por la costumbre y los usos precedentes. Si un líder carismático cede por herencia su autoridad a un hijo, el atributo por éste heredado ya no es parte de su personalidad, sino que le es conferido por la norma del legado, por lo que es funcional y no personal. Los dos tipos de organizaciones tradicionales que Weber describió son la patrimonial, en la que el empleado recibe una retribución, y la feudal, en la que la subordinación al líder se regula por el pago de beneficios a éste o por la prestación de determinados servicios.

La organización racional-legal es lo que Weber definió como burocracia y se caracteriza por:

- La libertad personal de sus miembros. El sometimiento a la autoridad es función de la necesidad de establecer una relación sólo en el marco de la organización.
- La instauración de una jerarquía de empleos clara y definida.
- La definición de un marco de competencia legal para cada empleo.
- El establecimiento de cada empleo sobre la base de una relación contractual.
- La selección del candidato a un empleo por sus aptitudes técnicas o por la comprobación de su competencia para el trabajo.
- El establecimiento como remuneración de un salario fijo, que varía de acuerdo con la escala jerárquica que la organización determina.
- El hecho de que el empleo constituya la ocupación profesional de sus miembros.
- Establecer el concepto de carrera, que evoluciona de acuerdo con el criterio de los superiores para con sus empleados.
- La independencia de la función respecto de la persona que la desempeña. El empleado no es dueño de su puesto ni de los medios que la organización pone a su disposición para desarrollar sus tareas.
- El sometimiento del empleado a las pautas disciplinarias que la organización determina y que, desde una perspectiva actual, debían ser rígidas.

La forma burocrática es entonces racional, porque los medios se eligen expresamente para alcanzar objetivos específicos, y también legal porque la autoridad se ejerce con ayuda de normas y procedimientos impersonales.[5]

Las razones de la eficacia de este esquema organizacional estarán dadas por:

- Dejar de lado las preferencias personales del líder, las costumbres y las tradiciones.
- Definir estrictamente el trabajo y la autoridad de cada integrante de la organización.
- El control que ejerce la estructura jerárquica.
- Prever todo en normas escritas.
- La experiencia que cada empleado desarrolla en su trabajo.

[5] Scheid, Jean Claude, *Los grandes autores en administración*, Buenos Aires, El Ateneo, 1986.

http://librosysolucionarios.net

Este sistema elimina la incertidumbre, hace previsibles las consecuencias de todas las acciones, es despersonalizado y se encuentra sujeto a una extrema coordinación y a severas medidas de control.

Weber defendió su planteo argumentando que es necesario para cualquier tipo de organización, sea pública o empresarial, y se adapta tanto al esquema capitalista como al socialista. Sin embargo, discutió que el capitalismo haya jugado un papel preponderante en el desarrollo del modelo, ya que el esquema se basa en una previsión racional de utilidades en el largo plazo que requiere un planteo de organización ordenado y estable para potenciar su eficacia. Por otro lado, relacionó el modelo moral protestante posreformista, que promueve la redención mediante la actividad creadora en la Tierra, con la mejor generación de condiciones para que se desarrolle el capitalismo y, por ende, el sistema burocrático. Asimismo, llevó a cabo estudios sobre las necesidades básicas del trabajador y la motivación, mediante los cuales detectó incentivos distintos a los de la recompensa material por el trabajo o la seguridad, como por ejemplo la vida citadina, que brindaba mayor independencia al individuo que la rural.

Sus teorías, aunque innovadoras en su enfoque sociológico, terminaron por definir un sistema que se acerca más a las concepciones clásicas que promueven control, previsión y relaciones impersonales dentro de las organizaciones.

3.6. El enfoque humanista

3.6.1. La escuela de las relaciones humanas

Durante la Primera Guerra Mundial (1914 - 1919), y después de ella, se produjeron cambios en el contexto político, económico y social en Estados Unidos y en Europa. El desarrollo de nuevos estudios sobre el comportamiento social, la difusión que obtuvieron diversas investigaciones sobre comportamientos sociales y un mayor interés en el análisis de los aspectos psicológicos del individuo sirvieron de marco para el surgimiento de nuevas teorías que ponían al hombre y sus relaciones con la sociedad en el centro de la escena. Elton Mayo es reconocido como el fundador de esta escuela; John Dewey (1859 - 1952) y Kurt Lewin (1890 - 1947), estudiosos de filosofía y psicología dinámica, aportaron fundamentos a sus ideas, que corrieron el centro de atención de la organización en sí y los métodos de trabajo, como lo propone la escuela clásica.

George Elton Mayo. Los experimentos en Hawthorne



George Elton Mayo

George Elton Mayo (1880-1949), sobre quien volveremos a hablar en el capítulo siguiente, fue uno de los formadores y más importantes autores de la escuela de las relaciones humanas, así como también el responsable de profundos estudios sobre sociología del trabajo, las formas en que los estados de ánimo de los empleados afectan la productividad, las relaciones interpersonales dentro de grupos, de grupos entre sí y otros.

Nació en Australia, estudió medicina en Edimburgo (Escocia) y psicología en Adelaide (en su país natal), luego de lo cual puso énfasis en el análisis de los problemas que acarreaban las actividades repetitivas y monótonas en la industria. Emigró en 1922 a los Estados Unidos de América, donde realizó la primera de sus investigaciones sobre la fatiga. Desde 1926 hasta su retiro en 1947 continuó con sus estudios en la Universidad de Harvard, donde llevó adelante una serie de trabajos, entre los cuales, el más importante fue el realizado en el taller Hawthorne, perteneciente a la fábrica de teléfonos Western Electric Company.

En 1923, realizó una de sus primeras investigaciones en una fábrica textil donde la rotación del personal en el departamento de hilado era del 250% anual, mientras que en otros departamentos era de sólo un dígito, en similares condiciones de trabajo. Mayo introdujo de cuatro a seis descansos de diez minutos, y tanto la productividad como el ánimo del personal mejoraron inmediatamente. Los obreros trabajaban menos, ganaban y producían más, pero al terminar ese año, la rotación había vuelto al promedio original.

http://librosysolucionarios.net

Su siguiente estudio fue realizado en Hawthorne. Western Electric había llevado a cabo un análisis sobre el efecto de la iluminación en el lugar de trabajo. La prueba tuvo resultados desconcertantes y la empresa decidió continuar con las investigaciones contratando a Mayo y su equipo en 1928. La experiencia consistía en observar la tarea de seis mujeres que trabajaban en el ensamblado de relés telefónicos. La sala en que desarrollaban su actividad fue equipada con los elementos necesarios para registrar las cantidades producidas por cada una de ellas en un tiempo determinado y en distintas condiciones de temperatura y humedad. Se modificaron las condiciones de trabajo, se aumentaron los salarios y los tiempos de descanso, la productividad se incrementó y siguió haciéndolo a medida que se retornaba a las condiciones originales.

Los rendimientos obedecieron a la relación entablada entre el personal y la dirección de la empresa, derrumbando la idea original sobre los beneficios de buenas condiciones de trabajo. La conclusión de Mayo fue que el grupo se había convertido en un conjunto homogéneo, con objetivos propios y solidario. La satisfacción laboral provenía entonces de un aspecto netamente social:

- Las trabajadoras se vieron a sí mismas como "especiales" e importantes para la administración por haber sido seleccionadas para el experimento.
- Desarrollaron buenas relaciones interpersonales entre sí y con su supervisor por tener suficiente autonomía para acordar la división de tareas y el ritmo de trabajo.
- El contacto fluido y una buena relación crearon un ambiente de trabajo apacible.

La segunda etapa del estudio consistió en relacionar la experiencia del primero con los sistemas de supervisión en el resto de la empresa. Se realizó una encuesta sobre los 2000 empleados de la compañía, que confirmó que en la situación personal de cada uno de ellos y su actitud hacia los dirigentes y sus compañeros se encontraba la mayor cantidad de problemas, y no en cuestiones materiales y objetivas en las condiciones de trabajo.

El tercer estudio consistió en la observación minuciosa de tres grupos de obreros en un taller de ensamblado, con la finalidad de demostrar el efecto que causaba sobre ellos un complejo plan de incentivos salariales. Luego de observar su comportamiento individual y su forma de relacionarse con el resto, los investigadores determinaron que cada grupo tenía sus propias reglas de comportamiento y estructura social y que, llamativamente, generaba sus propias normas de trabajo y rendimiento, las cuales eran más fuertes en su influencia sobre su desempeño que los incentivos salariales. Los obreros limitaban su producción diaria a lo que consideraban justo; aquellos que producían más o menos de lo establecido eran "puestos en línea" por sus pares. El estudio confirmó la importancia del grupo de trabajo y comprobó la existencia de un sistema de organización informal dentro de la estructura formal de la firma.

Los estudios en Hawthorne marcan un punto de inflexión en la evolución de la teoría de la administración, pues introducen una nueva forma de pensar sobre la gente en las organizaciones.

Los aspectos más relevantes que aporta la escuela de las relaciones humanas son:

- El trabajo desarrollado por un obrero no está determinado por su habilidad física, sino por su capacidad para la interacción social.
- Las remuneraciones no económicas cumplen un papel fundamental en la motivación y la felicidad del trabajador.
- Una mayor especialización no es la forma de división del trabajo más eficaz.
- Los trabajadores no reaccionan a la dirección de la organización, a sus normas y a sus recompensas como individuos sino como miembros del grupo.

Si bien los experimentos fueron criticados por falta de rigor científico y sus resultados fueron tomados con escepticismo,[6] la escuela de las relaciones humanas contó con una abrumadora aceptación. El conjunto de ideas que generó permitió que se modificara la visión de los empleados como mera extensión de la estructura de la organización y la maquinaria.

[6] Bowditch, James y Buono, Anthony, *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, 1997, p. 14.

http://librosysolucionarios.net

Principales diferencias conceptuales entre la escuela clásica y la de relaciones humanas

Teoría o escuela clásica	Teoría o escuela de las relaciones humanas
Estudia la organización como una máquina	Estudia la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación plena de autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre línea y *staff*	Dinámica grupal e interpersonal

3.7. La escuela neoclásica

Seguidores de los postulados de Taylor y Fayol, los teóricos de esta escuela investigaron y aplicaron sus teorías entre los años 1920-1925 y fines de la década de 1940; obsérvese que el período se inicia alrededor de la gran depresión económica de 1930 y culmina con el final de la Segunda Guerra Mundial. Fueron contemporáneos a los teóricos de la escuela de las relaciones humanas, y si bien su perspectiva dejó de lado el aspecto humano del comportamiento individual y grupal para centrarse en el estudio de las cuestiones formales de la organización y de las técnicas de trabajo, fueron influenciados por consideraciones sobre las relaciones de los trabajadores entre sí, con la gerencia y con sus necesidades sociales, que sirvieron para morigerar los enfoques clásicos mecanicistas. Se ha dicho que los autores neoclásicos no han conformado un conjunto de ideas con cierto grado de homogeneidad o concordancia que les permitiera definir una escuela de pensamiento en administración. Son sus principales exponentes Peter Drucker, Ernest Dale, Ralph Davis, Louis Allen y Harold Koonz.

Recordemos que en el período 1940-1948 se produjo un enorme crecimiento de la producción, de la estandarización de procesos y una búsqueda permanente de efectividad y productividad en las líneas, debido al esfuerzo bélico y a la explosión industrial y de incorporación tecnológica que se produjo al terminar la guerra, en especial en los Estados Unidos y, años más tarde, en algunos países de Europa.

En un intento, entonces, por compensar el rechazo a la interacción humana por parte de los clásicos, esta corriente introdujo buena parte de las ciencias del comportamiento en el pensamiento administrativo. En este contexto, la escuela neoclásica puede ser considerada como crítica de la escuela clásica:[7]

- Cada organización debería tener una estructura definida. Sin embargo, el comportamiento humano puede hacer que la empresa mejor estructurada muestre falencias en el desarrollo de sus actividades. Mientras que la organización formal representa la manera en que las cosas deberían ocurrir en la compañía, la informal, que emerge de las necesidades sociales de sus integrantes, determina el modo en que los hechos realmente ocurren.
- A pesar de que una adecuada división del trabajo tiene sentido desde un punto de vista organizacional, algunos de sus resultados negativos o no previstos son consecuencia de sentimientos negativos de los trabajadores, que no encuentran satisfacción ni reconocimiento por ella.
- Mientras que los principios de jerarquía y determinación de funciones pueden ser teóricamente válidos, los defectos que presentan en la práctica –como las dificultades para delegar o la superposición en las cadenas de autoridad– generan efectos distorsivos en las relaciones dentro de la organización.
- La capacidad de control de un gerente sobre el personal que de él depende es un resultado directo de factores humanos, por lo que no puede ser medida matemáticamente ni fijarse un patrón para su determinación.

En general, podemos observar que los aportes que ayudaron a modificar el enfoque clásico provienen de los sociólogos y psicólogos sociales. Éstos estudiaron la interacción y las relaciones dentro de los grupos humanos en las organizaciones (escuela de relaciones humanas), mientras que los psicólogos se centraron en el comportamiento individual (escuelas de comportamiento), que analizaremos en los puntos siguientes.

[7] Scott, W. G., "Organization Theory: An overview and an appraisal", *Academy of Management Journal*, año 4, núm. 61, pp. 14-17.

http://librosysolucionarios.net

3.8. La escuela del comportamiento

La consideración que en nuestros días merecen algunos problemas de la administración relacionados con aspectos como el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos en el lugar de trabajo se debe, en gran medida, a los estudios realizados por aquellos investigadores que se enrolan en la llamada escuela de las relaciones humanas. Estos pensadores se dedicaron a observar el comportamiento del individuo dentro de la organización, cualquiera fuese su tamaño, la relación entre éste y su trabajo y la empresa como un todo. Por la importancia de su impacto en las organizaciones modernas, hemos dedicado el capítulo 4 a este enfoque.

A partir de la noción neoclásica de que el trabajo había perdido significado con la mecanización que trajo aparejada la Revolución Industrial, este grupo de investigadores sostuvo que los trabajadores industriales no utilizaban toda su capacidad en el desarrollo de sus tareas como consecuencia de su creciente alienación. Los investigadores del comportamiento organizacional fueron más allá que los teóricos de las relaciones humanas, al sostener que el empleado no sólo tiene necesidad de reconocimiento y aceptación, sino también de desarrollar sus capacidades al realizar su trabajo. De esta concepción se desprende que el trabajador necesita encontrar satisfacciones que vayan más allá de la recompensa económica, y poder llevar a cabo un proyecto de futuro basado en su capacidad de hacer.

Si bien la consideración del ser humano como componente esencial de cualquier estructura fue tomada como el elemento clave de ella, el estudio de su interacción con el contexto industrial fue el núcleo de algunos partidarios de este enfoque: Robert Owen (1771-1858), hombre de negocios escocés, compró su primera fábrica a los 18 años de edad. Era el año 1789, y las condiciones de trabajo en ese período de la Revolución Industrial eran miserables. La ausencia de régimen alguno de protección del ciudadano y del trabajador hacía que niños de tan sólo diez años de edad trabajaran como obreros en jornadas de 13 horas. La reacción de Owen a la situación que observó consistió en dedicar gran parte de su tiempo a convencer a sus colegas de que la inversión en bienestar y capacitación para sus empleados era una forma eficaz de aliviar la miseria humana y de incrementar la rentabilidad de la empresa.

Propuso la creación de un centro de trabajo que regulara la cantidad de horas laborales por empleado, intentó proscribir el empleo infantil y garantizar la educación básica a los niños, proporcionar alimentos a los trabajadores y forzar a las empresas a trabajar por la comunidad.[8] Owen demostró preocupación por el bienestar de los trabajadores y bregó por ello, pero no hizo aportes fundamentales para la solución de problemas administrativos. Su mérito radica en el intento de generar conciencia sobre el valor del respeto a los derechos del hombre en un contexto cultural y social poco permeable a este tipo de visiones.

Hugo Münsterberg (1863 - 1916), creador de la especialidad de Psicología Industrial, y Mary Parker Follet (1868 - 1933), filósofa y política de prestigio, pertenecen a esta escuela; mencionaremos algunos de sus aportes en el capítulo siguiente.



Mary Parker Follet

La teoría del comportamiento marca quizás la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración. Representa la aplicación de la psicología organizacional a este campo. Su posterior evolución ha derivado en lo que se conoce como "desarrollo organizacional".

Esta teoría hace hincapié en la motivación, los estilos de mando, la toma de decisiones y el comportamiento y desarrollo de la organización. Responde a la necesidad de crear una visión más realista de la motivación del trabajador y su comportamiento.[9] Según Chiavenato, marca el desplazamiento del énfasis en la estructura de la organización para orientarlo hacia las personas, a la vez que intenta realinear y redefinir los conceptos de tarea y estructura de modo más democrático y humano. Sin embrago, en algunos aspectos teóricos esta perspectiva peca de "psicologización" de ciertos elementos organizacionales, como el caso de la teoría de las decisiones, al

[8] Owen, R. A., *A New View of Society*, Nueva York, Bliss & White, 1825. Citado en Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *Administración*, México, Prentice Hall, 2000, p. 48.

[9] Pearce, John. A. y Robinson, Richard B. Jr., *Management*, Singapur, McGraw-Hill, 1989.

http://librosysolucionarios.net

clasificar a los participantes en términos de racionales y no racionales, eficientes y no eficientes, satisfechos e insatisfechos, etcétera; esta exageración ha derivado en críticas diversas.

Varios autores de esta corriente (entre ellos Follet, Barnard y Mayo) son considerados como grandes contribuyentes al desarrollo del pensamiento administrativo; una interesante encuesta realizada a las autoridades académicas de Estados Unidos a mediados de los años setenta evidenció esta preeminencia.[10] En el siguiente cuadro observamos en la columna de Número el total de votos para cada uno de los autores; y en el de Puntos la referencia a cada autor; la siguiente columna es la sumatoria de puntos y de votos y finalmente el número de votos en primer lugar.

Máximas contribuciones al desarrollo del pensamiento de la administración

Posición	Autor	Número	Puntos	Total de puntos de votos	Número de votos en primer lugar
1	Taylor, Frederick	108	850	958	51
2	Bernard, Chester	81	516	597	9
3	Gilbreth, Frank	70	414	484	0
4	Mayo, Elton	61	368	429	3
5	Gilbreth, Lillian	51	348	409	2
6	Sloan, Alfred	55	313	368	3
7	Follett, Mary Parker	55	302	357	2
8	Ford, Henry	48	262	310	4
9	Maslow, Abraham	45	209	254	3
10	Gantt, Henry	40	211	251	2

Fuente: Pearce, John A. y Robinson, Richard B. Jr., Management, Singapur, McGraw-Hill, 1989. Tomado de Wren, D. A. y Hay, R. D., "Management historians and business historians; differing perceptions of pioneer contributors", en: Academy of Management Journal, núm. 476.

[10] Pearce, John. A. y Robinson, Richard B. Jr., op. cit., 1989, p. 40.

El enfoque del comportamiento reformula la teoría administrativa al desplazar el estudio de la estructura organizacional hacia el comportamiento organizacional, reafirma los postulados democráticos heredados de la teoría de las relaciones humanas, los cuales tienden a una mayor humanización de las organizaciones y provee a la vez de herramientas prácticas para el administrador, basadas en modelos teóricos de aplicación como la Teoría de las Decisiones, desarrollada por Herbert Simon (1916 - 2001). Según este autor, la organización es un sistema de decisiones en el que cada persona participa en forma conciente y racional, eligiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales, de acuerdo con su personalidad, sus motivaciones y sus actitudes. Esto hace que los individuos que participan de la organización perciban y actúen racionalmente, procesando información y tomando decisiones.

3.9. La administración moderna y la teoría de la organización

Hasta aquí hemos hecho una breve descripción de las diferentes teorías consideradas clásicas y neoclásicas, a las que se han ido sumando los postulados de la escuela de las relaciones humanas y el enfoque estructuralista. Es aquí donde conviene observar que las distintas escuelas han encontrado adeptos en diferentes períodos a lo largo de más de 50 años. Pensemos por ejemplo que Max Weber falleció en 1920, pero sus postulados hallaron investigadores que siguieron su línea teórica y la perfeccionaron en la medida en que encontraron nuevos espacios de aplicación para sus ideas[11].

Las teorías de lo que se conoce como management moderno o administración moderna, y la llamada por algunos autores escuela de la teoría de las organizaciones, se diferencian de las corrientes citadas por poner un mayor énfasis en conceptos y análisis al apoyarse en la experiencia empírica, y lo que es tal vez más importante, por su intento de integrar los muchos elementos que contribuyen a considerar a la organización como un todo.[12]

Las empresas, de acuerdo con los postulados de este conjunto de teorías, conciben a la organización como un sistema compuesto por variables interrelacionadas e interdependientes. Esta expresión no sugiere que las teorías de la administración moderna sean un cuerpo

[11] La mayoría de los estudios sobre las características de las estructuras organizacionales de las últimas décadas fueron iniciados a partir de los trabajos de Weber.
Ibid p. 16.

[12] Bowditch y Buono, op. cit., p. 15

http://librosysolucionarios.net

unificado de ideas, sino que, por el contrario, sus pensadores expresan de distintas maneras la influencia que algunos de los componentes del sistema organizacional ejercen en su comportamiento. Han tomado en cuenta para el desarrollo de sus modelos de análisis los profundos cambios sociales, políticos, económicos y por sobre todo, tecnológicos que han acaecido durante las últimas décadas, en lo que muchos autores consideran la transición de sociedades industriales a postindustriales, basándose en algunos de los siguientes aspectos:

- La fuerzas laborales se orientan a la prestación de servicios y procesamiento de información en mayor proporción que a la producción de bienes transables.
- Un gradual y firme aumento de la proporción de ocupaciones técnicas y profesionales.
- Una mayor influencia del conocimiento teórico como fuente de innovación y cambio social.
- Una mayor necesidad de planeamiento y control en el desarrollo de tecnologías.
- La creación de un sistema informático de escala con la posibilidad de generar ciertos niveles de inteligencia artificial.[13]

Si bien se puede afirmar que aún existen trabajos manuales y métodos de producción rutinarios en muchos procesos productivos, incluso en empresas de alta tecnología, también es cierto que cada vez mayor cantidad de estas tareas se robotizan o automatizan. Al mismo tiempo, se amplía la brecha entre trabajos que demandan alto nivel tecnológico, científico, de formación técnico-profesional, y un número importante –y proporcionalmente mayor– de trabajadores que cumplen tareas de servicios, sistemas de distribución persona a persona, servicios de seguridad, limpieza y mantenimiento.

Esta brecha y la necesidad de administrar todo tipo de organizaciones teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y progreso humano plantean al administrador exigencias que requieren algo más que eficiencia productiva.

A estos problemas de la fuerza laboral, debemos agregar los factores de mercado y las variables no controlables por el hombre de empresa:

- Un nivel de competencia cada vez más alto en todo tipo de mercados, que demanda mejores precios y mayor calidad de productos.
- Cambios culturales más rápidos e impredecibles, producto de la mayor comunicación entre sociedades diferentes, migraciones y generación de expectativas de desarrollo social.
- Un esquema de protección social más laxo que genera inquietud en el trabajador.
- Un sistema de control estatal y marcos regulatorios más firmes, que se hacen más duros en la medida en que las demandas de seguridad, higiene y conciencia por la preservación de la salud y el medio ambiente se incrementan.
- Un crecimiento constante del número de organizaciones no gubernamentales y sindicales que se comprometen en la atención de temas como la diversidad, la discriminación y la protección de intereses públicos.

Las teorías modernas en administración intentan integrar todos estos factores a través del desarrollo de modelos adaptativos y flexibles, que atiendan una mayor cantidad de demandas externas a la organización, producto de un entorno cada vez más complejo.

En un intento por interpretar estos cambios, la investigación científica de los comportamientos humanos se ha visto permanentemente desafiada por nuevos cambios.

Ello ha dado como resultado la discusión sobre varios de los postulados que se aceptaron históricamente como válidos en las teorías sobre liderazgo, motivación y administración de las organizaciones. Éstos son algunos de los hechos que generaron cambios:

- Las necesidades humanas responden a un variado número de categorías, resultantes del nivel de desarrollo del individuo y su entorno.
- A partir de distintas necesidades y motivaciones, para diferentes personas el mismo incentivo puede resultar inapropiado para compensar sus expectativas.
- Un mismo individuo puede mostrar distintas necesidades como parte de múltiples organizaciones o trabajando en diferentes grupos dentro de una misma organización.
- Los integrantes de una empresa pueden responder a distintos estilos de administración, dependiendo de sus motivaciones y capacidades, así como de la naturaleza de la tarea que deben desarrollar.

Todos los aspectos previamente considerados han servido para estimular la evolución de diversas nuevas teorías de administración, especialmente a partir de la década de 1950. El desarrollo de métodos cuantitativos y de investigación operacional generó modelos matemáticos para la toma de decisiones en las organizaciones. La teoría de los sistemas estudió a las organizaciones y su entorno como un todo, el enfoque o teoría de contingencia adopta un punto de vista situacional para estudiar el desarrollo organizacional y los estilos de administración más adecuados para cada caso, en lugar de buscar la mejor solución para un gran número de situaciones. Las teorías sobre comportamiento organizacional, por último, han intentado conjugar en forma armónica las necesidades de las organizaciones, atendiendo a las de desarrollo individual de sus integrantes.

[13] Ibid p. 16.

http://librosysolucionarios.net

3.10. Los métodos cuantitativos y su aplicación en la administración

La investigación de operaciones o investigación operativa tiene su origen en la aplicación de desarrollos estadísticos y matemáticos para la solución de problemas de planeamiento y logísticos en los Estados Unidos, durante y luego de la Segunda Guerra Mundial. A partir de la finalización del conflicto, muchas de las técnicas desarrolladas y aplicadas en la solución de problemas militares se implementaron progresivamente en el ámbito empresarial. Ford Motors Co. fue la primera de las grandes compañías que contrató a un grupo de militares especialistas en planeamiento en 1946; la idea era optimizar los métodos de toma de decisiones en la empresa.

Robert McNamara, quien luego sería presidente de Ford, Secretario de Defensa de los Estados Unidos mientras se desarrollaba el conflicto en Vietnam y, posteriormente Director del Banco Mundial, y Charles Thornton, fundador de Litton Industries, fueron dos de los denominados Whiz Kids (niños prodigio o superdotados). Implementaron modelos matemáticos y desarrollaron otros que permiten disminuir el margen de incertidumbre en la toma de decisiones a través de aplicaciones estadísticas, sistemas de evaluación de información, simulaciones por computadora y otros recursos.

La teoría de la decisión focaliza el énfasis en la toma de decisiones previas a cualquier acción concreta, a las cuales se llega a través de una secuencia de etapas. Usualmente, cada una es estudiada, por un lado, desde la perspectiva de los procesos, es decir desde cómo se llega a tomarla y cuáles son sus fases (definición del problema, diseño de las posibles alternativas para solucionarlo y elección de la mejor de ellas). Por otro lado, desde el punto de vista del problema, esta última ha sido criticado por no expresar claramente los medios para la implementación de las soluciones a los problemas planteados.

Los métodos de análisis por CPM (Critical Path Method) o Método de Camino Crítico y PERT (sigla inglesa de Técnica de Evaluación y Revisión de Programas) son dos de los más difundidos; permiten establecer la mejor secuencia y concatenación de tareas dentro de proyectos industriales, reduciendo tiempos o evitando la superposición innecesaria de actividades. Los métodos de programación lineal facilitan la toma de decisiones sobre la asignación de recursos. El modelo de Cantidad Económica de Pedido permite determinar niveles de inventario óptimo.

El enfoque cuantitativo dejó a la ciencia de la administración un excelente aporte en herramientas para el planeamiento y el control. Sin embargo, su uso no ha influido en sus prácticas porque requiere que todos aquellos que intervienen en la toma de decisiones conozcan las técnicas y desarrollos; esto implica un alto nivel de formación técnica. Más importante aún: resulta difícil dar un valor matemático a cuestiones humanas, sociales, conductuales, que conforman buena parte de los problemas con los que a diario debe enfrentarse un administrador.

3.11. Teoría de los sistemas

Al considerar los aspectos estructurales de la organización, en relación con las dimensiones del comportamiento de sus partes y sus integrantes, en su interacción con el contexto que las rodea y las fuerzas que sobre ésta ejerce el ambiente, distintos investigadores volcaron sus esfuerzos al análisis de las empresas desde la perspectiva de la teoría de los sistemas. Enunciada por Luwdwig Von Bertalanffy (1901 - 1972) a principios de la década de 1930, esta teoría propone una metodología integradora de distintas disciplinas para el tratamiento de problemas científicos, basándose en autores previos. Su enfoque original se inspira en la biología, desde la consideración del organismo como un todo integrado en un sistema con características propias. En 1954, estas teorías se integran a las de otros estudiosos de la matemática, la fisiología, la sociología y la psicología para evolucionar hacia aplicaciones en nuevos ámbitos y disciplinas, entre ellas la administración.

Según este enfoque, una organización (considerada como unidad) es un sistema compuesto por subunidades o subsistemas que interactúan en forma permanente y son mutuamente dependientes. Luego, cualquier acción dentro o hacia uno de los subsistemas tiene efectos concretos sobre alguno de ellos o sobre todos los demás. Esto implica que los hechos no ocurren porque sí, sino que cada suceso dado es el resultado de otro u otros acontecidos previamente. A su vez, esta acción tendrá consecuencias concretas, que generarán nuevos efectos sobre la organización. De esta forma, llegamos a la conclusión de que cada organización debe ser considerada como un sistema socio-técnico, compuesto por subsistemas que, según como sean analizados, variarán en número, complejidad e incidencia sobre el todo. Al solo efecto de establecer un patrón general, citaremos cuatro:

- ***Un subsistema de tecnología y de proceso***, caracterizado por las tareas básicas y funciones específicas que desarrolla la organización, a lo que se agregan las maquinarias, herramientas o recursos tecnológicos que le permiten llevar a cabo sus actividades.
- ***Un subsistema administrativo y de estructura***, normalmente conocido como "organización formal" y que se conforma con las unidades, departamentos y divisiones; reglas y políticas de la organización y, por último, el sistema de autoridad, articulado so-

http://librosysolucionarios.net

bre la base de la distribución interna del poder, las relaciones de dependencia, los procedimientos de control, el diseño y la descripción de roles.

- ***Un subsistema personal***, que involucra a los individuos que desarrollan las distintas tareas dentro de la organización, sus características personales, en especial sus capacidades, aptitudes, valores, objetivos y percepciones propias.
- ***Un subsistema informal***, emergente de la interrelación de los individuos con la organización y el "sistema formal". Se considera así al conjunto de usos y costumbres implícitos en la organización, las normas de comportamiento no escritas –definidas por la forma en que se establecen relaciones de poder, de competencia o de cooperación entre grupos o personas–, patrones de conducta intraorganizacionales y el conjunto de actividades informales no programadas.

Estos subsistemas son altamente interdependientes. Los cambios en las políticas de administración de cualquier empresa u organización no afectarán solamente a la forma en que dichas políticas son llevadas a la práctica, sino que ejercerán influencia en las tareas, el desenvolvimiento del personal y el sistema informal de la organización.

Las empresas son consideradas, en general, como sistemas abiertos (recordar lo visto en el capítulo 1); especialmente, las compañías interactúan permanentemente con su entorno, lo que las somete a la acción de fuerzas externas de una inmensa variedad. Desde los flujos financieros, hasta la disponibilidad de materias primas, los marcos regulatorios de los gobiernos respecto de las dificultades para obtener mano de obra calificada para una determinada tarea, los cambios tecnológicos, la desaparición de un nicho de mercado o el descubrimiento de uno nuevo son algunos de los aspectos que se convierten en fuerzas que afectan el desarrollo de la organización y deben –esfuerzos de gestión mediante– transformarse en factores que le permitan superar escollos y crecer. Las soluciones de la gerencia se transforman a su vez en "vectores fuerza" que generan cambios sistémicos.

Así como podemos afirmar que no todo factor externo o de contexto afecta a cada organización, tampoco la totalidad de los internos (en especial los informales y los que atañen a los individuos) puede ser dominada. Es según esta consideración que el proceso descrito en el párrafo anterior adquiere importancia.

Cada nueva fuerza que actúa sobre la organización como un todo debe ser decodificada por el gerente como información, con lo que se genera el proceso denominado "retroalimentación" (comúnmente visto en la bibliografía como "*feedback*"). Se entiende por tal la acción de interpretar qué significa cada nuevo dato o hecho presente, lo cual permitirá adoptar decisiones tendientes a corregir errores, incrementar los beneficios de políticas acertadas o ayudar a encarar nuevos desafíos. Este proceso se describe en la bibliografía como "*input-transformation*-output" y ha sido también planteado en el capítulo 1 (Tipos de sistemas de transformación).

El enfoque de sistemas ha provisto a la ciencia de la administración de ideas y métodos que corrigieron y mejoraron el punto de vista de las teorías de organización, en tanto aportaron una concepción psicosociológica que interpretó el vínculo complejo y dinámico de todas las partes que las integran, especialmente de aquellas que son cambiantes "y cuyas relaciones internas y externas no son rígidas, los problemas de intercambio íntimo con el medio, la persecución de metas"[14] y la constante evolución.

Este recurso permite a la organización buscar y mantener equilibrio, así como también obtener regularidad, consistencia y balance en su desarrollo. Esto no implica que la organización deba ser rígida y resistente a los cambios, sino todo lo contrario. El enfoque sistémico enfatiza la necesidad de interpretar todos los flujos de información, para permitir ajustes permanentes que la lleven a un nuevo estado de equilibrio o balance. Este proceso es permanente, dinámico y de su correcta interpretación resultan la adaptabilidad y la eficiencia de la organización para responder a los desafíos que le plantea el entorno.

3.12. Enfoque de contingencia o situacional

Este enfoque es un desarrollo evolutivo de la teoría de los sistemas. Su precepto básico es que no existen principios de administración que puedan ser aplicados según ciertos parámetros de criterio en todo tipo de situaciones. La atención al contexto y a las características propias de cada tipo de organización condicionan los recursos que el administrador emplea para conducirla. Cada organización, entonces, se convierte en un problema único, con rasgos definidos, que requiere el desarrollo de soluciones específicas. Para llegar a ellas es necesario hacer un diagnóstico preciso de la situación, a fin de alcanzar los mecanismos de gestión y estructuras organizacionales más apropiados para el caso.

Este enfoque ha sido criticado por su falta de consistencia y porque no logra definir claramente algunos preceptos de base empírica que servirán para desarrollar soluciones concre-

[14] Buckley, W., "La sociología y la teoría moderna de los sistemas", citado por Hermida, H; Serra, R y Kastika, E, *Administración y estrategia*, Buenos Aires, Macchi, 1993, p. 130.

http://librosysolucionarios.net

tas y que le concederían jerarquía de teoría. Sin embargo, la esencia misma del enfoque radica en evitar el enunciado de soluciones estandarizadas y, por el contrario, permitir conocer cuáles son aquellos aspectos de la gestión y de la organización que deben ser observados con cuidado para implementar soluciones efectivas.

Algunos conceptos que caracterizan este enfoque:

- No existe una "mejor" solución para todas las organizaciones. Cada una de ellas posee características particulares y problemas que surgen de sus propias limitaciones en lo humano, lo técnico y su relación con el mercado.
- Las organizaciones jerárquicas y con estructuras rígidas son efectivas en ambientes caracterizados por un aceptable nivel de estabilidad y certidumbre, en los cuales la evolución tecnológica acompaña los procesos económicos. En cambio, en aquellos que presentan variaciones permanentes de las condiciones comerciales, donde los adelantos tecnológicos son rápidos y complejos, y poseen tipos de organización menos piramidales y flexibles resultan más efectivos para responder al contexto.
- La flexibilidad y la capacidad de adaptación a distintas situaciones es lo que debe definir el liderazgo de una organización de acuerdo con este enfoque. Las relaciones entre los gerentes y sus dependientes serán formuladas a partir de los tipos de problemas que se deben resolver. La descentralización, un adecuado nivel de experiencia en todas las líneas y la predisposición para asumir responsabilidades en cualquier puesto son de suma importancia para obtener una organización flexible y con capacidad de dar rápidas respuestas a los problemas que el contexto plantea.

3.13. Tendencias de actualidad en administración

Con la colaboración de Catalina Gutiérrez

Peter Drucker (1909 - 2005) plantea que la organización es más que una "máquina" –como en la estructura de Fayol– y más que una entidad económica definida por sus resultados en el mercado. Para él, la organización es ante todo un ente social, es la gente, y su objetivo es hacer eficientes las aptitudes de las personas y eliminar sus debilidades.

Las nuevas tendencias de la administración desarrollan modelos adaptativos para enfrentar esta mayor incidencia del factor social y otros problemas de contexto que hoy demandan más atención que algunas décadas atrás:



Peter Drucker

La ***diversidad en el ámbito laboral***, resultado de la variedad étnica y cultural que muestran algunas sociedades, en especial las de países desarrollados, que absorben importantes masas a través de la inmigración.

Una ***mayor atención a la preservación del ecosistema***, por parte de las organizaciones y los individuos impone condicionamientos.

Una ***mayor conciencia global sobre cuestiones que hacen a la ética y la responsabilidad social de las empresas***, en especial en los países desarrollados.

La ***mayor capacidad para la generación de nuevas tecnologías***, como ventaja competitiva y su correlato en las brechas que estas generan entre sociedades en distintas regiones.

Todos estos factores tienen hoy una mayor incidencia por la interacción que genera el mayor acceso a medios de comunicación que integran sociedades y destruyen las barreras que antes imponía la distancia. El llamado fenómeno de la globalización ofrece ventajas integradoras pero genera inmensos desafíos, a la realidad de cada contexto nacional o local, se agrega la acción directa o indirecta de corrientes culturales, comerciales, económicas y financieras que generan ambientes más complejos.

Pierre Everaert, en su texto sobre la empresa del futuro, nos explica que "la organización triunfadora será capaz de utilizar a personas de distintos orígenes, géneros y posiciones sociales, tanto clientes como empleados, por medio de técnicas de management globales y multiculturales, en una mezcla armoniosa de herramientas cualitativas y cuantitativas. El estilo estará sujeto a cambios constantes de sustancia y forma".[15]

A lo largo del libro analizamos varios de los factores mencionados en los párrafos ante-

[15] Everaert, Pierre J., *Emociones, ritmo y oportunidad en el manejo de las personas*, Granica, 1998, p. 382.

http://librosysolucionarios.net

riores; nos interesa aquí en particular mencionar tres tendencias principales que exhibe la administración de hoy entre tantas otras y que han superado, en gran medida, su calificación de ser sólo una "moda".

3.13.1. Administración de Calidad Total

La Administración de Calidad Total o TQM (sigla en inglés para Total Quality Management) es una filosofía de la administración enfocada al mejoramiento continuo y la respuesta a las necesidades y expectativas del cliente, considerando "cliente" a cualquier persona que interactúe con los productos y servicios de la organización, ya sea interna o externamente.

Esta filosofía surge de un grupo de expertos en calidad entre los que se destaca W. Edwards Deming (1900 -1993), pionero del movimiento de la calidad desarrollado en Japón. Dicho país creó, en 1951, el Premio Nacional de la Calidad por resolución de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses –luego del efecto movilizador que tuvo la presencia de Deming– para la aplicación de técnicas de control estadístico de la calidad. El premio lleva precisamente el nombre de Deming y generó, con el tiempo, la instauración de este tipo de lauros en diversos países (incluyendo la Argentina).[16]

Fue durante las décadas de 1980 y 1990 en las que mayor difusión se dio a los principios y métodos de TQM. La necesidad de enfrentar un cuadro de mayor competencia en los países desarrollados y una mayor integración del comercio mundial, que obligó a las empresas que se habían desarrollado en economías cerradas o semicerradas como es el caso de nuestro país, hizo que los gerentes prestaran mayor atención a modelos de producción de alta eficiencia, generadores de mejoramiento continuo en los procesos y dirigidos a la mejor satisfacción de las necesidades del cliente.

Es menester señalar que la búsqueda de exactitud en la medición de costos de producción dentro de un esquema de calidad total, no debe confundirse con la necesidad de bajar los mismos para ser eficientes y rentables. Los ajustes en costos sólo se justifican en un marco de eficiencia productiva, pero no deben atentar contra la satisfacción del cliente por el producto final. El caso de la industria automotriz norteamericana durante la década de 1970 se utiliza, en general, para demostrar que la reducción de costos en insumos es negativa si afecta la calidad del producto final. Durante la década citada, los fabricantes de Estados Unidos, como forma de enfrentar la crisis del sector, redujeron costos que afectaron de tal forma la calidad final de sus productos, que perdieron porciones del mercado en beneficio de automóviles japoneses y europeos, que ofrecían mayor calidad y por ende, satisfacción al cliente.

"¿Cuáles son los efectos de la aplicación de un sistema de calidad total?

- Clientes internos y externos satisfechos
- Empleados involucrados
- Compromisos de los directivos
- Trabajo en equipo
- Espíritu de mejora continua
- Gestión basada en mediciones (Datos estadísticos e interpretación de información)
- Visión de largo plazo
- Procesos de cambio complejos y dificultosos

Deming desarrolla un programa para transformar las organizaciones de donde surge el TQM. El objetivo es que la organización se comprometa con el mejoramiento continuo y sus puntos principales son los siguientes:

1. Enfoque intensivo en el cliente, donde hay clientes externos que compran los productos y servicios de la organización, y clientes internos que interactúan con otras personas de la empresa y les brindan servicios.
2. Interés por el mejoramiento continuo. Nunca sentirse satisfecho. La calidad siempre puede mejorar.
3. Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización. La calidad se refiere no sólo al producto final, sino también a la forma en que la organización maneja las entregas, la rapidez con que responde a las quejas, la cortesía para atender a los clientes.
4. Medición precisa. El TQM utiliza estadísticas para medir las operaciones de la organización con el fin de que, al analizarlas y compararlas, se puedan identificar problemas y eliminarlos.

Facultar a los empleados (*empowerment*). Involucra a las personas de la línea en el proceso de mejoramiento y se utilizan ampliamente equipos especiales para localizar y resolver problemas.

El siguiente cuadro exhibe las herramientas de la gestión de calidad utilizadas más frecuentemente.

[16] El Premio Nacional de la Calidad de la República Argentina fue instituido por la Ley 24.127 de 1994; sus bases y características pueden consultarse en www.premiocalidad.com.ar.

http://librosysolucionarios.net

Herramientas de la gestión de calidad

Herramientas gráficas
Diagramas causa-efecto
Diagramas de control
Presentación de datos
Flujogramas
Análisis de Pareto
Diagrama del proceso de Decisión
QFD
Diagrama sistemático
Análisis del flujo de trabajo

Técnicas a nivel de la organización
Auditorías
Benchmarking
Ciclo de Deming
Fijación de metas
Círculos de calidad
Costos de la calidad
QFD
Calidad de servicio

Análisis de datos
Hojas de control
Diagramas de control
Diseño de experimentos
Operación evolutiva
Análisis de campo de fuerzas
Análisis de Pareto
Muestreo

Herramientas de diseño
Benchmarking
Flujogramas
QFD
Análisis del flujo de trabajo

Herramientas preventivas
Diagramas de control
Diseño de experimentos
Operación evolutiva
AFEPC
Pruebas de seguridad
Fijación de metas
Análisis de Pareto
Diagrama del proceso de decisión

Herramientas para la Creatividad
Brainstorming
Operación evolutiva
Pruebas de seguridad
Técnicas de grupos
Círculos de calidad

Herramientas para toma de decisiones
Auditorías
Benchmarking
Análisis de campo de fuerzas
Técnicas de grupos

Identificación de problemas
Brainstorming
Diagramas causa-efecto
Hojas de control
Diagramas de control
Técnica Delphi
Técnicas de grupos
Análisis de Pareto
Círculos de calidad
QFD
Análisis de campo de fuerza

QFD: Despliegue funcional de la calidad
AFEPC: Análisis de fallas, efectos y puntos críticos

Fuente: Brocka, B. y Brocka S., *Quality management (gestión de la calidad)*, Buenos Aires, Vergara, 1994.

3.13.2. La organización que cambia. Organizaciones de aprendizaje continuo

Si asumimos que en la actualidad "lo único constante es el cambio", las organizaciones deben diseñarse y administrarse de tal manera que puedan cambiar con destreza y agilidad. Las nuevas tendencias en la administración están dirigidas precisamente a esto. La gestión tiene objetivos que van más allá del rendimiento; busca flexibilizar las empresas y crear un buen lugar de trabajo para poder adaptarse, o más aún, ser generadoras de los cambios.

La mayoría de la gente se resiste al cambio. Esta tendencia es profundamente natural y humana, se da en el individuo y en los grupos y sociedades que conforma y es un hecho comprobable en la historia de la humanidad. En las organizaciones, esto sucede por varias razones, entre ellas, el temor de sus integrantes a romper el statu quo vigente ante la posibilidad de que el cambio los afecte negativamente, a que se altere la relación formal, psicológica y social que mantienen con la organización y a abandonar ciertos hábitos.

A este factor se suma el hecho de que el mundo de hoy, por las razones antes expuestas, somete a los administradores a un ambiente en permanente y vertiginoso cambio. Los mercados se mueven a un ritmo frenético si se los compara con tres o cuatro décadas atrás, nuevos competidores aparecen en todas las actividades económicas y las reglas de juego cambian y se adaptan con la misma velocidad.

Frente a este cuadro, los líderes deben aprender a leer el contexto y ser tan adaptativos como las organizaciones que conducen, deben definir y comunicar una razón convincente para el cambio, que esté acorde con una visión también convincente; deben informar continuamente a la organización sobre los esfuerzos relacionados y comprometer a cada uno de los empleados en ellos.

La organización, en muchos casos, debe reinventarse a sí misma, llevando adelante procesos de reingeniería, mediante los cuales se modifican los supuestos y enfoques sobre los cuales ha sido diseñada la estructura y distribuidos los recursos. La consecuencia lógica es que se deben rediseñar y transformar totalmente los factores citados y los procesos de trabajo.

Una organización de aprendizaje continuo es aquella que ha desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar permanentemente. Peter Senge (1947), en su *libro La quinta disciplina* (volveremos sobre este trabajo más adelante), explica que para crear una organización que aprende el punto de partida es definir la visión, los valores y el propósito,[17] cuestiones que analizamos en el capítulo 1. El autor identifica cinco atributos que la organización debe de-

[17] Senge, Peter, *La quinta disciplina*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 1998, pag 15.

http://librosysolucionarios.net

mostrar para lograrlo: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo.

Además, se requieren cambios básicos en la manera de pensar e interactuar, que van más allá de las culturas corporativas: también cambia la cultura de las personas.

Una organización que aprende resulta del ejercicio del compromiso personal y de construir una comunidad, es decir, es una "comunidad de compromiso". Dicho compromiso no sólo se contrae con la organización, sino también con los cambios que necesita el mundo e implica ver de qué manera las empresas pueden contribuir con ellos.



Peter Senge

3.13.3. Administración del conocimiento

Otra filosofía aplicada cada vez más en la actualidad es la de la administración del conocimiento o *knowledge management*. El "conocimiento" que la organización tiene de sí misma es su principal capital y constituye la esencia del "negocio en sí mismo"; éste se basa en toda la información a partir de la cual se desempeñan sus integrantes, que en conjunto componen su "capital intelectual": la capacitación de los recursos humanos, la estructura de la organización, el conocimiento del mercado, etcétera.

El mayor aporte de conocimiento de una organización es propiedad de los individuos, por lo que resulta imprescindible que las personas puedan transferirlo y mantenerlo en la empresa.

"La administración del conocimiento es un proceso formal, dirigido, utilizado para investigar qué información posee la empresa que puede beneficiar al resto de las personas dentro de la organización y desarrollar los medios para hacerla fácilmente accesible; creando depósitos de información respecto de sus buenas prácticas; instalando redes para transferir la información entre sus recursos humanos; creando procedimientos formales que aseguren que las lecciones aprendidas en el curso de cada proyecto son 'pasadas' a los otros que realizan operaciones similares".[18]

[18] Roskner, Eduardo, "Las organizaciones actuales y algunos conceptos sobre knowledge management y e-learning", XIII Congreso Argentino de Informática, septiembre 2001, www.iai.com.ar.

Bibliografía complementaria

Bateman, Thomas y Snell, Scott, *Administración- Una ventaja competitiva*, México, Mc Graw- Hill, 2001.

Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie, *Hablan los gurúes*, Bogotá, Norma, 1998.

Chawla, Sarita y Renesch, John, (eds.), *Learning Organizations*, Portland, Productivity Press, 1995.

Fayol Henry, *Administración industrial y general*, Buenos aires, El Ateneo, 1981.

Hesselbein, Goldsmith y Bechkard, (comps.), *La organizacion del futuro*, Fundación Drucker, Granica, 1998.

Pugh, Derek y Hickson, David, *Writers on Organisations*, 5ª Edición, Penguin Books, 1996.

Resumen del capítulo

Las organizaciones de hoy son complejas y, sin importar su tamaño, el contexto en que deben desenvolverse lo será mucho más en el futuro. Quien se prepare para administrarlas, debe contar con cualidades personales que le permitan desenvolverse en su rol, pero también con una sólida base de conocimiento teórico sobre la naturaleza de los problemas por enfrentar y las distintas soluciones que la evolución de la teoría administrativa ofrece.

Dicho aporte de conocimiento lo encontraremos en el estudio de largos procesos de investigación y experimentación, que a lo largo de la historia, han buscado la mejor forma de "ser" y "hacer" eficientemente en el marco de distintos contextos.

Hemos hablado a lo largo del capítulo de *"evolución en las ideas sobre administración"*, porque el proceso es de acumulación. Cada nuevo investigador, teórico o administrador que ha volcado el producto de su estudio o su experiencia a esta disciplina, ha *reemplazado, corregido o mejorado los postulados de sus predecesores*. Las escuelas y modelos teóricos han mantenido su vigencia a lo largo del tiempo porque fueron útiles para la solución de problemas que las organizaciones presentaban en contextos disímiles. Si muchos de sus postulados

http://librosysolucionarios.net

son de aplicación actual, es porque muchos de esos problemas, algunos esencialmente humanos, están y estarán presentes en todo grupo humano que desarrolle alguna empresa, cualquiera sea esta su finalidad.

Como hemos dicho antes, podemos encontrar modelos de administrativos eficientes en la antigüedad, pero es a partir de la Revolución Industrial, por la complejidad de los problemas emergentes de aquel momento histórico, que vemos desafíos para los gerentes y problemas administrativos que, en muchos casos y en distinto ambiente, aún existen.

Así, los teóricos de fines del siglo XIX y principios del XX, pusieron énfasis en ordenar estructuras que se desarrollaban con enorme velocidad, muchas veces caóticas y de gran tamaño, a las que se debía gobernar primero y transformar en eficientes después para lograr la necesaria rentabilidad y competitividad para sobrevivir en las economías capitalistas de la época. Es en ese período en el que se desarrollan y compilan los postulados de las escuelas clásicas, dentro de las cuales, la Escuela de la Administración Científica buscó establecer un método para el estudio de las tareas y procedimientos de trabajo, en base a un método científico de observación y experimentación, con el objeto de suprimir operaciones innecesarias y lograr el desempeño más eficiente del operario. El desarrollo de las habilidades específicas del trabajador llevaría a lograr modelos que trascendieron como lo que hoy conocemos con el nombre de Organización Racional del Trabajo, incrementado la productividad en forma notable.

La Escuela Clásica de la Administración, focalizó su estudio en la estructura de las organizaciones, individualizando funciones y actividades básicas para toda organización y enunciando principios generales de administración y planeamiento que sirvieron a la función gerencial por décadas y aún hoy mantienen vigencia en muchos de sus postulados.

Los estructuralistas, en un cuadro de contexto similar a los clásicos, buscaron la forma de sistematizar funciones y tareas. Basándose en el enfoque sociológico de Weber, encontraron en el método y el orden, basados en la estricta definición del trabajo y atributos de autoridad de los integrantes de la organización, el control y la previsión, un sistema que buscar disminuir los márgenes de incertidumbre que hizo razonablemente previsible el desarrollo de los procesos.

Los cambios socio- culturales en el seno de cada sociedad afectaron directamente la evolución de la teoría administrativa. Durante la Primera Guerra Mundial, y después de ella, se produjeron algunos de enorme trascendencia en el ámbito socio- político, en especial en Estados Unidos y Europa. Nuevos estudios sobre el comportamiento social y psicológico, individual y colectivo, generaron el marco necesario para el desarrollo de la Escuela de las Relaciones Humanas, la que aportó nuevas ideas sobre el desarrollo, las necesidades del trabajador y los problemas de interrelación humana, que permitieron avanzar en temas como liderazgo, comunicación y motivación, contribuyendo a perfeccionar las herramientas a disposición de los gerentes atendiendo a un contexto más complejo que el que habían vivido los clásicos.

La Escuela Neoclásica es un intento por compensar la poca atención que el problema de la interacción humana requirió de los clásicos. Introdujo buena parte de las ciencias del comportamiento en el pensamiento administrativo, dedicó su esfuerzo al estudio de organización formal y la informal, aportando una visión más realista sobre cómo ocurren realmente las cosas dentro de la estructura.

El desarrollo de la Teoría de los Sistemas aportó una visión aún más integradora sobre las organizaciones. Entender la organización como un todo, en permanente interacción con su contexto, permite sintetizar el producto de las escuelas previas.

Los métodos cuantitativos y los modelos matemáticos para la toma de decisiones aportaron herramientas útiles para el planeamiento y el control de los procesos. Si bien su aplicación se ve condicionada por la demanda de conocimientos específicos

El Enfoque Situacional o de Contingencia requiere gerentes con capacidad para interpretar el contexto, adaptarse a los cambios y obrar en consecuencia, generando un estilo de administración flexible y positivamente reactivo. Es requisito fundamental para este enfoque la sólida formación de los gerentes, ya que más allá de los atributos propios de su personalidad, la habilidad para entender las señales que genera el ambiente que rodea a la organización depende de la formación intelectual que éstos hayan adquirido en su formación.

La Escuela del Comportamiento Organizacional, que desarrollaremos en el próximo capítulo, sintetiza muchos de los conceptos desarrollados en las demás escuelas. Su amplia y flexible visión del problema gerencial y la difusión que ha alcanzado dentro de la disciplina requiere su consideración en particular.

Enfoques como la Administración de Calidad Total; las organizaciones en aprendizaje continuo, la administración del conocimiento, la Tecnología de la Información y los sistemas de gerenciamiento desarrollados por determinadas empresas en busca de la máxima eficiencia para el desarrollo de procesos, son algunas de las respuestas que la ciencia administrativa encuentra a un cuadro de contexto que cambia con mayor rapidez y que adquiere mayor complejidad.

Esta rápida reseña sobre la evolución del pensamiento en Administración pretende identificar sólo las principales corrientes y escuelas que se han desarrollado durante el último si-

http://librosysolucionarios.net

glo y medio. La razón para que muchas de sus ideas mantengan vigencia, más allá de su consideración en el contexto en que fueron desarrolladas, debe encontrarse en el hecho de que han buscado dar solución a problemas esenciales, que trascienden a la organización y a un momento histórico determinado, por lo que aún mantienen su incidencia como tales.

Qué nos depara el futuro? Organizaciones más complejas y más grandes, que responderán a una tipología más diversa y con problemas de una mayor variedad, desenvolviéndose en un cuadro de mayor integración económica y política, una continua aceleración en la evolución tecnológica y un mayor flujo de información que requerirá más capacidad por parte de los gerentes para decidir acertadamente, a los que se agregará una mayor demanda por un mayor respeto a estándares éticos y por un mayor desarrollo personal y profesional de los individuos. En ese cuadro, el conocimiento de la evolución, las causas y las consecuencias de la aplicación de las distintas teorías que nos aporta la ciencia administrativa, constituye una herramienta imprescindible para la formación de gerentes idóneos en cualquier ámbito.

Preguntas de autorreflexión

1. Tomando en cuenta los principios de la administración científica de Taylor, ¿qué vigencia considera usted que tienen en la actualidad?
2. Aplique el proceso administrativo propuesto por Fayol en su actual actividad laboral o alguna realizada en el pasado.
3. ¿Qué condiciones o aspectos colaboraron para el surgimiento del enfoque humanista en la administración?
4. Comente las principales conclusiones a las cuales arribó Mayo luego de sus experimentos en Hawthorne.
5. ¿Cuáles son las principales críticas que realizan los teóricos neoclásicos a los representantes de la escuela clásica?
6. Sintetice los principales aportes de los neoclásicos a la teoría de la administración.
7. Describa los tipos de sociedad y de autoridad según Weber.
8. Reflexione sobre las características de la organización que Weber denominó Burocracia.
9. ¿Cuáles son las principales razones para su eficacia?
10. ¿Cuáles son las limitaciones de la Burocracia para la innovación y el cambio?
11. ¿Qué aportes deja a la teoría de la administración la investigación operativa?
12. ¿Por qué decimos que las empresas son sistemas abiertos?
13. ¿Por qué la teoría situacional pone su peso en el relativismo de las situaciones?
14. ¿Por qué las actuales tendencias en la administración ponen énfasis en las personas, la globalización, la tecnología, la diversidad y el liderazgo?
15. ¿Qué es TQM? ¿Qué objetivos persigue?
16. ¿Por qué se plantean en la actualidad las "organizaciones que aprenden"?
17. ¿Qué se entiende por *knowledge management* o gestión del conocimiento en una organización?

Glosario

Alienación: El concepto de *alienación o enajenación* fue utilizado por primera vez por Hegel para referirse a la negación o alteración (devenir otro) de una realidad inicial: la idea se negaba como tal y devenía cosa. En Feuerbach, la alienación consistía en la deshumanización o negación del ser humano creando un ser sobrehumano, Dios. En Marx, acercándose a la situación del obrero concreto, la enajenación es la situación de explotación constante, en el trabajo, del hombre por parte del hombre.

La alienación económica consiste en el hecho de que los humanos, en la realización de su trabajo, se deshumanizan, se desposeen de sí mismo, se transforman en cosa, en algo ajeno. En la sociedad capitalista, el trabajador sufre una doble enajenación. Aquello que crea no sólo no le pertenece sino que, al convertirse en capital, deviene instrumento de explotación; el obrero fabrica el medio de su explotación. Por otro lado, el acto mismo de trabajar, con sus condiciones infrahumanas, es un acto enajenante o alienante, no desarrolla sus capacidades intelectuales y espirituales sino que deviene una pieza más, totalmente substituible, del engranaje productivo.

Autoridad: Atributo para el ejercicio del poder proveniente del orden establecido o de derecho. Potestad, facultad o legitimidad. Prestigio o crédito que se reconoce a una persona por su calidad y competencia en alguna materia.

Contingencia: La suma de factores situacionales, internos y externos que afectan el desarrollo de las actividades de toda organización y que determinan la conveniencia de las acciones que el gerente debe decidir.

Delegación de autoridad: Cesión de autoridad en la escala jerárquica, de superior a subordinado, tendiente a promover mayor libertad de acción a éste para la solución de proble-

http://librosysolucionarios.net

mas dentro de su ámbito de desempeño y favorecer su compromiso con las responsabilidades inherentes a la autoridad concedida.

Empirismo- Empírico: El empirismo, o filosofía de la experiencia, es aquella corriente filosófica que considera la experiencia como única fuente del conocimiento. Se opone, así, a la creencia racionalista en que el conocimiento se basa, en gran medida, en la razón, o a las teorías innatistas, según las cuales el sujeto posee ideas antes de cualquier experiencia. Estas ideas simples se enlazan entre sí para formar otras complejas, cuyos caracteres más generales pueden ser conocidos mediante un mecanismo de tipo reflexivo que permiten generar postulados teóricos.

Evolución- evolutivo: El evolucionismo es una doctrina según la cual la realidad entera, o cuando menos, ciertas realidades, tal como las humanas o animales, no son estáticas, o no siguen patrones inmutables y eternos, sino que sufren un proceso de cambio constante, por medio del cual pueden dar lugar a la generación de nuevas líneas evolutivas. Se aplica por tanto al pensamiento como actividad básica del ser humano.

Organización mecanicista: Forma o tipo de organización que busca maximizar la eficiencia interna a través de la minuciosa descripción y regulación de los procesos y tareas.

Poder: Dominio, imperio, facultad o jurisdicción que posee un individuo para gobernar o decidir en el marco de cualquier organización.

Retroalimentación (retroacción, servomecanismo o en inglés: feedback): Mecanismo mediante el cual una parte de la energía, información o productos de salida de un sistema vuelven a ingresar en él para alterarlo de alguna manera. El elemento que reingresa al sistema, permite determinar la diferencia entre el producto y el standardt previamente establecido y corregir desviaciones.

Sistema de decisiones: Conjunto de decisiones individuales que adoptan los integrantes de una organización o conjunto social, analizados como un todo en el que unas interactúan con las restantes, afectándose mutuamente y contribuyendo al resultado final del conjunto.

Tecnología: Es el estudio sistemático de las técnicas empleadas por el hombre para conseguir objetos y útiles. Esencialmente, las técnicas son métodos de creación de nuevas herramientas y sus productos derivados. La capacidad de generación de tecnología ha dado posibilidades de desarrollo inimaginables para la humanidad, pero al mismo tiempo ha contribuido a la complejidad de los problemas que hoy debe enfrentar quien toma decisiones.

Teoría de los sistemas: Adaptada al estudio de las organizaciones, es el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que son, a su vez, interdependientes con el ambiente externo a la organización.

Entrevista a Historiador

Lic. Claudio Castro. Licenciado en Historia - UBA
Profesor Asociado del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades de la Facultad de Ciencias Sociales de UADE

- ¿Qué contexto encontraron Taylor y Fayol en la segunda mitad del siglo XIX?

La onda transformadora de la Revolución Industrial adquiere nuevos impulsos con la expansión de la siderurgia y el ferrocarril. Pero, como si fuera poco, aparecen nuevos núcleos dinámicos, consecuencia del "matrimonio" entre ciencia y producción, como la electricidad, el motor a explosión, los nuevos métodos para producir acero, etcétera. Así, aparecen ramas industriales en el ámbito de la producción siderúrgica, química y petroquímica, mecánica, etcétera, que requieren para su funcionamiento grandes inversiones y, por ende, grandes empresas. De alguna manera, irrumpe aquí un capitalismo de gran empresa que irá desplazando al capitalismo de libre concurrencia que había pensado Adam Smith en La Riqueza de las Naciones en 1776. Sin embargo, esa revolución técnica que se despliega en forma incesante hasta las postrimerías de la Gran Guerra oculta un fenómeno igualmente importante: que su aprovechamiento requiere también un cambio organizativo.

Aparece lo que el historiador de la empresa Alfred Chandler denomina "empresa gerencial". Es necesario "pensar" y "analizar" la planta industrial y convertir ese marasmo de maquinarias, equipos, materiales y personal en una organización lógica. Era también necesario en este nuevo contexto sacar al trabajador de oficio, el único que está prácticamente sindicalizado en esta época, del control del proceso productivo. Así se llevó la división del trabajo dentro de la fábrica hasta límites insospechados. Que la misma conducía a un aumento de la productividad ya había sido postulado por Adam Smith pero su ampliación hasta los movimientos elementales en el proceso de producción fue una revolución dentro de la revolución.

- ¿Qué contexto hizo que Max Weber considerara necesario un desarrollo tan afinado de las estructuras y cuál fue el efecto práctico de la aplicación de su teoría?

Desde el proceso de unificación en la década de 1870, Alemania presenta un proceso acelerado de desarrollo económico en los núcleos dinámicos que mencionamos antes y que se acelerarán más entre los años 90 y la Primera Guerra Mundial. La relación Estado-empresas es muy particular en el capitalismo alemán y choca contra los postulados de la economía clásica. De todas formas, creo que él ve el fenómeno de la burocracia entendiendo a ésta como una estructura jerárquica, comandada por especialistas y regida por reglas impersonales,

http://librosysolucionarios.net

siendo ésta la forma mas eficiente de dirigir grandes organizaciones, tanto públicas como capitalistas, tal como él solía decir. En su opinión, y creo que estaba en lo cierto, todo proceso de modernización conducía inevitablemente a la burocratización de la sociedad.

En esto el Estado prusiano tomó la delantera antes que las propias empresas. Con esto quiero decir que el paradigma organizativo al que podían acudir estas firmas que se habían convertido en organizaciones gigantescas era el Estado. Dentro de este Estado, desde luego, también resultó un modelo importante la organización burocrática por excelencia: el ejército. Su prestigio como organización hasta la Segunda Guerra Mundial lo corrobora.

- La escuela de las relaciones humanas surge a partir de diversos estudios que se enfocan en el individuo y las relaciones entre grupos. Si bien se aplican mucho más tarde, hubo un contexto marcado por la Escuela de Viena que motivó el desarrollo de las escuelas psicológicas. *¿Cuáles considera que son las características más importantes de dicho contexto?*

Las décadas de 1920 y 1930 son un momento de ruptura en muchos sentidos. No sólo por la crisis de los años inmediatamente posteriores a la Primera Guerra Mundial, sino también por los cambios sobrevenidos a partir de la Gran Depresión de 1929. A esto debería agregarse la irrupción de la mujer en el mundo de la política, con la adquisición de los derechos políticos en Europa y Estados Unidos, el avance de la sindicalización y las reacciones contra deshumanización que implicaba la línea de montaje y nos estamos olvidando de la emergencia de los sistemas políticos totalitarios. Por otro lado, hay también una reacción contra la sociedad industrial (basta ver Tiempos Modernos, el film de Charles Chaplin) y esa idea racionalista del hombre y la sociedad. La psicología freudiana, que interpreta la actividad consciente y racional del hombre como un epifenómeno de una parte irracional y dominada por la sexualidad, quizás sea un síntoma social de los cambios que se estaban manifestando.

- En nuestros días, la profusión de medios de comunicación y la difusión comercial de textos, hace que muchas veces se intente asignar status de teoría o escuela de pensamiento a ideas o fenómenos administrativos muy difundidos pero sin posibilidad de comprobación empírica. Desde su óptica profesional, qué condiciones debe alcanzar una teoría o escuela de teóricos dada para lograr trascendencia en el tiempo, especialmente en las disciplinas humanistas?

Aquí entramos en el plano de lo epistemólogico.

Yo diría que, en primer lugar, deberíamos cuidarnos del pecado positivista: esto es, creer que el último paper o teoría sustituye a toda la producción científica anterior. Después de todo, los ingenieros siguen estudiando y aplicando la mecánica de Newton, elaborada en el siglo XVII. Estudiar a los fundadores de una disciplina sigue siendo la base para cualquier formación seria porque ellos vieron las cuestiones y problemas esenciales que con matices seguirán siendo los mismos, más allá de las ocasionales rupturas de paradigmas de las que nos habló Thomas Khun. Yo diría que Adam Smith o Max Weber nos siguen diciendo en el siglo XXI cosas más interesantes que algunos gurúes o recientes premios Nobel.

En segundo lugar, deberíamos tener en cuenta la dimensión histórica de las disciplinas humanísticas y sociales. Con ello quiero decir que se circunscriben a un tiempo y lugar, y debemos ser cuidadosos con su extrapolación a otros espacios en forma acrítica. No hay duda de que algunos fenómenos que suceden en el mundo desarrollado están lejos de nuestra realidad.

Por último, acá también "mete la cola" el bombardeo de historias y casos exitosos con las correspondientes teorías, conceptos y libros a que nos somete el marketing editorial y universitario. Creo que la formación básica en historia, epistemología y las demás disciplinas que hacen a una formación humanística nos sirven como un antídoto para evitar volver a "descubrir la pólvora" o "comprar espejitos de colores".

En el tema de la administración, se podría tener en cuenta que a menudo suele acompañar a algún tipo de cambio tecnológico. Una de las cuestiones que han sugerido los economistas e historiadores del cambio tecnológico y la innovación es que cada paradigma técnológico es una especie de combo que incluye también una dimensión organizativa e institucional, sin la cual no podría aprovecharse todo su potencial. En este sentido, la escuela japonesa vendría asociada, por ejemplo, a las tecnologías de la información que han emergido en las últimas décadas y que constituyen, sin duda, uno nuevo paradigma técnico en relación al predominante en las primeras décadas de la posguerra.

http://librosysolucionarios.net

Capítulo 4

Comportamiento organizacional ¿Cómo se desempeñan las personas en las organizaciones?

Flavia Krause

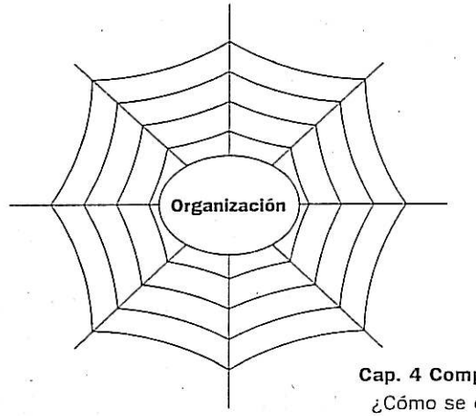
http://librosysolucionarios.net

Objetivos:

- Definir en qué consiste el comportamiento organizacional y determinar su importancia en la administración.
- Presentar los principales autores que investigaron el comportamiento organizacional a lo largo de la historia y sus perspectivas de análisis.
- Desarrollar el concepto de motivación de los individuos en las organizaciones y la relevancia de su estudio para la administración.
- Describir las primeras teorías de la motivación y su repercusión actual en la administración de los recursos humanos.
- Establecer el concepto de liderazgo en su compleja red de interrelaciones.
- Resumir los cambios cronológicos en los enfoques de las teorías del liderazgo.
- Exponer las modificaciones que se han operado en la metodología de enseñanza del liderazgo.

Temario:

4.1. Los comienzos: George Elton Mayo. 4.2. Antecedentes de la escuela de relaciones humanas y del estudio del comportamiento. 4.3. La motivación. 4.4. Abraham Maslow: la jerarquía de necesidades. 4.5. Douglas McGregor: Teoría X e Y. 4.6. Chris Argyris: teoría de la inmadurez y la madurez. 4.7. Frederick Herzberg: teoría de la motivación-higiene. 4.8. Edgard H. Schein: el modelo complejo de la motivación. 4.8.1. El contrato psicológico. 4.8.2. Otras consideraciones. 4.8.3. Opinión de actualidad: "Los límites de la motivación" 4.9. El liderazgo. 4.9.1. Enfoque de los rasgos. 4.9.2. Enfoque de las actitudes. 4.9.3. Enfoque situacional o de las contingencias. 4.9.4. Cambios en la metodología para el aprendizaje de liderazgo. 4.9.5. Otros aspectos para considerar.
Bibliografía complementaria. Resumen del capítulo. Preguntas de autorreflexión. Glosario. Entrevista a Gerente.



4.1. Los comienzos: George Elton Mayo

Como mencionamos en la Introducción, se coincide, en general, en que la administración nace con F. Taylor y su estudio de tiempos y movimientos. Con el correr del tiempo, factores determinantes como los cambios económicos, sociales y políticos a nivel mundial fueron influyendo en las organizaciones. Estos factores y el enfoque con el que los hombres fueron mirando esos cambios hicieron que los que se dedicaran a estudiar la administración fueran cambiando prioridades, maneras de pensar, perspectivas de análisis, etcétera; algunos de ellos comenzaron a darle mucha importancia al estudio del factor humano dentro de ellas.

También suele decirse, que hacia 1924, el ya mencionado experimento realizado en Hawthorne, una planta de la Western Electric en Cicero, Illinois, Estados Unidos, fue de alguna manera el comienzo del interés por estudiar el comportamiento de los individuos que forman parte de una organización, desde la perspectiva de las ciencias sociales.

Nos proponemos, entonces, presentar este enfoque de estudio de manera particular ya que presenta mucha relevancia actualmente cuando queremos explicarnos cómo lo humano muchas veces es lo que nos sirve para comprender en qué se diferencian las empresas de éxito, trayectoria firme, cultura fuerte.

http://librosysolucionarios.net

Desarrollaremos cómo se fue estudiando el aspecto humano en las organizaciones para pasar luego a detenernos en las teorías que se constituyeron en el punto de partida de dos de los temas más representativos de esta perspectiva de análisis: la motivación del personal y el liderazgo.

Comenzamos entonces con la historia y volvemos a aquella planta que mencionábamos anteriormente en la que los investigadores desarrollaron una experiencia que, a pesar de no arrojar los resultados previstos, permitió que gracias a las observaciones obtenidas se siguiera investigando a las personas en el ambiente de trabajo, desde un punto de vista diferente al que había existido hasta ese momento.

Los antecedentes de la experiencia indican que para la investigación fue formulada una hipótesis que indicaba que la productividad aumentaría si mejoraban las condiciones ambientales de los trabajadores. Fueron seleccionados dos grupos, uno de investigación y otro de control, para modificar las condiciones de iluminación del ambiente de trabajo del primer grupo. A los dos grupos se los separó del resto de los trabajadores para poder observarlos. Efectivamente, la productividad se incrementó, pero no solamente aumentó la del grupo de investigación, sino también la del control, cuyas condiciones no habían sido modificadas.

Los investigadores convocaron entonces a Mayo, quien siguió experimentando en la misma línea de trabajo mediante la alteración de las condiciones ambientales; sus resultados fueron similares.

Uno de sus últimos experimentos consistió en quitar a los trabajadores de la planta que formaban parte de esta investigación, todas las mejoras en las condiciones que se les habían añadido. Y nuevamente los resultados fueron diferentes de lo esperado: la productividad obtenida siguió aumentando.

La respuesta a estas incógnitas tenía relación con otros aspectos humanos que no eran los que se habían tenido en cuenta como factores que incidieran en el trabajo. Algunas necesidades, como la de pertenencia a un grupo u organización, comenzaban a satisfacerse en los empleados que formaban parte de las investigaciones. Los trabajadores sentían que eran considerados de otra forma dentro de la empresa, su participación cobraba más valor desde su perspectiva y ello los motivaba a mejorar su trabajo. Esto fue el principio y la clave para seguir trabajando por esa senda, como lo hicieron luego otros científicos.

A partir de estos experimentos, toda una corriente de pensamiento continuó con estudios para aumentar la productividad, pero considerando ahora otras variables de las relaciones humanas dentro del trabajo, y no exclusivamente las condiciones laborales o la remuneración percibida.

Para esta misma época surgían, además, algunas otras tendencias en las industrias que se fueron relacionando con los aspectos estudiados: comenzó una fuerte sindicalización de los obreros, producto de los conflictos producidos entre la parte trabajadora y los directivos.

Luego de los años 30, comenzó además una tendencia a dar un buen trato a las personas para no provocar conflictos y que los trabajadores trabajaran más a gusto. El movimiento de relaciones humanas comenzó entonces a confundirse con la idea de conflicto entre obreros y sindicatos.

La ya mencionada escuela de las relaciones humanas consideró a Elton Mayo como el pionero dentro de este campo y más tarde, terminada la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), los seguidores se dedicaron a investigar con mayor profundidad los aspectos humanos en el ámbito laboral. Posiblemente debido a que el término "relaciones humanas" tenía una mala connotación alrededor de los años '40, producto de la confusión entre los estudios que continuaron la línea de Mayo y los movimientos sindicales, esta corriente comenzó a llamarse administración del comportamiento organizacional aprovechando el avance en el campo del estudio de la conducta de los individuos de las organizaciones que existía en esta época.

Alrededor de 1940, entonces, se dio paso a la administración del comportamiento que observaba a los individuos desde una perspectiva conductual. A esta escuela pertenecen Abraham Maslow y Frederick Herzberg, cuyos aportes se desarrollarán más adelante. Por lo tanto, al cobrar relevancia el estudio del comportamiento de la persona, su conducta, muchos psicólogos y sociólogos colaboraron en el campo de la administración a partir de este momento.

4.2. Antecedentes de la escuela de relaciones humanas y del estudio del comportamiento

Como científicos predecesores de Elton Mayo, dedicados a la investigación en esta línea podemos citar a los siguientes:

Hugo Münstenberg, psicólogo doctorado en la Universidad de Leipzig en 1885 y médico de la Universidad de Heidelberg en 1887, también fue profesor en la Universidad de Harvard, como Mayo. Hacia 1910, una empresa de tranvías lo contrató para investigar los accidentes que se producían en ella. Münstenberg notó que solamente algunos individuos tenían accidentes, por lo cual evaluó mediante tests a los empleados para conocer algunas variables que permitieran identificar operarios más o menos propensos a sufrirlos. Sin embargo, por no haber sido ése el momento propicio, no continuaron las investigaciones sobre estos as-

http://librosysolucionarios.net

pectos. En aquella época, la denominada escuela de la administración científica trabajaba por un lado, y la que se conocía como psicología industrial lo hacía por otro.

Mary Parker Follet, nacida en Boston, Estados Unidos, se especializó en el trabajo social y educacional en las organizaciones. Se desempeñó durante largo tiempo en centros sociales y se interesó en especial por la democracia. Esta filósofa postuló algunos principios que ayudaron luego a reunir las dos corrientes de la administración que trabajaban desunidas. Sus estudios se centraron en los grupos humanos fundamentalmente, y en cómo éstos repercutían en la motivación de los empleados. "Tenía facilidad para ganarse la confianza de quienes se acercaban a ella y, a pesar de la época en que vivió, no tuvo dificultades para actuar como mujer libremente en el mundo de los negocios, gracias a su seriedad, modestia y espíritu juvenil".[1]

Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo social norteamericano de origen alemán, se dedicó a investigar en este campo de la administración centrando sus experimentos en la toma de decisiones con participación de los empleados. Analizó, por ejemplo, la posibilidad de aumentar la productividad de los empleados, desde la perspectiva de no imponer los objetivos que debían alcanzarse, sino proponiendo que ellos mismos establecieran esas metas. Los resultados fueron muy positivos y esto dio lugar a otras experiencias para conocer la influencia de distintos estilos de líderes en los grupos. Fruto de sus experimentos fue la defensa del estilo democrático de liderazgo como el más adecuado para manejar grupos de trabajo.

Fue además el precursor de la postura de que el comportamiento humano se determina en función de dos variables: la persona y el entorno. Esto significa que la manera de comportarse de un individuo depende de las características propias de él y de la situación social en la que se encuentra. Sus aportes fueron continuados por los experimentadores del campo del conocimiento social, la motivación y los procesos de los grupos. Lewin fue uno de los principales representantes de la escuela de la psicología social. Planteaba que los actos humanos no son simplemente impulsos, sino que están condicionados por el contexto social en el que cada individuo actúa. A partir de sus postulados veremos luego lo que se denomina el contrato psicológico.

A continuación desarrollaremos dos ejes centrales del estudio del comportamiento de los individuos en el ámbito laboral: la motivación y el liderazgo. Estos aspectos son los que se han desarrollado con más profundidad en este campo y, a su vez, ambos pueden relacionarse muy estrechamente.

[1] Fernández Escalante, Fernando, *Breve historia del pensamiento empresario*. Buenos Aires, Claridad, 1996.

4.3. La motivación

Este factor interesó a los investigadores como un modo de conocer de qué manera sería posible lograr un incremento del trabajo. Habiéndose observado, por ejemplo, que la motivación que se generaba en los grupos informales dentro de la organización repercutía en los resultados, se decidió profundizar en el análisis de las necesidades individuales, a partir de la consideración de que ellas y la búsqueda de su satisfacción son lo que impulsa al individuo a actuar. Las necesidades son las que provocan un estado de tensión en las personas y generan estímulos internos que incentivan su comportamiento. Gracias a la presencia de estos estímulos, buscarán satisfacer aquello que les produce tensión, a través de sus actos.

Los principales estudios en esta área se centraron en determinar cuáles eran esas necesidades en el ámbito laboral, con el fin de conocer cómo se debía motivar a los individuos, qué estímulos podían incentivar a la persona para actuar en pos de su satisfacción, para que también la organización pudiera dar cumplimiento a las propias al mismo tiempo.

Estas investigaciones, en colaboración con otras disciplinas de la conducta humana, han sido aplicadas en el campo de la administración. En un primer momento, se centraron en analizar cuáles eran las necesidades en el trabajo, pero luego se fueron incorporando los estudios acerca del resto de las necesidades humanas y de qué manera éstas afectaban al desempeño laboral. En la actualidad, por ejemplo, se suele consultar a las personas entrevistadas para ser incorporadas en la organización acerca de las actividades que realiza fuera del trabajo. Esta información es la que ayuda muchas veces a conocer más integralmente al individuo, ya que sus necesidades personales se vinculan con aquellas que busca satisfacer en el empleo. Si a una persona le gusta practicar un deporte donde tenga que competir y relacionarse en grupo, su rol en ese equipo, sus expectativas con respecto a ese deporte tendrán mucha incidencia en la manera de relacionarse en el trabajo en una situación grupal. Estos aspectos se tienen en cuenta para conocer más integralmente a la persona que se incorporará a una empresa.

Pero las necesidades o motivos por los cuales un individuo actúa no son claramente distinguibles, ni siquiera para el individuo mismo, y este es un punto fundamental para considerar. Tanto es así que el estudio de la estructura de las necesidades constituye uno más de aquellos elementos humanos que se analizan en forma constante, dada su dinámica y su complejidad. Es que los motivos que condicionan los comportamientos tienen distinta fuerza en cada momento, según si están satisfechos o no, y en función de las prioridades que establece el individuo para realizarlos.

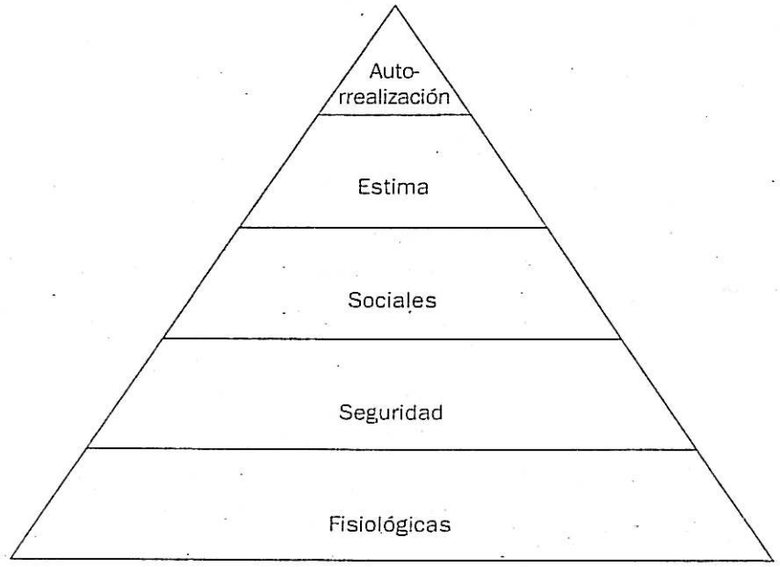
http://librosysolucionarios.net

A los administradores les ha interesado conocer la conducta de los individuos en el trabajo a causa de que condiciona la marcha de las empresas, como ha sido comprobado y se sigue estudiando. En las páginas siguientes desarrollaremos una de las primeras teorías sobre las necesidades humanas que continúa siendo de utilidad para abordar este tema. La jerarquía de necesidades de Maslow es considerada uno de los esquemas más importantes para plantear las necesidades y su fuerza motivadora.

4.4. Abraham Maslow: la jerarquía de necesidades

Las necesidades humanas –según Abraham Maslow (1908-1970)– se pueden organizar en una pirámide de prioridades. Maslow postulaba que las primeras necesidades que una persona demanda satisfacer son las fisiológicas. Una vez que ha dado cumplimiento a ellas, sentirá necesidades de seguridad que son superiores, a las cuales seguirán las sociales y así sucesivamente las de estima y de autorrealización.

Escala jerárquica de necesidades de Abraham Maslow



Las necesidades:

- Fisiológicas: son las básicas de sustento, como alimento, vestido y techo.
- De seguridad: son las de preservación física y de allí se deducen las de conservar la propiedad, el trabajo y todo lo que asegura mantener satisfechas en el futuro las necesidades anteriores.
- Sociales: tienen que ver con la necesidad de afiliación o pertenencia a un grupo o entorno social.
- De estima: se refiere a la necesidad de sentirse a gusto con uno mismo y reconocido por los demás.
- Autorrealización: es la necesidad de desarrollarnos en todo nuestro potencial, poder realizar todo lo que tenemos posibilidades de ser.



Abraham Maslow

Es preciso aclarar que la satisfacción de cada uno de los niveles no se encuentra completa en el momento en que comienzan a surgir las necesidades del inmediato superior. La explicación de las necesidades no se agota simplemente enunciando que a todas las personas les corresponde esta jerarquía o ubicando en qué nivel de la pirámide se encuentran. Algunas veces los individuos recorren estos estratos con un orden distinto a pesar de no haber satisfecho por completo las necesidades básicas. Esto último no ocurre solamente en casos aislados y es así que la pirámide de Maslow es una herramienta muy útil pero no suficiente para agotar la explicación de la motivación humana.

http://librosysolucionarios.net

De esta forma lo aclaran Hersey, Blanchard y Johnson cuando afirman que: "Así, la jerarquía de Maslow no pretende ser un esquema de todo o nada, sino uno útil para predecir la conducta de acuerdo con su mayor o menor probabilidad".[2]

Es claro para nosotros que algunas veces no podemos explicarnos por qué un individuo no acepta adquirir más responsabilidades en un puesto nuevo de trabajo que lo beneficiaría con un aumento de salario, o por qué algún otro empleado prefiere quedarse en una empresa donde gana un sueldo menor que en otra, ya sea para no perder su entorno cómodo de camaradería o por miedo a cambiar y perder una estabilidad o seguridad a futuro de ingresos. También otras veces una persona prefiere no cambiar de empresa porque la cultura de esta organización lo hace sentir bien. No podemos generalizar y decir que siempre el dinero, uno de los medios para satisfacer algunas necesidades, sirva para explicarnos o predecir todas las elecciones de las personas.

Ninguna solución es generalizable, ni el dinero, ni ningún otro incentivo. La relación de cada uno con el dinero u otro objeto es diversa y la motivación por satisfacer las necesidades no tiene un orden fijo para todos los seres humanos.

Ésta, además, está relacionada con el riesgo que cada individuo está dispuesto a correr para lograr sus metas. Las personas arriesgadas normalmente están más estimuladas para actuar en las empresas tomando decisiones nuevas, mientras que otros son más conservadores y su motivación implica actuar para que las cosas se mantengan como están. Podemos asociar esta cuestión con la fuerza que tiene la necesidad de seguridad del individuo que muchas veces está condicionado por la personalidad que ha formado.

Siguiendo estos pensamientos, pero sobre la base de los supuestos de los administradores acerca de las personas a las que dirigen, Douglas McGregor (1906 - 1964) estableció la conocida Teoría X e Y.

4.5. Douglas McGregor: Teoría X e Y

McGregor comenzó postulando que la creencia de que a las personas les desagrada el trabajo hace necesario dirigirlos y controlarlos con castigos que impliquen la supresión de dinero o de seguridad en el trabajo. Llamó a este supuesto Teoría X y se condice con una actitud paternalista y autoritaria como la ejercida por líderes como Henry Ford en sus empresas o con

[2] Hersey, P., Blanchard K., y Johnson D., *Administración del comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 1998, p. 43.

las corrientes científicas de la administración. Por el contrario, los supuestos acerca de que las personas asumen responsabilidades y les agrada trabajar y mejorar su trabajo implica una actitud diferente por parte de la organización y es lo que dio en llamar Teoría Y. Según esta postura acerca de los individuos, se les otorga mayor libertad en su trabajo para que participen en las decisiones, se distribuye en mayor medida la responsabilidad y se incentiva a que el individuo busque mejorar su trabajo en función de una mejora en el trabajo final o de cumplir los objetivos de la empresa. Podemos postular entonces que aquellos que piensan que los individuos tienden a buscar hacer el menor esfuerzo posible en el trabajo, obtener la mayor remuneración posible, esperan apercibimientos o castigos para incrementar la productividad y, en consecuencia, deben ser controlarlos de cerca son los que están siguiendo la teoría X.

En cambio, aquellos que tienen una predisposición a pensar que los individuos están motivados para mejorar su trabajo por sí mismos, tratan de aumentar la productividad muchas veces sin incentivos económicos específicos y no precisan un control estrecho de la tarea que realizan, pertenecen a la teoría Y.

Postulados de la teoría X

- Para casi todas las personas el trabajo es desagradable.
- La mayoría de la gente carece de ambiciones y prefiere no adquirir responsabilidades.
- La mayoría de las personas no tiene creatividad para hacer sus tareas.
- Solamente se los puede motivar para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- La mayoría debe ser controlada estrechamente.

Postulados de la teoría Y

- Las personas, dentro de una organización, pueden resolver el trabajo con creatividad.
- Muchas veces se controlan a sí mismos.
- La motivación puede dirigirse a las necesidades más altas y no solamente a las fisiológicas o de seguridad.
- A la mayoría de las personas le gusta trabajar y está motivada para hacer su tarea cada vez mejor.

Sobre la base de cuáles son los supuestos de los administradores de los individuos se establece de qué manera serán motivados, controlados y cómo se organizará la tarea que realizarán.

http://librosysolucionarios.net

Todos estos estudios sobre el factor humano buscan conocer cada vez con mayor profundidad la naturaleza humana para saber cuál es la forma adecuada de motivar a los individuos, dirigirlos y, en definitiva, "administrarlos".

Cabe aquí una aclaración. Podríamos pensar, entonces, que lo mejor es tener una actitud basada en la teoría Y para dirigir a las personas y, sin embargo, no siempre los individuos presentan estas características, por lo menos en un principio. Vemos entonces que, a veces, es preciso dirigirlos y controlarlos de cerca al comienzo, para luego ir dejando que desarrollen su creatividad, se autocontrolen y sean motivados de otra manera.

Otros autores han sugerido una teoría de la contingencia para complementar las ideas de McGregor. John Morse y Jay Lorsch[3] explican que el tipo de organización debe estar de acuerdo con la naturaleza del trabajo que se realiza y, a su vez, también es preciso tener en cuenta las necesidades de las personas que intervienen.

Las dificultades que planteaban las teorías de McGregor tienen que ver con que solamente se especificaba la actitud del administrador hacia los empleados, y a ello es preciso incorporarle otros aspectos relacionados con la situación específica tomada como un espacio de variables que deben ser articuladas. Si la tarea, por ejemplo, es de por sí rutinaria y los empleados tienen en su mayoría las necesidades primeras insatisfechas, es muy probable que según los principios de la teoría X sea preciso administrar con una dirección firme y autoritaria, con una motivación basada en incentivos monetarios. Cuando alguno de estos factores cambie, posiblemente sea necesario analizar otra manera de dirigir a los empleados para que puedan mejorar su tarea con una cuota de creatividad personal o la implementación de otros incentivos. Es preciso, entonces, hacer un buen diagnóstico de la situación por parte del líder o administrador, tema que trataremos más adelante al analizar el liderazgo.

Chris Argyris también investigó a las personas en su trabajo, pero lo relacionó con el desarrollo propio del individuo que va de la inmadurez a la madurez.

[3] Morse J. Y Lorsch J., citado por Thieranj R.; Klekamp, R. y Geeding D., Principios y aplicaciones deadministración, México, Limusa, 1983.

4.6. Chris Argyris: Teoría de la inmadurez y la madurez



El investigador Chris Argyris (1923), cuyos primeros trabajos fueron publicados en los años cincuenta y actualmente es profesor de la Universidad de Harvard, comenzó por identificar dos tipos de individuos: los inmaduros y los maduros. Señaló las características de las personas inmaduras: pasividad y dependencia fundamentalmente, con objetivos superficiales y perspectivas a corto plazo; buscan ocupar posiciones de subordinación y poseen poca conciencia del yo. Por el contrario, las maduras son activas, independientes, capaces de desplegar muchos comportamientos, tienen objetivos precisos y perspectivas a largo plazo; buscan posiciones de igualdad o superioridad y poseen conciencia y control del yo.

Estableciendo vínculos entre la experiencia del individuo en su trabajo, según el tipo de organización de la que se trate, Argyris postuló que la organización formal de las empresas, que tiende a la especialización en la tarea, un liderazgo más autoritario y controles estrictos, lleva normalmente a que los empleados no evolucionen y tiendan a mantener las características propias de un individuo inmaduro. Cuando expliquemos el diseño de los puestos o las características de las configuraciones organizacionales de tipo maquinales en el capítulo 6, describiremos algunos de los requisitos de este tipo de organización: estandarización y control de la tarea a través de especificaciones muy claras.

Mientras esto es muy útil para organizar los procesos, a la vez suele llevar a una estructuración del comportamiento laboral del empleado que impide el desarrollo de nuevas capacidades o la innovación. Si el trabajador mejora la manera de hacer su tarea, muchas veces eso implica un riesgo que ha tomado ese individuo para realizar las actividades de una manera diferente a la estipulada en su manual de procedimientos. Puede que ese desvío realmente sea beneficioso, o

[4] La Cátedra Entrepreneurship de UADE fue abierta en 2001 con el objetivo de alentar y potenciar la vocación empresarial de sus alumnos, y son invitados a participar de ella los presidentes de grandes empresas y emprendedores exitosos. El Dr. Marsili fue uno de dichos disertantes. En 2002 fue completada con la apertura de la Cátedra Líderes Empresarios.

http://librosysolucionarios.net

puede que no lo sea. Sin embargo, la opción de la empresa por permitir que el trabajador innove puede redundar en algo positivo porque ese empleado seguramente trabajará más motivado y efectivamente eso suele conllevar a que aumente la productividad. Un ejemplo de aplicación directa de esto lo escuchábamos en UADE en ocasión de la participación del Dr. Héctor Marsili, presidente de Cargill S.A., en la Cátedra Entrepreneurship:[4] "Las organizaciones se dividen en aquellas cuyos empleados piden perdón o piden permiso".

Es conveniente entonces que de alguna forma la organización pueda prever el enriquecimiento de los puestos y la flexibilidad en los procesos de trabajo, para que aquel trabajador motivado pueda ir adquiriendo independencia en el caso de que esto lo lleve a mejorar su performance. La motivación por cambiar es propia de los individuos que están creciendo y madurando (según postulaba McGregor en la teoría Y) y buscan realizar trabajos más complejos, con mayor responsabilidad y menos pautados. Algunas veces se creyó que el problema del aburrimiento en el trabajo se podía solucionar cambiando los puestos o permitiendo una rotación del individuo en las tareas. Pero esto sólo resuelve el problema de manera temporal, si lo que la persona realmente está necesitando es un cambio en la calidad de la tarea y no una simple variante.

Quizás el término apropiado sea que el trabajo tiene que ser significativo, y para que ello se produzca el empleado tiene que percibir que participa en la identificación y la resolución de los problemas, y pueda intervenir en la organización, planificación y control de su actividad; así se sentirá motivado, percibirá sus propios logros y la empresa alcanzará sus objetivos.

Es necesario aclarar que no puede asegurarse que en todos los casos los empleados a los cuales se motiva para que adquieran más responsabilidades acepten el tema, se sientan a gusto y desempeñen sus funciones participando más en las decisiones que atañen a su tarea. Cuando esto no ocurre, deberá analizarse de otra manera cuáles son los motivadores más adecuados. En general, puede afirmarse que el enriquecimiento del trabajo ha permitido que los individuos se desarrollen hacia una mayor madurez individual y, como consecuencia, la empresa se ha visto beneficiada con un aumento de la productividad.

4.7. Frederick Herzberg: Teoría de la motivación-higiene

Retomando la categorización de las necesidades de Maslow, Frederick Herzberg, (1923 - 2000), psicólogo y consultor estadounidense, efectuó investigaciones para estudiar la motivación en el trabajo. Su aporte consistió en separar aquellos factores ambientales o condiciones laborables, de aquellos otros factores que podían motivar a los individuos.

A los primeros los denominó de factores de higiene, higiénicos o insatisfactores, ya que eran importantes para que la persona no trabajara insatisfecha, pero no servían para motivarlas a mejorar su desempeño. El término "factores higiénicos" proviene de una analogía con la medicina, en donde una buena higiene previene enfermedades pero normalmente no mejora la salud. Herzberg estableció así que son los factores motivadores o satisfactores los que hacen que el individuo busque producir más o involucrarse en mayor medida con el trabajo. Resumimos a continuación ambos factores:

Factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg

FACTORES DE HIGIENE

Políticas administrativas
Supervisión
Condiciones de trabajo
Relaciones personales
Dinero, status, seguridad

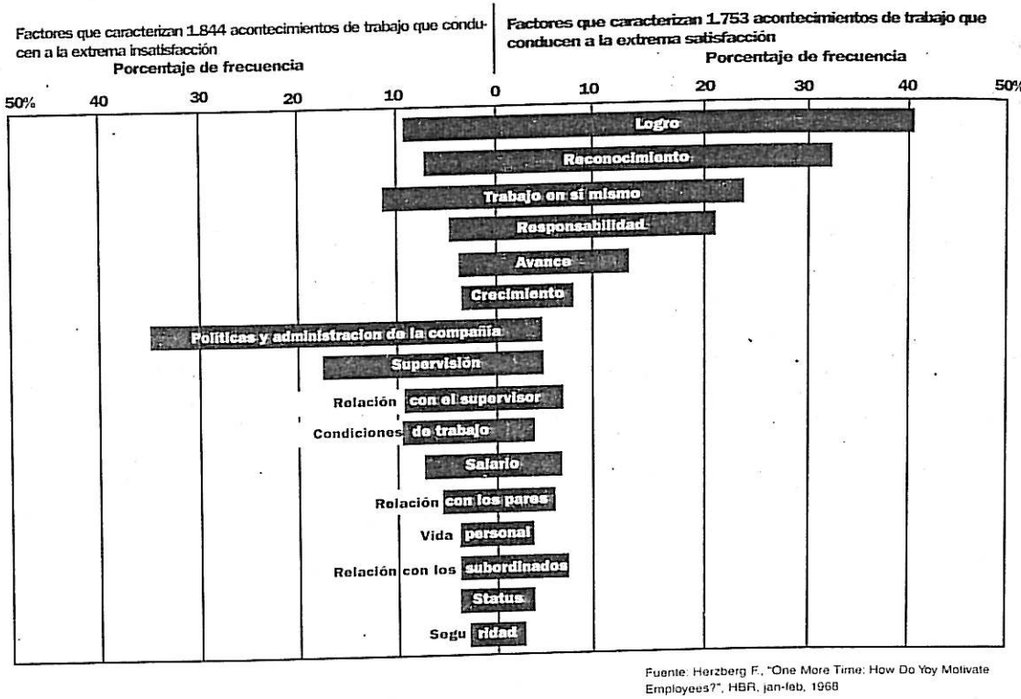
FACTORES MOTIVADORES

Logros
Reconocimiento
Trabajo estimulante
Mayor responsabilidad
Crecimiento y desarrollo

Supongamos que una persona se siente a gusto en el trabajo por la manera en la que es supervisado. Según Herzberg, como este es un factor de higiene, no implicará que esté motivado sino que se sentirá bien en su empleo. Si a ese factor le añadimos un buen reconocimiento de sus logros laborales o una distinción especial por haber conseguido superar los objetivos de la tarea, seguramente esto estimulará a la persona para tratar de desempeñarse cada vez mejor.

http://librosysolucionarios.net

Categorización de los factores motivadores y de higiene de Herzberg

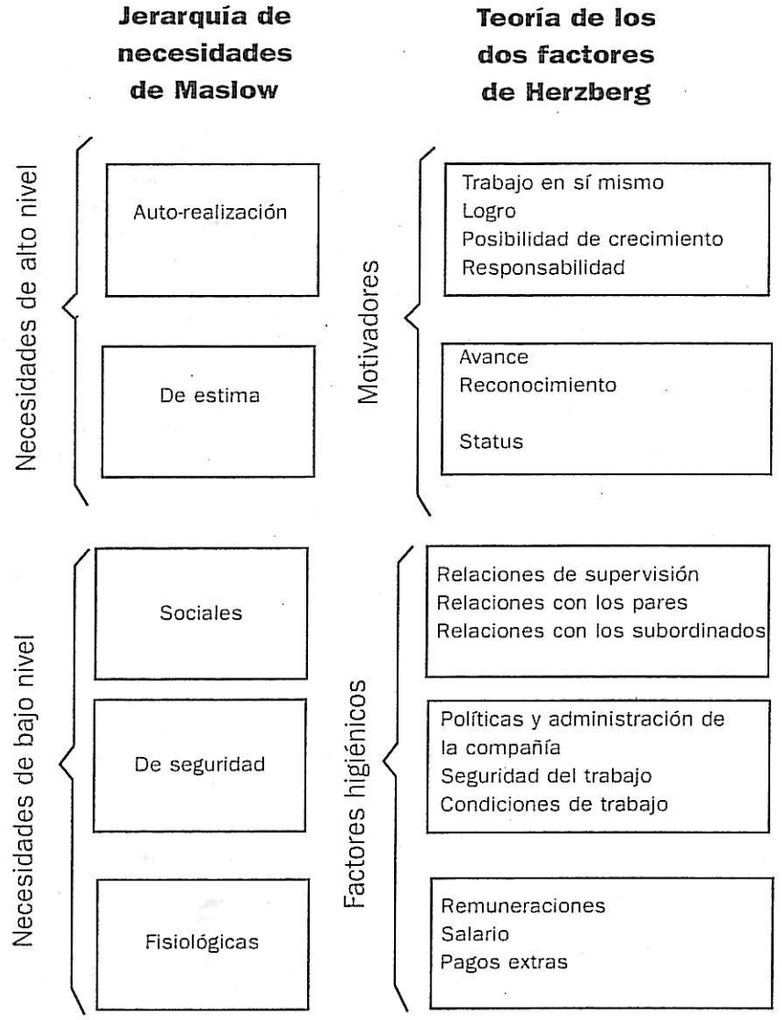


Fuente: Herzberg F., "One More Time: How Do You Motivate Employees?", HBR, jan-feb, 1968

Nuevamente, debemos mencionar que tampoco esto puede resolver el tema para todos los casos. El individuo es complejo, cada uno tiene una estructura de necesidades diferentes y lo que a uno puede motivarlo no implica que produzca el mismo efecto en otro que quizás no necesite en ese momento ser reconocido, por ejemplo.

Podemos también establecer vínculos entre la pirámide de necesidades de Maslow y la clasificación de Herzberg. Si ubicamos los factores de higiene en los primeros estadios de la pirámide y los motivadores en los estratos de estima y autorrealización, las necesidades más altas de estas dos teorías pueden fundirse para establecer cuáles serán los factores de mayor utilidad para darles cumplimiento según su ubicación en el esquema.

Vinculación de las teorías de Maslow y Herzberg



http://librosysolucionarios.net

Enriquecimiento del puesto

Antes de los estudios de Herzberg, muchos investigadores estudiaron cuál podía ser el modo de resolver el aburrimiento y desmotivación de los trabajadores producido por una excesiva especialización. En el capítulo 6 desarrollaremos más extensamente el concepto de especialización que consiste básicamente en la implementación de una división estricta del trabajo para lograr que cada individuo realice una tarea específica y logre, con el aprendizaje de esta única tarea, mejorarla cada vez más por la reducción del tiempo y mejora continua.

Podemos imaginarnos que la especialización llevada a un extremo provoca el agotamiento del individuo que, como no tiene las ventajas de una máquina, con el tiempo se siente agobiado de realizar siempre lo mismo repetidamente y cada vez con más exigencia. Recordemos el caso tan conocido de Charles Chaplin en la película *Tiempos Modernos* que tan agudamente señala el fin de este sistema llevado a un límite.



Tiempos Modernos

Para resolver este inconveniente, las primeras soluciones consistieron en pensar en una "extensión del trabajo" o en la "rotación de puestos" para que el trabajador variara de tarea regularmente y con ello su trabajo no consistiera siempre en hacer lo mismo. Como podemos suponer, esta no resulta una solución real ya que, con el tiempo, el individuo también se siente cansado de hacer una o varias tareas repetitivas y rutinarias. Sin embargo, muchas veces se aplica esta solución como una situación más favorable que la especialización en una única tarea estricta. Este sistema funciona en muchas empresas como McDonalds por ejemplo, donde los jóvenes rotan sus puestos cada cierto tiempo para hacer hamburguesas, luego cobrar a los clientes y preparar pedidos o atender a los pedidos de los automovilistas.

Herzberg fue uno de los primeros que propuso lo que se dio en llamar enriquecimiento del puesto que consiste en aumentar el poder de decisión del empleado sobre la tarea que realiza, añadirle la posibilidad de desarrollar cambios o proponerle desafíos nuevos dentro de sus actividades. Como explicamos más arriba, no podemos afirmar que el enriquecimiento de puestos es aplicable en cualquier caso para lograr una motivación inmediata o segura. La implementación de este sistema debe hacerse luego de una evaluación previa de su factibilidad en función de un análisis del individuo en particular.

4.8. Edgard H. Schein: El modelo complejo de la motivación

Edgard H. Schein (1928), profesor de management de la Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology, Estados Unidos), y en sus primeros años allí colega junior de McGregor, consideró que la naturaleza humana es tan compleja que no solamente intervienen las necesidades y motivadores en el análisis, sino que también hay que tener en cuenta otras circunstancias, como las experiencias que tuvo el individuo a lo largo de su vida, sus expectativas y la edad que tiene.

Este modelo tan actual e integral es, sin embargo, bastante complicado de aplicar. Es más simple considerar qué tipo de incentivos o motivadores son los adecuados para un conjunto de personas que estén en el mismo nivel de la pirámide de Maslow por ejemplo, y generalizarlo a todos ellos por igual sin distinciones. Es preciso tener en cuenta otras variables, como las expectativas de cada uno, para que realmente sean efectivos motivadores. Es indispensable por ello hacer algunas veces una encuesta a los individuos y contemplar la circunstancia en particular de cada uno. Esto implica elaborar un muy buen diagnóstico del caso y ser sensible a las diferencias individuales según sus particularidades.

De alguna forma, como el administrador de los recursos humanos es un líder, asociaremos esto último con el enfoque situacional para el estudio del liderazgo que veremos posteriormente.



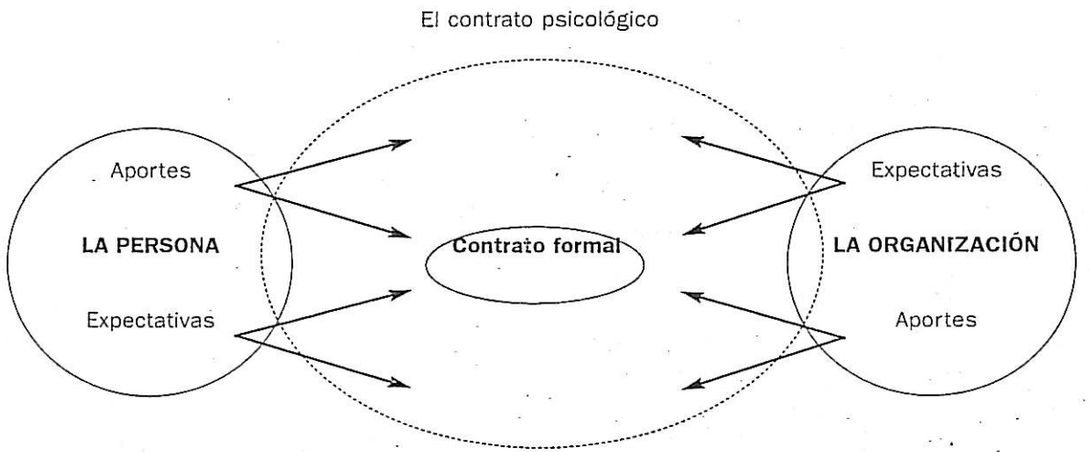
http://librosysolucionarios.net

4.8.1. El contrato psicológico

La relación entre el individuo y la organización que lo contrata suele pensarse en términos de un contrato psicológico. Normalmente, cuando la persona es reclutada por una empresa, es seleccionada en función de sus aptitudes, capacidades, etcétera. Cada uno de estos individuos tiene sus propias expectativas personales y la organización posee otras tantas que deben acordarse. A esta combinación se la llama contrato psicológico porque no se corresponde con el contrato formal escrito. Es, más precisamente, un acuerdo implícito entre las partes para que tanto el trabajador como la organización logren sus metas. Este contrato consiste básicamente en que la empresa tiene que remunerar, darle seguridad y un puesto de trabajo al empleado, mientras que él debe desempeñar sus tareas. Como la motivación de la persona tiene que ver con el efecto de esta relación contractual, es esencial que se conozcan las expectativas de uno y de otro.

El contrato, además, tiene que ser dinámico, ya que las expectativas de los empleados van variando con el tiempo. La complejidad y la operatoria de la estructura de necesidades de los individuos hacen que ese acuerdo tenga que renovarse constantemente, y no solamente de un lad: también las empresas van cambiando sus expectativas con respecto a su empleado en función de las necesidades organizacionales. "Llegar a un acuerdo" significa que se negocian y cuestionan las expectativas de manera permanente. Algunas veces, el administrador tiene que ser sensible a las aspiraciones de sus empleados para conocer cómo varían ya que, como afirmamos en un principio, muchas veces ni el mismo individuo sabe cuáles son.

El contrato psicológico de Schein



4.8.2. Otras consideraciones

Es preciso tener en cuenta que muchas veces algunos otros factores son los que están influyendo en la situación en estudio entre el trabajador y la organización. Tanto uno como otra se encuentran en un contexto, en un país que posee cultura, valores, costumbres propias, una situación social y económica determinada que se ponen en juego cuando es preciso estudiar la motivación. El administrador, en consecuencia, no puede dejar de contemplar estas variables cuando resuelve de qué forma desempeñarse para motivar y administrar a su gente.

Así como cada individuo tiene su personalidad, cada empresa posee la suya, su cultura; y cada país a su vez, su propia cultura y características. Las teorías sobre la motivación no son aplicables sin adecuarlas a estas particularidades reales. Para el análisis de la motivación de las personas en el trabajo, es preciso tener presente que interactúan las características particulares de la persona y su entorno, formado por la empresa y el país.

En un contexto globalizado como el actual, es imperioso que los administradores conozcan cuáles son esas diferencias culturales para saber de qué manera les conviene adecuarse a ellas. Los gerentes japoneses, por ejemplo, toman sus decisiones por consenso, pero no así los estadounidenses.

Podemos llegar a pensar que esto no repercute en una empresa de nuestro país. Sin embargo, si suponemos el caso de un administrador argentino de recursos humanos que, trabajando en una empresa japonesa, fuera trasladado a la filial central, seguramente esta información cobrará importancia para él. Si cree que la misma manera de motivar a los individuos puede transferirse de un país a otro con la esperanza de lograr iguales resultados, es probable que fracase.

La cultura argentina, dentro de un contexto occidental, no se caracteriza por tender al trabajo grupal y la toma de decisiones por consenso. El incentivo que se proponga en una cultura de estas características, que busque que los individuos trabajen en grupo, tendrá que contemplar este hecho para elaborar incentivos tan creativos que muevan a la persona a actuar de esa manera. Es muy probable, que este administrador tenga que pensar en otro modo de estimular a los japoneses en Japón, o justamente aprovechar la motivación particular de estos individuos para trabajar en grupo e incentivarlos en otros aspectos. Suponemos aquí un evento hasta hace no mucho tiempo bastante improbable.

Pero en la actualidad no lo es: los administradores deben tener en cuenta que contarán de manera creciente con un staff de personas de diferentes orígenes culturales. Esta diversificación de empleados en las empresas actuales es producto del traslado de individuos de un país

http://librosysolucionarios.net

y del uso de la tecnología comunicacional para trabajar y entablar negocios. Se trata del management intercultural.

4.8.3. Opinión de actualidad: "Los límites de la motivación"

Por Hernán Leprich. **Licenciado en Relaciones Industriales (UADE). MA in Human Resource Management (University of Newcastle, UK). Ex Coordinador de la Licenciatura en Recursos Humanos de UADE. Gerente de Recursos Humanos de ALBA.**

Introducción

Como se ha visto en el capítulo, el tratamiento de la problemática de la motivación como parte del temario de la administración de organizaciones y, por consiguiente, de la función gerencial, tiene ya muchos años de existencia. Con la aparición de las corrientes de relaciones humanas en las ideas de administración –la cuál comenzó a considerar los aspectos comportamentales del individuo como algo mucho más importante de lo que se había pensado hasta entonces– surgieron una serie de teorías acerca de la motivación humana en el trabajo.

Los mencionados Maslow, Herzberg, Vroom entre muchos produjeron los primeros y más importantes aportes que marcaron muchas décadas posteriores y en años recientes la publicación de "Fish" –un libro de extraordinaria repercusión en el ámbito empresarial-, volvió a traer el tema de la motivación al centro de la escena.

Pese a la vastedad de teorías y abordajes, la explicación del fenómeno de motivación humana en contextos laborales presenta postulados que no siempre pueden corroborarse y su aplicación cotidiana es –cuanto menos- dudosa. Por tal motivo, la idea de asignar a jefes o gerentes la responsabilidad de la motivación del personal merece ser revisada.

Aquí deseo retomar nuevamente los antecedentes descriptos de la teoría motivacional y los más populares abordajes al respecto desde la década del 40' y a continuación un breve análisis sobre el mencionado libro "Fish" permitirá observar las limitaciones al respecto, cuestión que llevará a intentar descubrir porqué estos conocimientos tienen escasa utilidad. En este sentido se abordará especialmente el hecho de la imposibilidad de comprender en forma clara, precisa y certera cómo y porqué se motivan los seres humanos, para luego adicionarle los elementos organizacionales que suman obstáculos a la pretensión de "motivar a los empleados". Finalmente, se obtendrán conclusiones acerca de qué se puede hacer y qué se puede esperar en cuanto a la motivación en contextos organizacionales.

Antes de comenzar, es conveniente realizar a mi criterio una aclaración semántica en cuanto al término "motivación" a fines de contextualizar el presente trabajo. Los distintos significados que se le otorgan y le atribuyen a la palabra "motivación" han hecho que distintas personas hablen de diferentes cosas cuando la utilicen y, por lo tanto, no puedan entenderse sobre las cuestiones relacionadas al tema. Para clarificar la cuestión, Huczynski y Buchanan (1997) encontraron tres grandes usos del término "motivación" con relación al comportamiento de las personas en contextos organizacionales:

Las metas que las personas tienen o los objetivos que esperan alcanzar.

El proceso de toma de decisiones que lleva a la gente a perseguir determinadas metas u objetivos en primer lugar.

El proceso social mediante el cual algunas personas intentan cambiar el comportamiento de otras.

En general, la literatura de administración de empresas pone el énfasis en la idea de "motivar a otros" es decir, la tercera de las definiciones citadas y la que es el objeto principal de este trabajo. Sin embargo, la misma literatura indaga –no siempre acertadamente– en la segunda perspectiva (el proceso interno de las personas) con la aspiración de comprenderlo y poder "administrarlo", cuestión también revisada en este texto.

Antecedentes

Como elemento común, estas teorías buscaban explicar qué cosas motivaban a los trabajadores, no tanto con la intención de explicar el fenómeno sino más bien, para transformarlo en un elemento más de mejora de la productividad. El principio subyacente era que, si se pudiera influir en la motivación de las personas y lograr incrementarla, esto debería - inexorablemente – derivar en mejores resultados para la organización. Siguiendo este supuesto, una alta motivación de las personas con su tarea produciría mayor compromiso con el tra-

http://librosysolucionarios.net

bajo, mejor disposición a aceptar cambios, mejores relaciones interpersonales y menor necesidad de control. En este marco ideal, los gerentes y/o supervisores deberían pasar de "controlar el trabajo" de sus empleados a ser "motivadores" de la gente a su cargo para que los logros se consigan a través de los propios trabajadores.

Abraham Maslow, construyó uno de los primeros modelos acerca del tema, expresado en su "teoría de la motivación humana" (1943), el cuál como vimos aún hoy es muy respetado y enseñado en muchas universidades de todo el mundo como una pieza fundamental en la materia. Maslow construyó su modelo de jerarquía de las necesidades humanas usando la figura de una pirámide en cuya base se ubican las necesidades fisiológicas o primarias y en su extremo superior las necesidades de autorrealización. Según este autor, las personas buscan satisfacer los distintos tipos de necesidades en forma ascendente (partiendo de la base de la pirámide) y esta búsqueda de satisfacción es lo que las "motiva" en su trabajo y lo hacen siguiendo dicha "jerarquía" o prioridad de necesidades. Además, se sostiene que no es posible satisfacer una necesidad de orden superior, sin haber satisfecho las de orden inferior. Este esquema de las 5 necesidades (algunos autores sostienen que originalmente fueron 9, (ver Huczynski y Buchanan,1997) sigue considerándose como una pieza clave dentro de los programas de formación gerencial.

Frederick Herzberg refinó el modelo de Maslow al clasificar los factores de motivación en dos grupos: los factores higiénicos y los factores motivadores. En su estudio "El trabajo y la naturaleza del hombre" (1966) sostuvo que la satisfacción de los factores higiénicos no motivan a nadie – aunque su ausencia sí llevaría a la insatisfacción – mientras que la real motivación aparece por trabajar sobre los factores motivadores.

Finalmente, en la década del 60's Victor Vroom avanzó más allá y produjo la denominada "Teoría de la Expectativa" desarrollada en un texto denominado "Trabajo y motivación" (1964). De acuerdo a Vroom, la motivación aparece como resultante del grado de preferencia por determinada acción y la probabilidad de conseguirla – de acuerdo a la perspectiva de cada uno.

En síntesis, nos sentiremos más motivados a realizar aquellas acciones que más deseamos y que evaluemos como más factibles de poder lograr. Todas estas teorías más otras complementarias desarrolladas por autores como Edward C. Tolman, Edward Lawler III - e inclusive el mismo Frederick Taylor - constituyen la "tradición" en la explicación del fenómeno motivación.

Algunos comentarios sobre "Fish"

La aparición del libro "Fish" (Lundin, Paul y Christensen, 2001) volvió a traer el tema de la motivación al centro de la atención. En un texto de muy pocas páginas, el libro intenta establecer un paralelo entre la gestión de un burocrático sector administrativo en una compañía de seguros y un puesto de pescado en un mercado callejero. Los autores del libro intentan brindar una receta acerca de cómo influir en la motivación de las personas, y sostienen que, cualquier gerente, supervisor y/o persona con responsabilidad de conducción puede aumentar considerablemente la motivación de su grupo de trabajo – y producir resultados espectaculares – siguiendo 4 principios básicos:

1. Elegir la actitud 2. Jugar 3. Estar presente y 4. Alegrar el día a otro

El libro tiene algunos buenos puntos para rescatar. Tal vez, el mayor aporte sea rescatar la autonomía de las personas en la construcción de su propio destino (ver cita de John Gardner, pág. 111). Otro mérito es que el mensaje es fácil y sencillo de entender y – si por un instante - prescindimos de la certeza, confiabilidad, validez y aplicación de las recomendaciones dadas, los autores transmiten claramente y sin sofisticaciones su mensaje. En resumen, el mensaje y los principios de la obra pueden ser inspiradores para muchos, lo cual, no es poca cosa.

Sin embargo, el libro es bastante pobre en cuanto a la explicación y la fundamentación del fenómeno que está tratando de describir, y tiene algunos puntos débiles.

Primeramente, el libro narra la situación antes y después de una "terapia motivadora" a la que los empleados son inmersos, pero no dice demasiado en cuánto a las causas de la situación anterior y dice muy poco sobre qué sucede en el medio de todo ese enorme proceso de transformación individual y grupal. En segundo lugar, el texto hace caso omiso – o menciona muy superficialmente – los factores del contexto externo (sociedad, mercado, economía, cultura, costumbres, etc.) y del contexto interno (estructura organizativa, políticas, estilos de conducción, sistemas de trabajo y recompensas, etc.) como factores inevitablemente influyentes en el comportamiento de las personas. Tampoco parece haber en esta "historia rosa" los problemas habituales y casi inevitables en situaciones de cambio. Por alguna alquimia extraña, en la compañía donde se cuenta la historia no hay demasiada resistencia ante las

http://librosysolucionarios.net

nuevas prácticas, no hay cuestionamientos ni burlas en los empleados, hay un apoyo incondicional en la conducción –aunque esas prácticas no eran comunes al resto de la empresa. Tampoco hay transiciones, ni la incertidumbre de los nuevos contextos, nadie es "desvinculado" voluntaria o involuntariamente como producto de su no adaptación al nuevo entrono, etc. En resumen, demasiado bueno para ser verdad. Finalmente, no se menciona expresamente - aunque no se puede aseverar que no los tenga - ningún fundamento proveniente de las ciencias del comportamiento para respaldar los 4 principios sostenidos en el libro.

Si bien puede ser entendida como una buena alegoría, con un mensaje positivo y que no hace daño, FISH es una historia extremadamente simple, libre de problemas y obstáculos (algo difícil de encontrar en la realidad) y – principalmente - NO explica los fundamentos de la motivación, y ni siquiera dice porqué cualquier organización debería imitar a ese "ejemplar" puesto de pescado.

Tanto la continua referencia a las teorías tradicionales sobre motivación, como el éxito comercial de Fish, parecen otorgarles un crédito amplio a los postulados que se plantean en cada caso. Sin embargo, ninguno de ellos puede dar una contundente explicación del fenómeno motivacional en términos lo suficientemente amplios para constituir una teoría sólida. Casi como consecuencia de lo mismo – la aplicación práctica por parte de gerentes o administradores de dichos conceptos como herramienta de gestión resulta dificultosa, improbable e incierta en cuanto a los resultados.

¿Por qué no funciona?

Cómo quedó dicho anteriormente, lo que conocemos acerca de la motivación humana – y particularmente lo relacionado con el mundo del trabajo – no proporciona una explicación sólida del fenómeno y – por consiguiente – nos deja poca utilidad para la construcción de una herramienta de gestión gerencial a partir de ella. Es conveniente tratar estas cuestiones una por una.

Explicación

Dos grandes falencias aparecen cuando se pretende "trazar" el proceso motivacional de los seres humanos e intentar descubrir su funcionamiento. Una es la dificultad para conocer la fuente primaria de la motivación, la otra, es la pretensión de inferir lo que sucede en el interior del ser humano a través de la mera observación de sus conductas.

En cuanto a lo primero, es necesario recordar que la motivación es un proceso complejo que descansa en el inconsciente de las personas (Jackson y Carter, 1997) y – por lo tanto - la teoría psicológica es la más apropiada para la explicación del fenómeno. Aunque no es la intención de este trabajo hacer una explicación exhaustiva y precisa sobre dichas teorías, es imposible desconocer los trabajos de Sigmund Freud en la materia, quien sostuvo que el deseo es la fuente de la motivación humana y que la búsqueda de la satisfacción del mismo es lo que moviliza a las personas. El gran problema con esto es que el deseo es parte del inconsciente, el cual no es fácilmente accesible a terceros ni hasta para los propios involucrados. Al no poder acceder al inconsciente – al menos en situaciones cotidianas como las laborales – es imposible descubrir claramente el mecanismo que siguen las personas en la determinación de su accionar que – además - es diferente en cada individuo. "La motivación para trabajar es inevitablemente parte del 'ser', esto significa que no es posible para una persona, motivar a otra" (Jackson y Carter, 1997). Si bien quedó dicho que el deseo es el "disparador" de la motivación, lo que las personas hacen, puede estar inspirado por deseos contradictorios, es decir, que el comportamiento humano no siempre es 'trazable' en forma lógica e inequívoca. Los teóricos sociales contemporáneos como Thomas Veblen, Ferdinand Tonnies, Erich Fromm, etc; son quienes ponen de manifiesto la necesidad de terminar con la idea del ser humano como ente racional y lógico. Sus ideas y las teorías psicológicas de Jaques Lacan compusieron una conceptualización del ser humano más cercana a la realidad. Para decirlo sintéticamente, estas ideas definieron al "ser" como algo único aunque fragmentado, inconsistente e incoherente, por lo que su comportamiento suele ser inestable, cambiante a través del tiempo y no siempre predecible. Esto implica que los deseos no son únicos, inalterables, constantes y posibles de ser generalizados a todo el mundo. Llevado al campo del comportamiento organizacional, "los disparadores del comportamiento pueden ser muchas veces complementarios o contradictorios – por ejemplo, aprobación de los pares, aburrimiento, auto-imagen, entretenimiento, poder y, por supuesto, el deseo de obtener medios de satisfacer otros deseos." (Jackson y Carter, 1997). El simple hecho que una persona tenga altos niveles de rendimiento en su trabajo, puede deberse a distintas razones a lo largo del tiempo o aún en un mismo momento. Atribuirlo simplemente a las recompensas que recibe es una ficción construida por la imposibilidad de conocer la fuente real del accionar, el inconsciente del individuo. En síntesis, dado que el inconsciente es de difícil acceso, la motivación no puede ser gestionada, "administrada" y/o explicada con certeza.

Como probable consecuencia de lo anterior, la segunda falencia nos remite a la necesidad de

http://librosysolucionarios.net

explicar el proceso motivacional infiriendo lo interno de las personas a través del comportamiento observado. La lógica racional-mecanicista imperante en las ideas de administración de organizaciones no pudo aceptar una no-respuesta...

Pero un hecho puede tener múltiples interpretaciones. El significado de lo observado es algo "construido" por el observador, quien pone su propia carga interpretativa sobre las acciones de los demás. De esta manera, alguien puede creer que una persona actúa de determinada manera por un motivo "x", pero en realidad es sólo una presunción de quien observa, la cual tiene las mismas probabilidades de ser acertada como incorrecta.

Las personas atribuyen el significado a las acciones de otros según su propia perspectiva, fenómeno ya explicado por la "teoría de la atribución" (1950-1960) desarrollada por Fritz Heider y Howard Kelly, quienes la definen como "el proceso por el cual le damos sentido a nuestro ambiente a través de nuestras percepciones de causalidad (...) es una creencia acerca de la causa o causas de un evento o una acción". Adicionalmente, los seres humanos tienden a explicar de manera diferente las actitudes propias de las actitudes ajenas ya sea justificando el propio accionar y atacando el de terceros o bien, atribuyéndole un carácter irracional al mismo (Huczynski y Buchanan (1997). La otra posibilidad de interpretar erróneamente – con o sin intención – las conductas de terceros es mediante la denostación o quitándole el sentido, simplemente porque no se alcanza a comprender lo que sucede en el interior del individuo. Obviamente, suponer que "el otro" es irracional, arbitrario y/o hasta deshonesto es más sencillo que intentar comprenderlo; como ya señalaron Huczynski y Buchanan (1997) "sostener que el comportamiento de alguien es sin sentido, impensado o sin fundamento es admitir nuestra propia ignorancia sobre los motivos" que lo originan. Poder interpretar las conductas humanas y atribuirle un significado requiere de un proceso de análisis profundo, sustentado en la teoría psicológica que proporcione un marco para su comprensión.

Teniendo en cuenta esto, no puede ser considerada "válida" la simple inferencia que una persona haga a partir de los actos de otra, es decir, suponer los motivos subyacentes de una acción y/o conductas. Esto adquiere una relevancia mucho mayor en contextos organizacionales, donde la opinión o juicio de valor sobre el grado de motivación de las personas hacia el trabajo, generalmente, es impuesto o producido por sus superiores, quienes tienen el poder para transformar su apreciación en una verdad, aunque – como quedó expresado – no haya total certeza al respecto.

En síntesis, ante la imposibilidad de conocer el "disparador" del accionar de una persona – dada por la dificultad de acceder al inconsciente - y la poco certera explicación acerca de los motivos que modelan el comportamiento de la gente que pueden construir aquellos que conducen personas, es inevitable concluir que la mera observación del accionar de los individuos no dice demasiado acerca de las reales causas de su comportamiento. Por consiguiente, la explicación del fenómeno motivacional en contextos organizativos es casi imposible de ser realizada apropiadamente y deja poco sustento para "gestionar" el comportamiento humano a partir de ella.

Herramienta de gestión gerencial

Como se dijo inicialmente, la disciplina de la administración de organizaciones, intentó comprender el fenómeno motivacional con el fin de producir herramientas o técnicas que permitieran "operar" sobre las personas y obtener un mejor desempeño como resultado de un comportamiento más acorde a los intereses de la organización. Las limitaciones ya expuestas no impidieron - ni impiden - la permanente oferta de teorías para los "managers", tal como lo señaló Harry Levinson al sostener que "los estudiosos de la organización han ofrecido a los ejecutivos acosados de problemas (presuntamente de motivación) un amplio surtido de teorías para hacerle frente cuyos resultados fueron desde la gama completa de experiencias de entrenamiento, hasta una variedad de panaceas ofrecidas por charlatanes" (1974). Además de las dificultades propias ya expuestas, el uso de teorías motivacionales como herramienta de gestión encuentran en la naturaleza de las organizaciones, mayores limitaciones dadas por la lógica del poder y las estructuras burocráticas.

Rol gerencial y poder

Dada la lógica de la gestión organizacional, la división del trabajo y el principio de autoridad y control, la "ciencia" de la administración asignó a los gerentes, la responsabilidad por el manejo del proceso social de motivar, es decir, "encontrar formas de conseguir que los empleados trabajen más duramente o que colaboren más, o que actúen con mayor creatividad e iniciativa, etc". (Huczynski y Buchanan,1997).

Si bien no puede establecerse ninguna generalización al respecto, el manejo de la motivación en las organizaciones, parece estar mejor representado por la "teoría del palo y la zanahoria". Es decir, aplicar palo (castigo) y zanahoria (recompensa) para moldear los compor-

http://librosysolucionarios.net

tamientos y movilizarlos. Esta modalidad fue denominada por Harry Levinson (1974), como "la falacia del asno", quien además sostuvo que es la metáfora con la cual se sintetiza el pensamiento más ampliamente extendido en cuanto a la forma de "gestionar la motivación" por parte de los altos niveles de conducción de las organizaciones. Según esta metáfora, los empleados son vistos como asnos que oscilan alternativamente entre el palo (castigo) y la zanahoria (recompensa). El problema con esta imagen es que es demasiado básica, pone al poder en el centro de la escena (eliminando cualquier intento por comprender realmente el fenómeno motivacional) y actúa sobre los efectos (acciones) en lugar de las causas (motivos). Según Levinson, mientras un individuo en un papel de liderazgo opere con una actitud de recompensa-castigo hacia la motivación, está suponiendo implícitamente que tiene (o debe tener) control sobre los demás y que ellos están en posición de asno respecto a él. El rol gerencial se nutre del palo y la zanahoria no tanto para "motivar" sino para reforzar la estructura de poder.

La contrapartida está dada por el comportamiento de los empleados, quienes reaccionan ante dicha lógica y adoptan una postura de resistencia ya sea activa o pasiva. "Cuando los empleados sienten que están siendo considerados como asnos, automáticamente interpretarán los mensajes de la gerencia como manipulativos, y se resistirán a ellos" (Levinson, 1974). Esto deriva en un círculo vicioso que no tiene fin y que se aleja inevitablemente de la problemática de la motivación. Como dicen Jackson y Carter el comportamiento "no necesariamente significa un entendimiento compartido, sino que puede ser solamente el efecto de las relaciones de poder (2000)". Es decir, la aplicación del concepto del palo y la zanahoria no es malo ni bueno en sí mismo, pero como su valor reside en hacer efectivo el poder, difícilmente pueda transformarse en una herramienta de motivación genuina. Obviamente, la eliminación del poder en la estructura organizacional no es la solución y sería un atentado contra la lógica organizativa. Sin embargo, no pueden negarse sus efectos cuando se trata de explicar la motivación o cuando se pretende "gestionarla".

Estructuras Burocráticas

A pesar de lo expuesto, estas actitudes negativas no son completamente atribuibles a quienes están en posición de poder, sino que son inherentes a los contextos organizacionales. En otras palabras, son las estructuras burocráticas las que generan muchas clases de conductas – a veces más allá de los deseos de los individuos que ocupan un determinado rol "de poder" –, produciendo un sistema de dudoso éxito en donde se "aumenta las contiendas interpersonales, la construcción de 'imperios', la rivalidad y un sentido de futilidad" (Levinson, H, 1974)

Asociado a esto último, las organizaciones como sistemas de poder conllevan a la búsqueda y a la defensa del mismo como una finalidad en sí misma. Es por eso que los ejecutivos se sienten "acorralados" en su rol, ya que es "particularmente amenazador presenciar la erosión de su poder a medida que los métodos de control y motivación más antiguos se vuelven menos efectivos". La dependencia generada por las estructuras burocráticas – y su cuota de poder asociada – lleva a los empleados a suponer que "el destino de uno es decidido por uno de "ellos" distante, más allá de su influencia y control" (Levinson, H, 1974).

No es difícil concluir que el ejercicio del poder y las estructuras burocráticas adicionan obstáculos en el ya imposible – y quizás inútil - intento de gestionar la motivación. "La gran falacia del asno y la estructura burocrática son esencialmente contraproducentes si lo que un ejecutivo quiere de sus empleados es espontaneidad, dedicación, compromiso, afiliación e innovación adaptativa" (Levinson, H, 1974). A esta altura, ya es un hecho que la tarea de "motivar a otros" es de dudosa concreción, aunque el discurso dominante sugiera lo contrario y tanto "motivadores" como "motivados", también lo crean.

Conclusión

Luego de todo lo mencionado, es necesario admitir que las teorías tradicionales acerca de la motivación presentan pocas certezas, tanto en la fundamentación como en la aplicación práctica de sus prescripciones. Aunque parezca exagerado, las teorías con relación a la motivación en el trabajo están bajo serio cuestionamiento y - como sostienen algunos académicos - "son parciales y no explican como motivar a la gente para volverse más involucrada en la gestión del negocio y para trabajar independientemente" (Maccoby, 1988). Demás está decir, que si estas dudas se plantean ante teorías que fueron respetadas y seguidas durante décadas, los postulados de "Fish" no van a ser fácilmente exceptuados.

Reconocer esto, no es algo sencillo para la tradición oficial de la enseñanza de administración de organizaciones y – en especial – de los recursos humanos. Asumir la poca validez y la dificultosa aplicación de estas tradiciones representa una herida importante en el narcisismo ideológico del management, ya que implicaría aceptar que – en materia de motivación - no hay mucho que se pueda hacer en forma certera y efectiva. Sin embargo, esta "noticia" debería ser bienvenida por aquellos responsables por asumir funciones gerenciales, ya que

http://librosysolucionarios.net

esta limitación no es atribuible a ellos, sino que es inherente a la complejidad de la problemática que se quiere asumir. Los gerentes no son psicólogos, ni tienen porqué serlo. Ese no es el rol para el que las organizaciones los contratan.

No obstante, entregarse a los designios del destino no parece ser la solución. A pesar que quienes tienen la responsabilidad de conducción de personas tienen muy poco por hacer para motivarlas, sí pueden contribuir enormemente al respecto. Jackson y Carter sostienen que "irónicamente, una de las cosas que los gerentes sí pueden hacer es desmotivar, en otras palabras, producir un deseo de no cumplir o no trabajar más duramente, etc." (2000). Esto parecería ser la clave hacia donde enfocar de manera diferente la cuestión. Es decir, dadas las limitaciones para producir motivación en otros, bien vale la pena enfocarse en – al menos – NO producir desmotivación, cosa que sí es posible. Bastaría pues con revisar las prácticas, modalidades personales, estilos de conducción y otros factores desmotivantes para ganar gran parte de la batalla y dejar – como siempre – que la motivación siga su recorrido poco predecible, absteniéndose de toda pretensión inútil de administrarla o gestionarla.

Bibliografía

Herzberg, F., Work and the Nature of Man, Staple Press, New York, 1966.

Huczynski, D y Buchanan, A., Organizational Behaviour: an Introductory Text, Prentice Hall, Hertfordshire, 1997.

Jackson, N.; Carter, P., Rethinking Organisational Behaviour, Pearson Education Limited, Essex, 2000.

Levinson, H., Actitudes absurdas ante la Motivación, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Publicaciones Ejecutivas de México, México, 1974.

Levinson, H., The great Jackass Fallacy, Harvard Business Review, vol. LI, no. 1, 1973.

Lundin, S, Paul, H. y Christensen, J., Fish, Empresa Activa, Barcelona, 2001.

Maccoby, M., Why Work: Motivating and Leading the New Generation, Simon & Schuster, New York, 1988.

Maslow, A., A Theory of Human Motivation, Psychological Review, vol.26, no. 3, 1943.

Vroom, V., Work and Motivation, John Wiley, New York, 1964.

4.9. El liderazgo

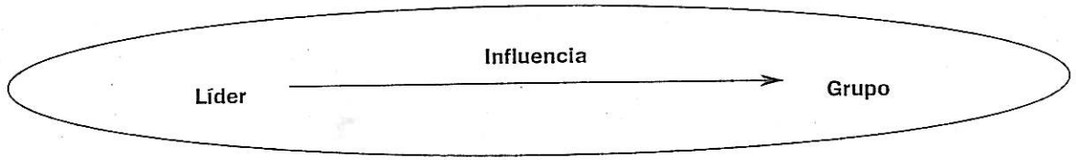
El éxito de las empresas suele confundirse con la figura del líder que las dirige. Nos ocuparemos en esta sección de tratar este aspecto humano de la organización para poder especificar si esta es la clave del éxito o simplemente una parte de la explicación.

El liderazgo es un fenómeno complejo, porque su análisis involucra el estudio de la interacción de distintas variables que intervienen en él. Uno de los factores que pueden generar más confusión tiene que ver con una distinción que es pertinente hacer en este punto. Existen dos clases de líderes: los formales y los informales. Un líder formal es aquel que ejerce una influencia legitimada en la organización, ya sea porque está nombrado para el cargo o designado por una normativa que así lo explicita. No obstante, en muchos otros casos, el líder es informal, dado que tiene influencia sin que esto esté especificado como su función formal. Se trata de los líderes que emergen de un grupo de iguales y por alguna razón logran sobresalir e influir en la conducta de sus pares.

Intentemos, entonces, una definición de liderazgo: es la capacidad que poseen algunos individuos de influir en otros para lograr que en sus actividades persigan los objetivos buscados por la organización. Los autores coinciden básicamente en estos elementos.

De este modo, el liderazgo –tanto el formal como el informal– constituye un proceso en el que interviene un líder que ejerce su poder sobre otro u otros individuos.

Situación de liderazgo



Como mencionábamos anteriormente, el individuo también es complejo, el análisis de los grupos humanos es diverso en su estudio completo y las situaciones de liderazgo son diferentes unas de otras. Esto implica que su estudio sea retomado constantemente por las ciencias socia-

http://librosysolucionarios.net

les y no presenta nunca una solución cerrada dentro de las teorías que se postulan. Como todos los análisis de los comportamientos humanos, el liderazgo es uno más de aquellos temas que siguen siendo investigados permanentemente desde diferentes enfoques, puntos de vista o perspectivas. Su estudio implica la incorporación permanente de los cambios sociales y las variaciones en el comportamiento de los individuos en un contexto dinámico como el de las organizaciones o grupos humanos que se interrelacionan en una situación de trabajo.

En este campo, el análisis de este tema implica describir cuáles son los aspectos más importantes que debe reunir un gerente que lidera, de qué forma el estilo de liderazgo repercute en la cultura de la organización, cómo se define el perfil adecuado de los gerentes y demás integrantes de ella cuando son reclutados y de qué modo se da la relación entre la motivación y el liderazgo, entre muchas otras variables que interactúan. Es por eso que su investigación continua es trascendente.

Seguiremos aquí un análisis de los líderes formales para simplificar el planteo.

Es pertinente además aclarar algunos términos. Cuando nos referimos a la influencia que ejerce un individuo sobre otro u otros, estamos considerando el poder que despliega alguien en un ámbito. El ejercicio del poder, o el poder puesto en acto, es la política, mientras que una persona puede detentar poder pero no ejercerlo. El líder es aquel que detenta poder y lo ejerce para influir con sus palabras y sus actos en el comportamiento de otras personas.

Las ciencias sociales, como la sociología y la psicología, entre otras, han trabajado junto con los administradores para intentar conocer un poco más acerca del liderazgo, variable crítica para la resolución de conflictos organizacionales. Ya hemos visto además de qué modo estas ciencias realizaron su aporte en la investigación de las organizaciones.

En los tiempos de Frederick Taylor, el liderazgo no fue estudiado en sí mismo como un factor del comportamiento humano, y prácticamente se le dio el trato de un factor que funciona mecánicamente. Pero el acto de influenciar contenido en el concepto de liderazgo no es un proceso lineal o de causa-efecto como aquel que esperaríamos de una máquina que recibe entradas, las procesa y entrega salidas reconocibles y estandarizadas. Una máquina, linealmente, trabaja sin sorprendernos con sus resultados; esto es muy bueno para poder organizar algunos procesos maquinales, pero muchos otros involucran a las personas y con ellos no es posible estandarizar todos sus comportamientos en función de un estímulo.

Influenciar no puede ser una acción mecánica debido a que las respuestas del individuo no son únicas ante el mismo estímulo de un líder. Si suponemos que las emociones y los asuntos humanos no participan en cualquier trabajo, por más maquinal que éste sea, no

estaremos pensando en términos de influencia, sino en un condicionamiento lineal en el cual la gerencia establece sus objetivos y los empleados los siguen sin más. Cuando desarrollamos los postulados de Taylor, especificamos que él asumía a las personas como seres mecánicos en el trabajo. De allí que la manera de gerenciar era planeada simplemente como el establecimiento de pautas definidas.

El movimiento o escuela de las relaciones humanas comenzó a estudiar los otros aspectos que la escuela científica y sus seguidoras habían dejado de lado. Al investigar las necesidades de los individuos en la organización y en qué medida éstos podían integrarse para lograr la compatibilidad de aquellas con los objetivos organizacionales, se abrió también una perspectiva de análisis diferente sobre el liderazgo.

El primer acercamiento se realizó considerando que el objeto de estudio era el líder en sí. Según este supuesto, se investigaron cuáles eran los rasgos o características que debía reunir un líder; esto se conoció luego como "enfoque de los rasgos".

4.9.1. Enfoque de los rasgos

Antes de 1945, los primeros estudios sobre el liderazgo se llevaron a cabo según el supuesto de que si se podían enumerar cuáles eran las características que reunían los líderes investigados, luego sería factible localizar otros, evaluando si poseían estos mismos rasgos o no. Se investigó cuáles eran dichos rasgos desde un punto de vista estático: el individuo que se correspondía con aquellos que eran esperables, seguramente era un líder potencial.

Este enfoque partía de la base de que esas características eran siempre las mismas y que además eran innatas. No se contemplaba de esta forma que muchas veces el perfil de estas personas no coincide con el ideal de líder y, no obstante, encabezaban grupos o que algunos otros, si bien coincidían, no ejercían influencia alguna. Por otro lado, tampoco se daba ningún lugar a la posibilidad de "aprender" a ser líder.

Finalmente, esta perspectiva no alcanzaba para obtener un esquema acabado del tema, aunque sí fue útil para aproximarse al problema. El análisis a partir de este enfoque en sí mismo no puede explicarnos todo el proceso de liderazgo, que, como no es unidireccional, debe en consecuencia complementarse con otros puntos de vista.

Un líder, según el enfoque de los rasgos, es decidido y seguro, aunque lo suficientemente flexible para contemplar alternativas antes de decidir; es persistente en su empeño; es aquel que asume riesgos y responsabilidades y está muy informado; es comunicativo, sociable, persuasivo y tiene habilidad para desempeñarse en grupos; es inteligente y posee capa-

http://librosysolucionarios.net

cidad de conceptualización; es, además, ético en sus comportamientos, entre otros muchos aspectos que podemos enumerar.

Varios investigadores han escrito sobre estas características de un líder. En el siguiente cuadro se exhiben los "ingredientes" básicos del liderazgo, de acuerdo con Warren Bennis, profesor de administración de empresas de la Universidad de Southern California y autor de varios trabajos sobre liderazgo.

Ingredientes básicos del liderazgo, según Warren Bennis

Visión
Pasión
Integridad
Confianza
Curiosidad
Osadía

Sin embargo, como ya se ha mencionado, no podemos generalizar estas ideas, puesto que se dan casos en que ciertos líderes no poseen algunas de estas características. Por ejemplo, la honestidad es un rasgo que la mayoría de nosotros desearíamos que tuvieran todos los líderes, pero en algunas ocasiones no es parte de su comportamiento.

Hersey y Blanchard son otros dos autores que estudian desde un enfoque conductual el comportamiento organizacional. En uno de sus trabajos citan la investigación de John Geier: "En un estudio, Geier encontró tres rasgos que impiden que los miembros de un grupo compitan por el liderazgo y que, en orden de importancia, son la percepción de no estar informados, de no ser participantes o de ser extremadamente rígidos".[5]

Después de analizar las características propuestas por diversos autores, algunos investigadores finalmente coinciden con la opinión de Peter Drucker, quien plantea que ha tenido la oportunidad de trabajar con gran cantidad de líderes y arribó a la conclusión de que el único rasgo que tenían en común es el "carisma".

[5] Op. cit., 1998, p. 103.

Cambiando de perspectiva, otros investigadores se centraron en el comportamiento del líder, es decir su actitud frente a la situación de liderazgo, y establecieron así distintos estilos en su ejercicio.

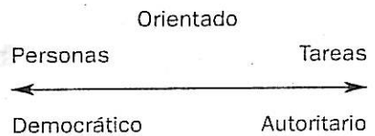
4.9.2. Enfoque de las actitudes

Los estudios a partir de este punto de vista se desarrollaron entre 1945 y 1960. Las investigaciones consistieron en clasificar actitudes, estilos o formas de comportarse de los líderes frente a diferentes grupos. Estas clasificaciones se lograron realizando encuestas a los empleados de distintas organizaciones que permitieron explicar diferentes maneras de liderar. No solamente se definieron estos comportamientos sino que además, a partir de estadísticas, se concluyó cuál de estos estilos era el que lograba mayor productividad en los distintos grupos. Uno de los más conocidos estudios de la época fue el realizado por la Universidad de Michigan. En él, los investigadores partieron de la distinción en dos ejes: uno de orientación hacia las personas y el otro, hacia la tarea. En función de qué tanto tendían los líderes hacia uno u otro eje establecieron los estilos de liderazgo.

Los tres estilos básicos fueron el autoritario, el democrático y el laissez-faire. El autoritario le correspondía al líder que daba poca participación a los demás; el democrático, por el contrario, aceptaba sugerencias y las evaluaba tratando de consensuar las distintas alternativas antes de decidir y, finalmente el líder de tipo laissez-faire era aquel que dejaba hacer a cada cual lo que estimara conveniente.

Se combinaron entonces las orientaciones reflejando estilos en un continuo en el cual el líder democrático es aquel que tiende a darles importancia a las personas, mientras que al autoritario se lo asoció con una tendencia marcada hacia el cumplimiento de las tareas.

Eje de la orientación del liderazgo



A diferencia del supuesto de que es posible identificar a los líderes con su descripción, aquí podríamos afirmar que se puede aprender a ser un líder con determinado estilo. Párrafos más adelante profundizaremos en mayor medida acerca de los nuevos postulados sobre

http://librosysolucionarios.net

el aprendizaje de liderazgo en el contexto actual.

Resis Likert (1903-1981), psicólogo social estadounidene, fue el autor que arribó en sus investigaciones a la conclusión de que se lograba mayor productividad cuando el grupo de trabajadores era democrático. De allí que por mucho tiempo se sostuviera que este estilo era el ideal, calificado también como liderazgo participativo. Sin embargo, algunas excepciones nos servirían para no mantenernos tan estrictos en este postulado.

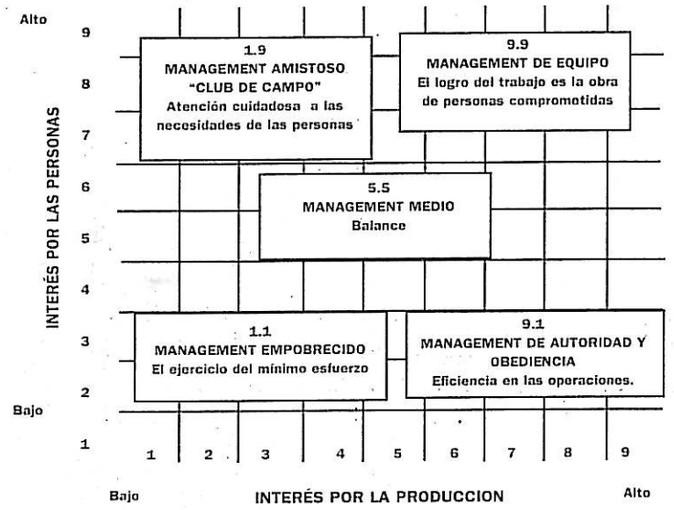
Suele ocurrir, por ejemplo, que el líder que logra mayores resultados productivos en una empresa es una persona autoritaria y poco participativa, bien porque se trata de una organización pequeña que recién empieza, o bien, por otras razones que hacen que ese tipo de liderazgo sea el que mejor se adecua para sobrellevar situaciones de crisis.

En el caso de varias empresas familiares, el fundador cumple un rol de padre más autoritario que participativo, y este mismo rol es el que traslada a la empresa en la que trabaja con miembros de su familia. Muchas de ellas, a menudo por su tamaño, suelen caer en crisis permanentes y esto ocasiona que el líder tenga que tomar decisiones urgentes, sin el tiempo necesario para consultar con los demás o darles participación. Suele ocurrir también que importantes conflictos tienen lugar cuando este líder debe, con el tiempo, delegar poder, iniciar la sucesión o cambiar de estilo de liderazgo. Estos temas relacionados con empresas familiares serán tratados en el capítulo 8.

Otras universidades realizaron también experiencias en este campo contemporáneamente a la Universidad de Michigan. En la Universidad de Ohio, por ejemplo, se realizaron investigaciones para establecer cuál era el comportamiento de los líderes. El equipo de esta universidad realizó cuestionarios tanto a los empleados como a los líderes y señalaron que existían dos orientaciones: una hacia el empleado y otra hacia la producción. Estas orientaciones podrían equipararse la primera al estilo democrático y la segunda al estilo autoritario. También la Universidad de Iowa desarrolló investigaciones con este enfoque clasificador de estilos de liderazgo.

Finalmente, el enfoque se completa con el modelo de la "grilla del liderazgo" desarrollada por Blake, Mouton, Barnes y Greiner. Esta grilla reformula en cierta medida los conceptos anteriores que servían para expresar cómo era el comportamiento de un líder: tendiente a dar participación a las personas o tendiente a realizar las tareas. Los autores definieron así cinco posiciones básicas posibles en las cuales pueden ubicarse los estilos de management de los líderes: estilo amistoso, de equipo, medio o equilibrado, pobre y hacia las tareas. Se trata de un trabajo clásico en esta área de la administración.

Grilla administrativa de Blake, Mouton, Barnes y Greine



Fuente: El trabajo original fue publicado con el título "Breakthrough in organization development", por Robert Blake, Jane Mouton, Louis Barnes y Larry Grenier, en Harvard Business Review, noviembre-diciembre 1964, p. 136.

Finalmente, complementando los diversos enfoques, surgieron otros investigadores que desarrollaron estudios acerca de la situación del liderazgo pero incorporando nuevas variables de análisis. Bajo esta nueva dimensión continuaron los análisis teniendo también en cuenta la respuesta de los seguidores y una flexibilidad especial por parte del líder para adecuarse a diferentes situaciones.

4.9.3. Enfoque situacional o de las contingencias

Los estudios de R. Tannenbaum y W. H. Schimidt dieron como resultado una clasificación en siete comportamientos básicos que un líder asume en una situación de liderazgo. El líder, según este paradigma, elegiría entre los siete en función de un diagnóstico de sí mismo, de sus seguidores y de la situación en cuestión. Estos comportamientos se ubicarían en el continuum que va desde un comportamiento orientado a las relaciones hasta uno orientado a las tareas (siete grados).

F. Fiedler[6] formula también un esquema que incorpora además una discriminación entre si-

[6] Friedler, F., *A theory of leadership effectiveness*, New York, Mc Graw Hill, 1967.

http://librosysolucionarios.net

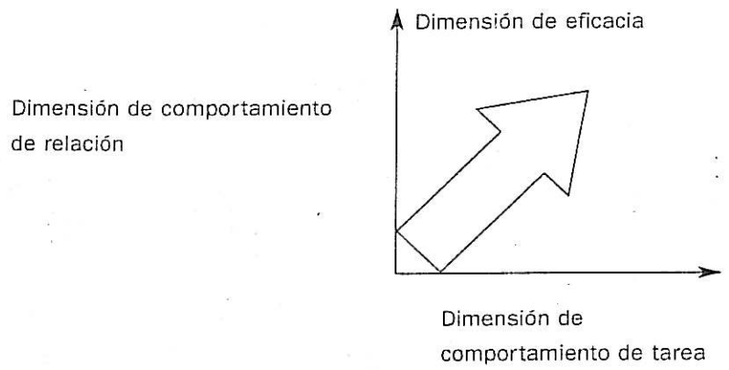
tuaciones favorables y desfavorables. Especifica, por lo tanto, en cuáles de ellas resulta más conveniente un liderazgo orientado a las tareas y en qué otras, uno orientado a las relaciones.

A su vez, el modelo desarrollado por Victor Vroom, profesor canadiense de la Universidad de Yale, y su colega P. W. Yetten es algo más complejo que los anteriores al añadir un análisis exhaustivo de los atributos del líder, ya que estos repercuten en la situación. Si bien los atributos podrían ser asimilados a los rasgos del primer enfoque, en este caso se contemplarían para describir de qué forma inciden en la situación de liderazgo.

Otros investigadores ya citados, Hersey y Blanchard, centrándose básicamente en los resultados del proceso de liderazgo y no en los estímulos exclusivamente, diseñaron el modelo tridimensional. En este paradigma ingresa una tercera dimensión a las dos anteriores (ejes de orientaciones): la de la eficacia. Según estos autores, no podemos saber a priori, teniendo en cuenta experiencias anteriores solamente, si un líder será eficaz o no en una nueva situación. Supongamos que un gerente logró incrementar las ventas el año anterior por ser muy participativo y por permitir que todos los integrantes del grupo sugirieran propuestas. Esto no significa que pueda asegurarse que este mismo líder, con igual estilo, pueda obtener buenos resultados este año, o en otro puesto, o en otra empresa con el mismo cargo.

El modelo tridimensional, entonces, considera que es preciso tener en cuenta esta tercera dimensión: la eficacia que es lo que nos indicaría si el estilo desarrollado por un líder en una situación determinada es o no pertinente o apropiado.

Enfoque situacional de Hersey y Blanchard



Pensemos ahora, por ejemplo, en el líder de una empresa de diseño gráfico que desarrolla el packaging de productos y a la cual un cliente solicitó la creación de un diseño para un artículo nuevo. Un grupo de diseñadores, junto con un especialista en comercialización, debate acerca de cómo se va a trabajar con este proyecto. Puede llegar a suceder que el responsable del diseño lidere con una orientación alta en las relaciones y baja en las tareas, y permita que todos participen y den su opinión. En este caso, diríamos que este líder democrático es el más apropiado en ese momento en el cual es preciso aprovechar la riqueza de propuestas distintas a partir de considerar diferentes puntos de vista. Puede suceder que sea conveniente liderar las reuniones posteriores de otra manera, ya que cada vez es más necesario tomar resoluciones en cuanto a cómo desarrollar la tarea. La eficacia de la intervención del líder se evalúa en función de si su estilo para el caso fue el adecuado según los resultados obtenidos.

En cambio, en una empresa de seguridad por ejemplo, y ante una situación de riesgo, el líder eficaz probablemente sea aquel que, con una orientación alta en la tarea, no permite que se desarrolle un debate acerca de cómo se resolverá el problema. Este estilo, apropiado ante una emergencia, puede que no lo sea en la otra situación y que, con más tiempo para reflexionar acerca de la resolución de un problema, el mismo líder pueda desplegar el estilo más participativo con sus empleados y les permita opinar para llegar a un acuerdo grupalmente.

Es evidente que resulta muy importante realizar un buen diagnóstico de la situación, aunque esto no es suficiente. El líder "debe comprender cómo funciona la estructura de poder de una organización, quién tiene la influencia en las filas ejecutivas, qué grupos e individuos son participativos y quiénes son los defensores del statu quo, quiénes pueden ser útiles y quiénes no en una confrontación de decisiones clave y en qué dirección soplan los vientos políticos respecto de un problema determinado",[7] tal como lo explican Thompson y Strickland cuando abordan la manera de poner en práctica una estrategia en la organización.

¿Qué variables se estarían escapando en este diagnóstico? En principio, tres aspectos: la definición del estilo de liderazgo más adecuado; la posibilidad de que el líder ejercite varios de ellos y finalmente, la respuesta por parte del grupo.

Desde esta perspectiva, también podemos mencionar a Peter Senge,[8] quien entiende que para las organizaciones inteligentes es fundamental la figura del líder. Según su teoría, "la nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continua-

[7] Thompson, A. Jr. y Strickland III, A., op. cit.
[8] Senge, P., op. cit., 1992, p. 419.

http://librosysolucionarios.net

mente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos; es decir, son responsables de aprender". Su propuesta coloca al aprendizaje en primer lugar y el primero en tomar esta postura en una organización debe ser indefectiblemente el líder.

De alguna manera podemos integrar ciertos conceptos definidos en este capítulo para esta posición. Una organización que aprende es aquella que tiene un liderazgo adecuado, un líder que aprende. Se intenta además no dividir en dos campos a las integrantes de la organización: aquellos que "piensan" y aquellos que "hacen" como se postulaba hace décadas. Muchos individuos se sentirán motivados si, además de "hacer", pueden usar su capacidad intelectual para proponer cambios en esa tarea que desarrollan. A ello debe acompañarlo un liderazgo que se adecue a las circunstancias y en función de un diagnóstico pueda llevar el desarrollo de esos individuos junto con el crecimiento de la organización.

Al mismo tiempo que los integrantes de la empresa maduran, ésta crece y el líder acompaña este proceso sin sobresalir ni guiarse únicamente por sus ideas añadiendo, en cambio, la visión de los demás a la suya en un compromiso mutuo por lograr los objetivos propuestos en común.

4.9.4. Cambios en la metodología para el aprendizaje de liderazgo

Los cambios metodológicos generados en las escuelas de líderes se entienden dentro de esta visión actual de cambio contextual y desarrollo de capacidades para desempeñarse como tales en distintas circunstancias.

Tradicionalmente, los programas de desarrollo de liderazgo incluían los siguientes métodos: lecturas, estudio de casos, discusiones en grupos, simulaciones que coincidían además con un enfoque como el de la identificación de rasgos o la adquisición de un estilo de liderazgo determinado de aquellos que desarrollamos anteriormente. Estos sistemas permitían obtener conocimientos sobre experiencias anteriores y establecían cuál era la mejor manera de resolver situaciones de liderazgo.

Los enfoques más actuales, en cambio, rescatan estos elementos, pero se centran en el desarrollo de capacidades –incluyendo práctica o contenidos concretos y no solamente académicos o teóricos–, métodos activos que involucren las emociones, se focalicen en la implementación de la resolución de problemas y no exclusivamente en su análisis, y enfatizan que el aprendizaje sea aplicado de inmediato y no en el futuro. Estas perspectivas persiguen el logro del aprendizaje experiencial con un grupo de individuos que emitan un feedback o respuesta a las prácticas del liderazgo. Los fundamentos de este cambio se relacionan con el desarrollo de capacidades para actuar y no con la acumulación de conocimientos pasados sin ponerlos en los actos.

El desarrollo de capacidades para ejercer el liderazgo desde una perspectiva actual se corresponde con lo que Schein postula que debe ser un buen líder: aquel que sabe hacer un buen diagnóstico de la situación, es sensible a las inquietudes del grupo que encabeza y tiene la suficiente versatilidad para adecuar su comportamiento en función del momento.[9]

Finalmente, Stephen Covey desarrolla cómo se puede llegar al liderazgo sobre la base del comportamiento diario de las personas.[10] Estos hábitos son :

1. Ser proactivo.
2. Empezar con el final en mente.
3. Ubicar las cosas importantes en primer lugar.
4. Poseer un pensamiento "ganar-ganar".
5. Intentar primero entender, y luego ser entendido.
6. Sinergia (Cuando se presentan dos alternativas, busca una tercera más creativa).
7. Afinar (Buscar continuamente el progreso).

4.9.5. Otros aspectos para considerar

Joseph y Jimmie Boyett[11] señalan algunos cambios fundamentales en las responsabilidades de los líderes, determinados al estudiar diversas posturas sobre liderazgo. Los nuevos líderes han cambiado:

1. De estrategas a visionarios. Es decir, se centran en la visión, en definir en términos generales y a largo plazo lo que se desea lograr, cuál es el sueño que tienen para su empresa. De esta manera logran ver un todo, mientras que dejan que los especialistas se encarguen de los detalles.
2. De comandantes a narradores de historias. En lugar de dar órdenes, los líderes deben motivar a sus seguidores narrándoles historias creativas que logren transmitir ese sueño, pero sobre todo, que consigan responder lo que la mayoría de las personas desean

[9] Hersey P.; Blanchard K. y Johnson D., op. cit., 1998.
[10] Covey S., *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.*
[11] Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie. *Hablan los gurús*, Bogotá, Norma, 1998.

http://librosysolucionarios.net

saber, lo relacionado con la propia identidad. Un buen líder contribuye a responder preguntas como: "¿Quiénes somos?", "¿De dónde vengo?", "¿A qué pertenezco?".

3. De arquitectos de sistemas a agentes de cambio y servidores. Las organizaciones tradicionales, o más mecanicistas, como se verá en el capítulo 6, manifiestan ciertas características (gran cantidad de niveles jerárquicos y flujo de información entre ellos, en los que la función de los directivos es principalmente dirigir y controlar). Al evolucionar las organizaciones y convertirse en entidades más planas y más abiertas, el papel de los líderes cambia. Los nuevos líderes consiguen metas "actuando como agentes de cambio y sirviendo a los demás... Su actividad se concentra en desarrollar la capacidad de iniciativa [de los empleados] y apoyar sus ideas".

El concepto de *"poweiful narratives"* del ya citado Howard Gardner (1943), catedrático y codirector del "Proyecto Cero" de la Facultad de Pedagogía de Harvard, coincide con lo que explican los Boyett.

Los buenos líderes, según Gardner, son aquellos que logran crear relatos poderosos. Estos relatos son historias que explican qué es lo que busca la compañía, la organización, el emprendimiento, y de qué manera se logrará. Deben ser consistentes con los actos que los seguidores de un líder perciben en él para que realmente resulten poderosos y funcionen. Básicamente, deben llevarse a la práctica para que no sean una ficción que no sirva para encaminar las acciones conjuntas hacia los objetivos. Desde una perspectiva diferente, Gardner explica este complejo tema aludiendo a la capacidad formadora de los líderes a partir de esos relatos que construyen y guían a sus seguidores.[12]



Howard Gardner

De allí que autores como Mintzberg, Quinn y Voyer[13] incluyan las siguientes apreciaciones cuando explican el liderazgo en las organizaciones emprendedoras: "Lo que distingue a los líderes visionarios es su profunda habilidad respecto del lenguaje, a menudo en forma simbólica, como metáfora. No es sólo que son capaces de 'ver' las cosas desde una nueva perspectiva, sino que son capaces de hacer que otros las vean".

Si escuchamos el relato de un líder empresarial y luego comprobamos que la cultura, la misión y los empleados de la empresa encajan muy bien en él, sin lugar a dudas, este líder es consistente con lo que dice y hace, y probablemente logre los objetivos que se ha propuesto.

[12] Entrevista con Howard Gardner, en: www.strategy-businexx.com/thoughrl/99109. Extraído el 26/11/01.

[13] Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J., *El proceso estratégico*, (edición breve), México, McGraw-Hill, 1997.

Bibliografía complementaria

Bennis, Warren, *Cómo llegar a ser líder*, Norma, 1990.

Thierauf, R.; Klekamp, R. y Geeding, D., *Principios y aplicaciones de administración*, México, Limusa, 1983.

Resumen del capítulo

Podríamos decir que los estudios acerca de la variable humana en las organizaciones comenzaron a realizarse a partir de los experimentos llevados a cabo por Elton Mayo en la planta Hawthorne de la Western Electric en Cicero, Illinois, Estados Unidos. Persiguiendo un aumento de la productividad de los operarios al cambiar las condiciones ambientales, Mayo comenzó a notar algunas variables que no se habían contemplado anteriormente y que se referían a aquellos factores humanos que podían modificar el comportamiento de los trabajadores en pos de una mejora en su trabajo que respondía a cuestiones como la satisfacción por el trabajo grupal, la motivación por una superación individual, etcétera. La escuela de las relaciones humanas consideró que los experimentos de Mayo habían dado el puntapié inicial para seguir investigando en ese campo.

Otros psicólogos y sociólogos continuaron con esta línea de investigaciones y esta corriente desembocó finalmente en lo que se conoce como comportamiento organizacional. Dentro de este campo de estudio, hay dos variables que se estudian de manera permanente: la motivación y el liderazgo.

Para estudiar la motivación en el trabajo es necesario analizar cuáles son los factores que pueden estimular a un individuo o grupo a actuar en pos de algo con el fin de satisfacer sus necesidades. Esos factores motivadores será necesario consensuarlos con los objetivos perseguidos por la organización para realizar lo que se ha dado en llamar acuerdo psicológico que se establece entre los individuos y la organización.

http://librosysolucionarios.net

Dentro del estudio de la motivación tenemos que tener en cuenta algunas teorías muy conocidas sobre estos aspectos como la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría X e Y de Douglas McGregor, la teoría de motivación-higiene de Herzberg, los estudios sobre inmadurez y madurez de Chris Argyris y uno de los enfoques conductuales más modernos como el desarrollado por Edgard H. Schein: el modelo complejo de la motivación.

Con respecto al liderazgo podemos explicitar que un modelo completo estudiaría las características propias del líder, la situación específica de ejercicio de influencia y a los seguidores del líder para confeccionar un diagnóstico del tipo de liderazgo que es más eficiente en cada oportunidad. Este enfoque es el que desarrollan las corrientes contingentes de la administración y que reafirman que no es posible hablar de un líder eficiente o de un estilo de liderazgo óptimo para cualquier situación.

Sin embargo, el factor liderazgo ha sido estudiado desde distintas perspectivas a lo largo de la historia, que van desde un análisis parcial hasta este último mencionado más complejo e integrador.

Los primeros estudios sobre el liderazgo se referían a una clasificación de líderes en función de rasgos o características propias para lograr diferenciarlos de los que no lo eran. Otro enfoque parcial es el que estudia al liderazgo en función de sus distintos estilos (democrático, autoritario, laissez-faire con su correlato según una orientación hacia las personas o hacia las tareas) para poder identificar el mejor estilo para cualquier oportunidad. Este enfoque se completa con el modelo de la "grilla del liderazgo", que postula la existencia de varios estilos de liderazgo a ejercer evitando la afirmación de que uno de ellos es el más conveniente. De esta manera podemos desembocar en el estudio del liderazgo desde una perspectiva contingente como en los estudios desarrollados por R. Tannenbaum y W. H. Schimidt. Finalmente Hersey y Blanchard añaden una dimensión más al análisis cuando hablan de la eficiencia de la situación de liderazgo.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Cuáles son los aspectos que no se habían tenido en cuenta cuando se estudiaba en la administración el aumento de la productividad en el trabajo desde una perspectiva como la de los clásicos?
2. ¿Con qué objetivo se estudia la motivación o el liderazgo en una organización?
3. Cuando estudiamos la motivación, ¿por qué no podemos reducir nuestro análisis a la identificación de las necesidades del individuo?
4. ¿De qué forma las críticas al modelo de Maslow pueden explicarnos la complejidad del estudio del individuo?
5. ¿Podemos afirmar que la división que establece Mc Gregor es taxativa?
6. ¿A qué se debe que los factores higiénicos postulados por Herzberg no influyan en la motivación en el trabajo?
7. ¿Cuáles fueron los enfoques desde los que se estudió el liderazgo a lo largo de la historia?
8. ¿Por qué es importante realizar un diagnóstico de la situación de liderazgo en una organización?
9. ¿Cuáles son las variables a tener en cuenta en una situación de liderazgo?

Glosario

Ciencias conductuales: Se refiere a las ciencias de la conducta, aquellas ciencias que estudian el comportamiento de los individuos y grupos para comprenderlo, predecirlo.

Estilo autoritario: Es otra de las formas de ejercer el liderazgo. En este caso el líder no otorga libertad ni permite la participación de sus seguidores en la toma de decisiones.

Estilo democrático: Se trata de una de las formas de ejercer el liderazgo. Si se hace de manera democrática significa que el líder da participación a los demás en la toma de decisiones y les da cierta libertad para actuar en sus tareas.

Estilo laissez-faire: Del francés "dejar hacer, dejar pasar", se trata de una manera especial de liderar a un individuo o grupo dejando que los mismos actúen como les parezca mejor sin intervenir prácticamente en sus decisiones, no intenta influir para nada en los demás.

Estímulo: lo que produce en un individuo una reacción o un efecto para actuar de una u otra forma. Puede ser una situación determinada o un objeto que incita o motiva al comportamiento en algún sentido determinado.

http://librosysolucionarios.net

Factores de higiene ó higiénicos: Frederick Herzberg llamó factores de higiene a aquellas condiciones en las que se ejecuta el trabajo. Utilizó la palabra higiene por su referencia médica a lo ambiental y profiláctico.

Factores motivadores: Según Frederick Herzberg son los motivadores que existen en las organizaciones y se presentan como retos o posibilidad de acción que tiene un individuo en su trabajo.

Incentivo: Estímulo que se ofrece a un individuo o grupo para motivarlo a hacer una cosa.

Líder formal: Podríamos decir que un líder formal es aquel que posee poder legítimo para liderar en una organización o empresa debido a que fue nombrado legalmente para ocupar un cargo jerárquico dentro de la misma.

Líder informal: Es aquel líder que, sin poseer poder legítimo para liderar en una organización, ejerce de todas maneras un liderazgo sobre otros por capacidades propias o las reconocidas por sus seguidores.

Motivación: Acción de motivar. Es lo que se logra cuando se satisfacen necesidades, es lo que impulsa a un individuo a actuar o comportarse de determinada manera en pos de metas.

Entrevista a Gerente

Lic. Diana Lifschitz, Gerente de Recursos Humanos, Prudential Financial (Argentina)

Prudential Financial es una de las mayores instituciones de servicios financieros del mundo. Con más de un siglo de experiencia en seguros e inversiones, cuenta con millones de clientes alrededor del mundo. Prudential Financial está especialmente preparada para ayudar a proteger e incrementar el patrimonio a sus clientes. La empresa se inició como una compañía se seguros de vida y trascendió sus orígenes para convertirse en un líder dentro de la industria de servicios financieros. La misión de Prudential Financial en cada uno de los países en los que está presente es ayudar a sus clientes a alcanzar seguridad financiera y paz de espíritu.

- ¿Cómo cree usted que debe ser un líder para trabajar en una empresa en la actualidad?

Hoy un líder tiene que tener capacidad de influenciar en otras personas. Un líder, hoy más que nunca, tiene que ser creíble, honesto.

Debe ser optimista, y tener capacidad de escucha. Debe tener la habilidad para poder hacer cambios estratégicos, con la ideas de los empleados, para posicionarnos en el mercado.

- ¿Cómo le parece que se puede preparar a alguien para ser líder?

Siempre se puede preparar a alguien para ser líder, pero hay cosas que son innatas en la persona; a pesar de esto se puede potenciar, encaminarlo a lo que es la imagen de un líder.

En resumen, las cosas que se pueden trabajar están en el área "soft", por ejemplo el manejo con las personas, saber canalizar, pulir temas, tener la capacidad para saber cuándo es el momento indicado para hablar. Principalmente, un líder siempre debe tener ganas de que el otro crezca, que tenga éxito.

- ¿Usted cree que los líderes argentinos tienen alguna característica distintiva?

Sí, la falta de capacidad de mayor autocrítica, saber decir que algo salió mal por uno mismo. Tenemos gente muy formada y muy capaz, pero faltan líderes con mayor autocrítica.

- ¿Cree que la motivación económica es la más importante para los empleados?

Definitivamente NO. Creo que es algo por lo que todos trabajamos, pero definitivamente no tiene nada que ver con la motivación. Hay muchísimos otros factores importantísimos que hacen a la motivación de un empleado, como ser el hecho de saber que uno trabaja en una empresa sólida, con valores, en la que se respeta a la persona por sobre la jerarquía.

- ¿Cuáles son las cuestiones a tener en cuenta para incentivar al personal en su empresa?

Respeto a los empleados
Comunicación abierta
Credibilidad
Buena remuneración
Buenos beneficios
Capacitación
Desarrollo
Política de puertas abiertas
Clima laboral excelente

http://librosysolucionarios.net

Capítulo 5

Cultura organizacional ¿Cómo son los valores y la personalidad de una organización?

Sandra Vanessa Welsh

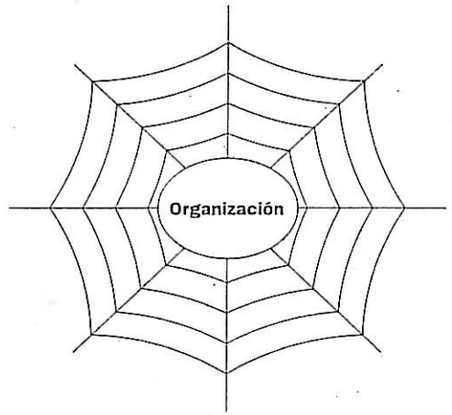
http://librosysolucionarios.net

Objetivos:

- Comprender el concepto de cultura organizacional y los niveles básicos que la componen.
- Describir tipos de modelos que describen a la cultura.
- Diferenciar entre una cultura fuerte y una débil.
- Determinar dónde nace la cultura y la importancia del liderazgo en su mantenimiento y en el cambio.
- Identificar cuáles son los elementos que hacen a la cultura y ayudan a comprenderla y transmitirla.
- Comprender el concepto de entorno y la diferencia entre uno general y uno de tarea.
- Identificar las variables que conforman los dos tipos de entornos que afectan a las organizaciones.
- Determinar las dimensiones de la incertidumbre y cómo se relacionan entre sí.

Temario:

5.1. Definición de la cultura en las organizaciones. 5.2. Niveles básicos de la cultura. 5.3. Origen. 5.4. Culturas fuertes y débiles. 5.5. Elementos culturales. 5.5.1. Ritos, rituales, ceremonias. 5.5.2. Símbolos y metáforas. 5.5.3. Lenguaje. 5.5.4. Historias y mitos. 5.5.5. Entorno físico. 5.6. Subculturas. 5.7. Tipos de cultura. 5.8. Cultura y liderazgo. 5.9. Cultura nacional 5.10. Ambiente. 5.10.1. Definición de ambiente. 5.10.2. Ambiente general. 5.10.3. Ambiente de tareas. 5.10.4. Incertidumbre.



Cap. 5 Cultura Organizacional
¿Cómo son los valores y la "personalidad" de una organización?

5.1. Definición de la cultura en las organizaciones

A pesar de la existencia de conceptos relativamente nuevos en la literatura académica, como por ejemplo "comportamiento organizativo", no sucede lo mismo con el de "cultura organizativa", que está ampliamente referenciado en revistas académicas y generales, libros, etcétera. "Cultura" es uno de los términos teóricos básicos en las ciencias sociales. No hay consenso acerca de su definición, pero numerosos autores están de acuerdo en que es algo holístico, históricamente determinado, en donde la cultura es la médula de un grupo o sociedad específicos –aquello que distingue la forma de interactuar de los miembros, entre sí y con los extranjeros– y cómo logran lo que hacen. También está relacionada con los estudios antropológicos, en donde ha sido definida de diferentes formas y desde distintas perspectivas: socialmente construida, liviana y difícil de cambiar. Es algo que una organización tiene, pero también puede ser vista como algo que una organización es. Según Kluckhohn,[1] "la cultura es un camino de pensamientos, sentimientos y reacciones, adquirida y transmitida,

[1] Resume las distintas definiciones de cultura desde el punto de vista antropológico en la definición expuesta. Ver Hofstede, *Cultures Consequences*, p. 21.

http://librosysolucionarios.net

básicamente, por medio de símbolos, formando las características distintivas de un grupo humano, incluyendo su personificación en los artefactos. El corazón principal de la cultura consiste en ideas y en especial los valores a los que se está apegado".

El conocimiento y la interpretación de la cultura de la organización son actividades importantes que deben desarrollar los directivos y consultores, ya que afecta la puesta en marcha de estrategias, a la productividad y al aprendizaje.

Desde 1980,[2] la cultura se popularizó en la teoría y la práctica organizativa así como también en la gerencial. Se ha ampliado el concepto de cultura organizativa para explicar mucho de lo que sucede dentro de las organizaciones.[3] Se dice que las organizaciones son pequeñas sociedades (puesto que, como hemos visto, uno de sus rasgos –por definición– es el estar formadas por individuos) y por lo tanto deben poseer características culturales. Al comparar persona y organización se dice que "la particularidad de una persona se ve en su personalidad, la individualidad de una organización se ve en la cultura particular". De allí la importancia de definir el concepto de cultura, un término vago y variable, y analizarlo en el campo donde posee múltiples significados y aparece con diversas formas.

El *Webter's New Collegiate Dictionary* define la palabra "cultura" como el conjunto de patrones humanos que incluyen pensamiento, expresión, acción y artefactos, y que depende de la capacidad del individuo en cuanto al aprendizaje y transmisión del conocimiento a las generaciones futuras.

El concepto de cultura organizativa puede ser definido como un modelo de supuestos básicos que un grupo aprende, ya que le ayuda a resolver los problemas de adaptación externa y de integración interna.[4] Los elementos internos incluyen valores adoptados, construcciones sociales, significados, actitudes, percepciones, emociones, sentimientos, naturaleza de las relaciones humanas, normas de grupo y un sentido de colectividad y compromiso (son los menos visibles de la cultura de la organización). Por otro lado se encuentran los aspectos evidentes de la cultura: tecnología, metas, estructura organizativa, procedimientos, reglas, procesos, recursos financieros, lenguaje, historias, mitos, metáforas y símbolos, comportamientos, reglas formales, rituales, ceremonias y apariencias. Edgard Schein ha definido la cultura de la siguiente manera:

"Un patrón de supuestos básicos que la organización aprendió mientras resolvía sus problemas para adaptarse al entorno y a la integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas".

Por lo tanto, este término debe ser reservado para el nivel más profundo de supuestos y creencias básicas que son compartidos por los miembros de una organización, que operan de manera inconsciente y que definen y dan por sentada una forma de ver a la organización en sí misma y a su entorno. Estos supuestos son aprendidos en respuesta al fundamental problema que todo grupo enfrenta: tratar con el ambiente externo y manejar su integración.

La cultura es penetrante y fundamentalmente se adhiere a todo aquello que afecta a un grupo y con el cual éste tiene que enfrentarse. Más allá de los problemas externos e internos, los supuestos culturales reflejan situaciones profundas acerca de la naturaleza de la verdad, el tiempo, el espacio, la naturaleza del género humano, la de la actividad humana y la de las relaciones humanas.

Lo que sí es cierto es que todas las organizaciones tienen una cultura y que ésta es diferente en cada una de ellas. En la empresa Sun Mircrosystems de Argentina, el gerente general, Mike Kelley, está conforme con la música que se escucha en su oficina, ya que tal como él afirma: "Hoy la elegí yo, porque llegué primero"; este ejecutivo es conocido por su nombre de pila (Mike) y la empresa se caracteriza por la informalidad (realizan casual Fridays, fiestas y reuniones).[5] Otro ejemplo es Microsoft, en donde no existen horarios de trabajo ni reglas sobre cómo vestirse, e incluso las relaciones jerárquicas son flexibles, características propias de la empresa que hasta hoy en día se mantienen.[6] Otras actitudes de diferentes culturas son aquellas que practican las empresas Coca-Cola y Pepsi-Cola, las cuales venden bebidas sin alcohol, son grandes firmas con procesos estandarizados, comercializan productos similares y se mueven en el mismo entorno. Esto nos hace pensar que sus culturas también son similares. Pero no es así. Coca-Cola se enorgullece del compromiso que adquieren a largo plazo sus empleados y de la lealtad de sus directivos, muchos de los cuales hacen sus carreras dentro de la empresa. Por su parte, Pepsi-Cola tiene una cultura y una política suma-

[2] A partir de la publicación de un artículo de Pettigrew ("On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, núm. 24, 1979, pp. 570-581), el término "cultura organizacional" ha pasado a formar parte de la literatura sobre el tema en Estados Unidos así como también se han popularizado la teoría y la práctica organizativa y gerencial.

[3] Cfr. Allaire, Y.,y Firsirotu, M., "Theories of organizational culture", *Organization Studies*, vol. 5, núm. 3, 1984, pp. 193-226. El razonamiento acerca de las organizaciones es muy rico en analogías y metáforas. Actualmente, la analogía predominante es aquella que las compara con sociedades en miniatura.

[4] Schein, Edgard H., "La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica"; Barcelona, Plaza & Janés1988.

[5] Ardiaca, Diego, "¿Una cultura diferente? La élite electrónica", *Mercado*, núm. 960, noviembre 1997.

[6] Extraído de Stagliano, Ricardo, *Bill Gates: Una biografía no autorizada*. Buenos Aires, Infinito, 2000.

http://librosysolucionarios.net

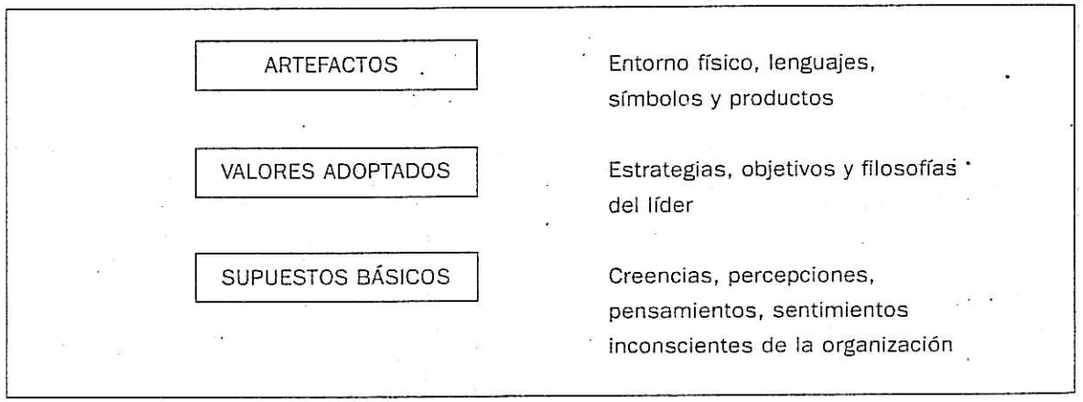
mente competitivas, en donde los conflictos acerca de la toma de decisiones causan, entre los altos directivos, una frecuente rotación.

Por lo tanto, se puede decir que la cultura de una organización puede ser usada para alcanzar una ventaja competitiva y la efectividad de la empresa a través del efecto que cause sobre el comportamiento de los individuos. Es, por un lado, una percepción de lo que ellos ven o escuchan dentro de la organización y, por otro lado, es descriptiva: representa cómo ven a la empresa.

5.2. Niveles básicos de la cultura

Schein establece que la cultura, cualquiera sea su tipo, se manifiesta en tres niveles desde el más profundo de los supuestos tácitos o básicos fundamentales, subiendo hacia los valores adoptados (o lo que las personas dicen que desearían ser), hasta lo que es el comportamiento hoy en día (o lo que las personas actualmente hacen), llamado artefactos. La tipología planteada por Schein es de gran utilidad porque avanza desde las dimensiones invisibles hacia las más visibles de cómo funciona y cuál es la sustancia de una organización.

Los niveles de la cultura de Schein



Artefactos: son visibles, audibles, manifestaciones de supuestos culturales que se pueden palpar, como patrones de comportamiento, entorno físico, códigos de vestimenta, historias y mitos. Son fácilmente entendibles. Por ejemplo, numerosas organizaciones poseen códigos de vestimenta, como uniformes o ropa propia del negocio, los cuales son indicativos de la cultura. Cuando hace unos años IBM se fusionó con Lotus, se produjo un enfrentamiento cultural que se debió en parte a las manifestaciones externas de sus culturas donde en IBM el código de vestimenta era "de traje" y el de Lotus era "de remera y sandalias".

Valores compartidos: se entiende por valor algo que vale la pena llevar a cabo o la causa de por qué hacemos algo. Son también fácilmente entendibles y están representados por las razones adoptadas por las cuales las cosas son como son, por ejemplo las normas, códigos de ética, valores de la compañía y demás. Si un determinado grupo se debe enfrentar a una nueva situación, tarea o problema, habrá que proponer una solución. La que se coloque en primer lugar tendrá la jerarquía de un valor, ya que aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Normalmente, el que induce al valor es el fundador –aunque no siempre– ya que posee convicciones sobre cómo es la realidad y cómo tratarla, y será quien provea la solución sobre base de esas convicciones. Sólo cuando dicho valor prospera y se vuelve creencia y luego presunción, pasa a ser algo inconsciente y automático. Un ejemplo de valor compartido es lo que llevó a cabo la bodega Leoncio Arizu y que ahora ha incorporado de manera automática: "Describir sus caldos con precisión. Un buen ejemplo es cada etiqueta, en la que se vuelca la historia del vino como un documento de identidad: viñedo originario, edad, identificación de la parcela específica de donde proviene, la vendimia y el tiempo de madurez en botella y en roble".[7]

Muchas empresas exponen las declaraciones de misión u objetivos en los lugares de recepción para que todo el mundo los conozca (como Coca-Cola FEMSA en su planta de Parque Patricios en Buenos Aires) a fin de informar de esta manera tanto a los clientes como a los empleados para qué está la empresa y para hacer público, por supuesto, algo de la cultura adoptada por la organización. Por ejemplo, hay empresas que exponen en afiches y carteleras comunicaciones para el personal de diferente naturaleza; esto marca la línea de la organización. De la misma manera, otras poseen Códigos de Ética relacionados con las normas profesionales de sus trabajadores: psicólogo-paciente; contador-cliente, etcétera.

Supuestos básicos: son algo más difíciles de examinar y definir. Comprenden las razones invisibles, pero identificables, de por qué un grupo percibe, siente y piensa de la manera en que lo hace acerca de la supervivencia externa y las consecuencias de las operaciones inter-

[7] Arizu Leoncio, "Bodegas Arizu", Revista Mercado Digital, www.mercada.com.ar

http://librosysolucionarios.net

nas, como la misión, las maneras de resolver los problemas, las relaciones entre individuos, tiempo y espacio. Estos supuestos pueden ser vistos más fácilmente en términos de algún comportamiento que una persona encuentra totalmente inaceptable al tiempo que otra lo considera altamente aceptable. Por ejemplo, en cosmética, muchas empresas llevan a cabo la comercialización a través de la publicidad y la promoción, mostrando cómo sus productos realzan la belleza; en cambio, Mary Kay realiza una venta directa, mediante la cual comunica a sus clientas cómo verse y sentirse mejor con la cosmética.

5.3. Origen

La visión y las aspiraciones de los fundadores de una organización, así como sus valores y el sentido de misión, juegan un papel predominante en el establecimiento de las bases sobre las que se fundará su cultura. La cultura de una organización normalmente refleja la visión y la misión[8] de los fundadores de la empresa. Ésto es así porque no están restringidos por enfoques anteriores, son los primeros y, por lo tanto, le imprimen su sello; el hecho de ser los creadores de la idea original hace que posean su propio criterio, basado en su pasado cultural y en su personalidad, y tengan preferencias en cuanto a cómo desarrollarla. Los fundadores establecen la primera cultura que tendrá la organización, y esto está ayudado generalmente por el tamaño pequeño en el inicio, lo cual facilita la imposición de sus puntos de vista. Son, en definitiva, los que definen y resuelven los problemas de adaptación externa e integración interna.

La dinámica de las empresas es distinta a la que desarrollan los pequeños grupos. Las primeras nacen por un fin determinado, para satisfacer necesidades de la sociedad, no surgen accidentalmente. Se crean con la finalidad de realizar actividades coordinadas y concertadas por medio de un grupo de personas que, de manera individual, sería imposible desarrollar. Las etapas que comprenderá el proceso de formación cultural, según Schein, son las siguientes:

1. El fundador es el que aporta la idea para la creación de una nueva empresa.
2. Se incorporan una o más personas y se crea el grupo que comparte la visión con el fundador.
3. Se conforma el grupo fundador, que es donde se crea la empresa por medio del aporte de capital, constitución de la sociedad, etcétera.
4. Sucesivamente, se incorporan más personas a la organización.

[8] Conceptos definidos en el capítulo 1.

La firma Aiello Supermercados, iniciada en San Luis, es un ejemplo de este ciclo. Es una empresa familiar fundada en 1888 como almacén que en la última década experimentó un crecimiento constante y sostenido. Dicho crecimiento se debe a la visión estratégica que le dio Carmelo Aiello, quien está al frente de ella desde el año 1964, con la asistencia de sus tres hijos. Es una empresa líder entre los pequeños supermercados puntanos; su participación es del 52% de una venta mensual de, aproximadamente, 10 millones de pesos.[8]

Otro claro ejemplo de cómo el fundador marca la cultura a seguir dentro de la empresa, es el caso Pérez Companc. Es una empresa que nace en el año 1945 con los hermanos Jorge y Carlos Pérez Companc, creando una empresa naviera. Luego a medida que han ido creciendo se han ido diversificando (transporte, energía, finanzas, construcción, inmobiliaria, agropecuaria, alimentos, entre otros). En el año 2002, venden el 58,6% de Pecom a la petrolera brasilera Petrobras. Por lo tanto, desde el punto de vista de la cultura, "una de las mayores dificultades para los managers de Pecom será adaptarse al cambio de cultura corporativa. Todos están compenetrados con el estilo de Pérez Companc. Esto implica un culto de la austeridad, el perfil bajo y la discreción. Son ejecutivos que tal vez en otro tipo de organización, en la cual se valorasen la ambición o agresividad, no se habrían destacado. Pero, en Pecom se ascendía lentamente y dando pruebas de fidelidad. Ahora habrá que adaptarse a una empresa de perfil mucho más agresiva".[10]

5.4. Culturas fuertes y débiles

La cultura organizacional es una interacción compleja de fuerzas tales como el tamaño de la organización, la rotación de empleados, el diseño de puestos de trabajo, el tipo de departamentalización, el momento de origen de dicha cultura y otros. Si estas fuerzas que ayudan al surgimiento de una cultura organizativa son favorables, una organización podrá desarrollar una que sea sostenida por sus miembros y, al mismo tiempo, unirá fuertemente a los individuos mientras persiguen los objetivos de la empresa. La fortaleza o debilidad de la cultura es una

[10] Esta empresa se caracteriza por haber sobrevivido a la ola de fusiones y adquisiciones por parte de los grandes como Disco, Wal-Mart o Jumbo. Sin embargo, continúa en la mira de éstos a pesar de que no está en venta. Otro ejemplo de empresa familiar que ha mantenido su cultura y sobrevive aún es el supermercado Átomo, en Mendoza, cuyo control se encuentra en manos de la familia Millán. Para más información, véase Di Fabio, Renato, "Aiello Supermercados. Bien de familia", *Mercado*, núm. 1008, noviembre 2001.

[8] Gutiérrez Fernando, "A qué juega Goyo", *Apertura*, septiembre 2002, edición 114, pp. 24-30.

http://librosysolucionarios.net

medida de su poder, por lo tanto, no todas las organizaciones tienen la misma fuerza cultural. Se dice que la cultura es fuerte cuando es difundida y aceptada por toda la organización. Sus miembros comparten creencias, valores y normas. La intensidad de la cultura aumentará a medida que lo hagan la aceptación y el compromiso con los valores clave de la empresa.

Por el contrario, es débil cuando no está difundida ni es aceptada por toda la organización. En ese caso, la empresa carece de creencias, valores y normas centrales que puedan ser aceptados por la totalidad de sus miembros. Los empleados encuentran dificultad tanto para identificarse con la compañía como con los objetivos y valores centrales. Cuando nos encontramos con este tipo de situación, significa que no está claro qué es importante y qué no lo es.

La habilidad para diagnosticar la cultura organizacional es importante en tanto resulta difícil predecir a primera vista si la empresa tendrá una cultura fuerte o débil. Como regla general, las organizaciones pequeñas que trabajan en áreas localizadas tienden a poseer una cultura más fuerte, ya que es más fácil que los valores y las creencias sean ampliamente compartidas entre sus miembros. De todas maneras, existen grandes compañías internacionalizadas cuyas culturas son fuertes, como es el caso de Unisys Sudamericana, mediante las reuniones que realizan un viernes al mes,[11] IBM con la vestimenta, Ford Motor con la política de calidad, General Electric, y otras. Esto ocurre especialmente si las empresas han tenido un liderazgo fuerte, sostenido y que ha impulsado los mismos valores y creencias a través de la socialización de su planta permanente, es decir, con una rotación baja de personal.

5.5. Elementos culturales

Cuando definimos el concepto de cultura organizativa, planteamos dos conjuntos de elementos: los visibles y los menos visibles. Nos centraremos en aquellos indicadores y manifestaciones de la cultura que son observables (tecnología, metas, estructura organizativa, procedimientos, reglas, procesos, recursos financieros, lenguaje, historias, mitos, metáforas y símbolos, comportamientos, reglas formales, rituales, ceremonias y apariencias), ya que es por medio de la comprensión de ellos que se puede aprender acerca de los valores, normas y creencias no observables.

[11] Ardiaca, Diego. op. cit., 1997.

5.5.1. Ritos, rituales, ceremonias

Las organizaciones desarrollan actividades que son manifestaciones sociales de los valores dominantes y de las creencias de su cultura. Estas actividades permiten observar comportamientos regulares que muestran cómo los individuos interactúan, incluyendo el lenguaje común.

Los ritos, rituales y ceremonias son las rutinas sistemáticas y programadas del día a día en la vida de una empresa. Por medio de éstos se les muestra cuál es la conducta esperada de ellos. Pueden ser o no planificados y se realizan para celebrar eventos individuales. En cuanto a un ritual, por ejemplo, en España, para obtener una plaza de profesor titular o catedrático en una universidad es necesario realizar una serie de instancias principales: comunicación en el boletín oficial del concurso de dicha plaza, inscripción, presentación de la memoria de su trabajo de investigación relacionado con la vacante en cuestión, y luego una mesa examinadora donde no sólo se evalúa ese trabajo, sino que además el aspirante debe, por un lado, explicar públicamente su propuesta para el cargo y, por otro lado, dictar una clase teórica. Una vez cumplidos estos pasos el jurado decide a quién se le adjudica la plaza.[12]

Las ceremonias son habitualmente planificadas y combinan varios ritos o rituales en un simple evento, como el encuentro anual internacional de Mary Kay Cosmetics Inc., en el cual se reconoce a las mejores vendedoras, reclutadoras de consultoras, la mejor empresaria y otros premios.

5.5.2. Símbolos y metáforas

Las empresas dedican gran cantidad de tiempo y esfuerzo en desarrollar maneras de reconocimiento rápido de la organización y sus productos. Por ejemplo, Supermercados Disco usa el eslogan "Disco Sirve" y su personal tiene una vestimenta determinada que los identifica. Asimismo, los isotipos y las marcas registradas también indican valores culturales y creencias. Muchas veces éstos son únicos y permiten identificar los productos y servicios de una marca. Por ejemplo, el león de Peugeot, los laureles de los hoteles Sheraton, etcétera. (Ver isotipo de Arcor S.A.)

[12] Está resumido el proceso de selección, ya que es aún más complejo.

http://librosysolucionarios.net

5.5.3. Lenguaje

Muchas empresas desarrollan su propio lenguaje o jerga con el cual sus miembros se identifican: es una forma de aceptar la cultura organizacional; actúa además como una barrera para los que no pertenecen a ella. Los miembros de la organización aprenden rápidamente el significado de ese código y lo utilizan a diario para contactarse entre sí.

Los grupos profesionales y las profesiones muy técnicas tienen su propio lenguaje altamente sofisticado, como los especialistas en informática, los médicos, los abogados, los ingenieros y muchos otros.

Los nuevos empleados pueden sentirse desbordados con el código, pero en un corto lapso éste se vuelve parte habitual de su lenguaje. Este vocabulario se transforma en el común denominador que une a todos los miembros de la organización una vez que es aprendido y asimilado. En Wal-Mart, por ejemplo, sus empleados se llaman "asociados".[13]

5.5.4. Historias y mitos

Tanto los grupos como las organizaciones desarrollan una historia de operaciones y eventos bajo la forma de mitos y relatos que son transmitidos de generación en generación. Los temas que pueden abarcar son aquellos relacionados con los fundadores, lo permitido y lo prohibido o los éxitos. Pensemos, por ejemplo, en Lee Iacocca, quien llevó al éxito a la empresa Chrysler en la década de 1980 cuando ésta estaba en un declive muy agudo,[14] o la manera en que Arcor se transformó, en 40 años, de una pequeña empresa a una multinacional y ha logrado sobrevivir a la ola de fusiones y adquisiciones en nuestro país, apostando a la inversión y a la innovación. Ambos hechos han generado numerosas historias y relatos.

[13] Cazenave, T. y Pasman, D., "La empresa posmoderna", *Negocios*, núm. 55, marzo 1996.

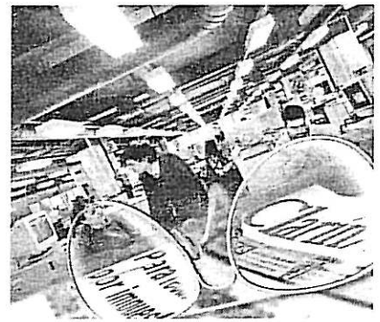
[14] Hasta que Iacocca fue contratado por Chrysler, ésta había estado a la cola de General Motors y Ford en todos los aspectos (costo, calidad del producto, innovaciones, servicio y atención a los clientes). Si bien Lee Iacocca jugó un papel crucial en revertir la crisis financiera y en sacar a la empresa del caos en el que estaba sumida, no lo hizo sin ayuda de nadie: tanto dentro como fuera Crysler hubo personas que ayudaron a cambiar esta situación. Pero el mito que persiste es que Iacocca, él personalmente y sin ayuda, revirtió la situación de Chrysler.

5.5.5. Entorno físico

Los individuos trabajan en organizaciones que tienen una presencia física muy específica. Poseen edificios, industrias y espacios físicos determinados en los que se ubican efectos materiales como muebles, adornos, cuadros. La arquitectura de los edificios, los espacios físicos y todo otro elemento que favorezca el estímulo en el trabajo evidencian la cultura de la organización o contribuyen a su desarrollo; en definitiva, forman parte de la cultura integral de la empresa. El entorno físico está compuesto por tres elementos básicos: estructura física, estímulos físicos y artefactos simbólicos.

La estructura física puede ser tanto el sistema de distribución utilizado como el diseño de un edificio, los cuales determinan el tamaño y la localización de las oficinas. La estructura y el diseño interno de un edificio dan evidencia de la cultura de la organización, lo que no siempre quiere decir que sean acordes el uno con la otra.

Por ejemplo, si a la empresa le interesa que las comunicaciones sean fluidas, que haya una gran interacción entre todos sus miembros y que puedan relacionarse fácilmente, seguramente no existirán oficinas individuales totalmente cerradas o aisladas. Hewlett-Packard, por ejemplo, exterioriza su filosofía en el lay-out: no hay oficinas ni puertas sino boxes abiertos.



Clarín, muestra el espacio físico

Para mantener la premisa de posibilitar buenas comunicaciones, no debe existir una gran distancia física entre los directivos y el resto de los empleados, y debe haber algún espacio común en el cual los trabajadores puedan reunirse, realizar alguna actividad, etcétera; si la planta tiene comedor, éste debe ser agradable, atractivo para personal y resultar grato estar en él.

http://librosysolucionarios.net

En la empresa Nike, por ejemplo, existen dos tipos de estructuras: una es la oficina del fundador y presidente de la compañía, Phil Knight, muy grande y localizada bien lejos del asediado camino, a la cual muy pocos empleados pueden ver. Los directivos de Nike se relacionan con el presidente fuera de su oficina. Este diseño hace que siga siendo un misterio el entorno de Knight. Pero, por otro lado, las instalaciones principales de la empresa en el estado de Oregon, Estados Unidos, se asemejan más a un exclusivo campus, con una arquitectura exquisita, espacios para las actividades deportivas y todo otro tipo de artefactos que contribuyen a la cultura innovadora, creatividad, atlética, competitiva, de diversión y de fuerte trabajo, propia de Nike.

A través de este ejemplo y muchos otros se pueden ver los efectos que ejercen las estructuras físicas sobre los individuos. La amistad se puede cultivar o romper, las comunicaciones se pueden ver facilitadas o complicadas, el trabajo puede desarrollarse de manera fluida o verse afectado por barreras que dificulten la distribución. Es decir que la estructura física juega un papel fundamental en el desarrollo y soporte de la cultura.

Los artefactos simbólicos son aquellos aspectos del escenario físico que guían, tanto individual como colectivamente, la interpretación de la composición social. Estos aspectos sirven de indicación y de pista sobre la cultura de la empresa. Por ejemplo, el hecho que algunos directivos viajen en jet privado y tengan automóviles con choferes; la presencia de lugares de estacionamiento privilegiados para algunos gerentes y empleados; la existencia de mobiliario caro, etcétera, exhiben quién es "importante", si existe igualdad o no y los tipos de comportamiento que se espera que manifiesten los individuos.



Palm "símbolo de estatus dentro de la empresa"

Los estímulos físicos son parte del entorno físico y los empleados toman conocimiento de ellos progresivamente. Por ejemplo, el reparto de correo, el fichado de tiempo, las llamadas telefónicas y otros son distracciones de las rutinas de trabajo. Esto hace que los individuos estructuren su tarea en torno a esos estímulos; si debe ficharse, la persona entra en el momento justo y se va en el momento indicado y marca el control existente en la empresa. Estos estímulos físicos tienen una gran influencia en la cultura organizacional.

Resumen de Elementos Culturales

ELEMENTO CULTURAL	CARACTERÍSTICA
Ritos, rituales y ceremonias	Manifestaciones sociales de los valores que predominan en la organización. Son programadas y se realizan de manera sistemática, y combinan varios ritos o rituales por ejemplo: colación de grado de Doctores.
Símbolos y metáforas	Maneras rápidas de identificar, reconocer a la organización y sus productos. Por ejemplo: el símbolo "tilde" de Nike, sin necesidad de que diga el nombre, se lo asocia.
Lenguaje	Propia lengua o jerga, y que a veces actúa como barrera. Por ejemplo: en una empresa de sistemas, tienen sus propios códigos.
Historias y mitos	Transmitir lo que es la organización, o lo que está permitido o prohibido por medio de historias.
Entorno físico: estructura física, estímulos físicos y artefactos simbólicos	Se refiere a la arquitectura, espacio físico y todo estímulo en el trabajo.
Estructura física	Diseño, sistema de distribución, tamaño de las oficinas, localización de las mismas, espacios verdes. Ejemplo, oficinas integradas facilita la comunicación.
Estímulos físicos	Muestran cómo se deben comportar los individuos, por ejemplo si no se ficha, la cultura es de plena confianza en el empleado.
Artefactos simbólicos	Marcan el estilo, indican cómo es la empresa, nivel de austeridad, de gasto, composición social. Por ejemplo: directivos con chóferes, estacionamiento para algunos, etc.

http://librosysolucionarios.net

5.6. Subculturas

Hasta aquí hemos hablado acerca de cultura organizacional para describir la personalidad de toda la empresa. Nos hemos referido a esa cultura como la dominante. Sin embargo, dentro de las organizaciones existen subgrupos pequeños y cada uno de ellos puede poseer una cultura diferente en sí misma; es decir que, dentro de una compañía, pueden convivir multiplicidad de culturas. Nos referiremos con el término "subcultura" a cualquiera que exista dentro de la dominante (los valores y normas principales que son compartidos por la mayoría de los miembros). A su vez, las divisiones, plantas productivas, departamentos y otros pueden tener culturas distintas a la dominante, por eso es importante distinguir entre éstas y las subculturas que deben coexistir con ella.

5.7. Tipos de cultura

Como hemos visto, este concepto es comprendido de acuerdo con los distintos elementos, a los cuales agregamos los niveles y tipos de cultura. Existen distintos tipos propuestos por diferentes autores. Ya hemos exhibido el modelo de cultura organizacional enunciado por Schein, que es ampliamente aceptado, el cual se basa en niveles. Pero existen otros[15] también interesantes, como los de Deal y Kennedy (1982), y Quinn (1988).

Deal y Kennedy utilizaron dos aspectos centrales del mercado para diseñar el modelo de cultura organizacional: 1) el grado de riesgo asociado con las actividades de la empresa y 2) la velocidad de retroalimentación que tiene la organización y sus empleados acerca de las decisiones o estrategias, en cuanto a si tienen éxito. El modelo planteado tiene amplia aplicación.

[15] Van Muijen, J. J. y Koopman, P. L., "The influence of national culture on organizational culture: a comparative study between 10 countries", *European Work and Organizational Psychologist*, vol. 4, num. 4, 1994, pp. 367-380. En este artículo, los autores realizan un estudio en dos partes, utilizando un instrumento llamado focus. La parte descriptiva mide aspectos del comportamiento cultural y la evaluativa, aspectos evaluativos de la cultura. Ambas se realizaron siguiendo el modelo de Quinn, el cual puede ser usado para caracterizar la cultura organizacional en términos de reglas u orientación innovadora. Este modelo consiste en dos ejes, uno horizontal que representa el foco de atención de la compañía: interno (la organización en sí misma) o externo (su relación con el entorno), y otro, vertical, que manifiesta la flexibilidad (la discreción concedida a los miembros de la organización) y el control (con qué intensidad los comportamientos de los individuos pueden ser controlados). Estas cuatro opciones se combinan y se obtienen distintos resultados.

El modelo de Deal y Kennedy

Riesgo	Retroalimentación RÁPIDA	Retroalimentación LENTA
ALTO	**I. Cultura "dura"** - Recompensas financieras - Orientada a las ventas - Competencia interna agresiva - Visión de corto plazo - Meritocracia	**III. Cultura "apueste por su empresa"** - Proyectos - Gran cantidad de recursos - en juego y largo plazo - Reuniones muy importantes - Expertos
BAJO	**II. Cultura "del trabajo"** - Grandes organizaciones - Altos niveles de actividad - Exito medido por la perseverancia - Reuniones, trabajo en equipo, - *office parties*, convenciones	**IV. Cultura "de procesos"** - *"Bad press"* - Orientación a los procesos - Empleados a la defensiva - Burocracia - Memos + memos

La retroalimentación se da de muchas formas, a pesar de que a primera vista puede pensarse en ella como algo extrínseco, como por ejemplo las promociones, los dividendos, las felicitaciones ("pats on the back") y otros. Pero también fue definida como algo intrínseco, por ejemplo cuando un arquero de fútbol evita un gol, la satisfacción de un cirujano después de una operación complicada pero exitosa, y otros. Deal y Kennedy miden la retroalimentación en una escala que va de rápida a lenta.

El riesgo medido en el nivel organizacional está referido al grado de asunción del mismo, por parte de las personas involucradas en la toma de decisiones en cada una de las actividades o en cada uno de los proyectos de la organización; también se aplica en el nivel de subcultura dentro de cada grupo. Los autores trazaron el riesgo de alto a bajo.

Utilizando los dos aspectos mencionados, se identifican cuatro tipos diferentes de cultura:

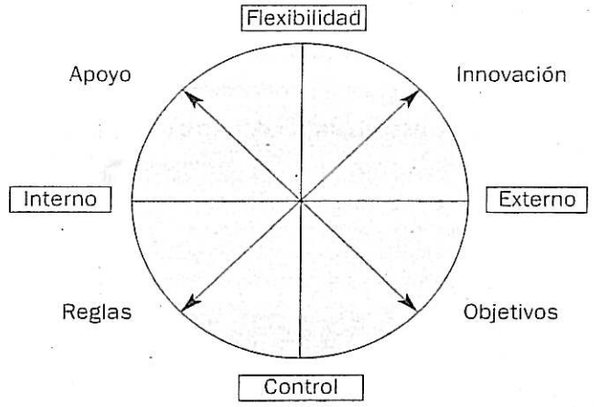
http://librosysolucionarios.net

- Cultura "dura": las personas actúan de una manera más individualista, asumiendo grandes riesgos en su actuar; esto lleva a pensar en los agentes de bolsa y en las organizaciones orientadas a las ventas, en donde, generalmente, la retroalimentación llega en forma de retribuciones económicas. Se busca la recompensa de manera rápida, con una visión de corto plazo. Pero no sólo hay que pensar en este tipo de gratificaciones; existen otras, como aquellas que obtienen los policías, los deportistas, etcétera, que no son necesariamente monetarias.

  La de tipo "duro" es una cultura que se caracteriza por una competencia interna muy agresiva, ya que los miembros de la empresa deben tomar decisiones rápidamente y aceptar el riesgo. Además, conduce a que existan numerosas políticas y conflictos internos, pero a pesar de esto es la que menos discrimina, ya que tiene en cuenta el mérito. Por eso se dice que es una cultura de meritocracia; los individuos se arriesgan por su empresa. Dentro de este tipo de cultura se encuentran básicamente aquellas de empresas de entretenimientos que invierten cifras millonarias en publicidad, en filmar una película, etcétera, se ve tanto un riesgo alto como una retroalimentación rápida.
- Cultura "del trabajo": acentúa la búsqueda de la acción, pero no estimula la asunción de riesgos. Se basa en buscar una necesidad e intentar satisfacerla. El éxito es medido a través de la perseverancia, en donde el primer valor cultural es darle al cliente calidad en el producto o servicio. Las empresas que tienen este tipo de culturas se caracterizan por celebrar reuniones y convenciones, trabajar en equipo, dar fiestas a los empleados, usar su propio lenguaje y demás. Se percibe este tipo de cultura en grandes organizaciones, no así en las pequeñas porque éstas presentan un nivel de riesgo alto. Los individuos que no toman decisiones de gran riesgo presentan a los directivos dos problemas: uno consiste en asegurarse que las energías están orientadas a las tareas correctas y otro es asegurarse que la calidad, que es lo que dicen ofrecer como característica competitiva, acompaña los altos niveles de actividad. Ejemplos de organizaciones con cultura "del trabajo" son aquellas orientadas al cliente y a las personas, por ejemplo IBM, Hewlett Packard, y otras.
- Cultura "apueste por su empresa": las decisiones adoptadas dan sus resultados a muy largo plazo y son decisiones muy riesgosas; los proyectos son también a muy largo plazo y consumen gran cantidad de recursos. Se hace todo lo posible por tomar el camino correcto, pero no se sabe si la elección fue buena o no hasta pasados unos años; es decir que la retroalimentación del entorno no es rápida. En estas empresas, las reuniones se vuelven muy importantes y los expertos juegan un papel primordial. Algunos ejemplos pueden ser las compañías aeroespaciales que deciden construir una nueva nave, las constructoras que deciden levantar un rascacielos o las petroleras que comienzan a buscar recursos en nuevas zonas.
- Cultura "de procesos": este tipo de cultura es característico de las burocracias que están "inundadas" de memos, de procedimientos, de escritos, etcétera; el bajo riesgo y la lenta retroalimentación indican que los empleados están más preocupados en cómo hacer el trabajo, es decir en el proceso, que en qué se está haciendo, a la vez que manifiestan una conducta de defensa permanente. Este tipo de cultura no es bien visto, tiene "mala prensa", pero los procesos traen orden, organización y garantías de que determinados procedimientos se realizará como se quiere. Ejemplos de organizaciones pueden ser todas aquellas, públicas o privadas, que están altamente burocratizadas.

Un modelo menos conocido pero igual ampliamente utilizado para investigar cuál es la cultura de una organización, es el modelo de valores competitivos planteado por Quinn. Es un modelo de dos dimensiones con polos opuestos. La primera dimensión representa el punto de vista de la organización, el cual a su vez puede ser interno, es decir mira más para adentro: qué hace la organización, sus procesos, su gente, o externo: el foco está puesto en la relación de la organización con su entorno. Y la segunda dimensión viene dada por la flexibilidad o el control. Si combinamos las dimensiones: foco interno, foco externo, flexibilidad y control, obtendremos cuatro orientaciones en cultura organizacional.

El modelo de Quinn



http://librosysolucionarios.net

Las cuatro orientaciones culturales que se obtienen son:

Orientada hacia el apoyo: Esta cultura se define cuando los conceptos que predominan son la participación, cooperación, basada en los individuos, confianza, espíritu de equipo, y crecimiento individual. Se caracteriza por tener comunicación oral e informal; se alienta a los empleados a comunicarse, a expresar sus ideas acerca de su trabajo y de cómo se sienten con los otros. Se enfatiza el compromiso con el empleado individual.

Orientada hacia la innovación: Esta cultura se caracteriza por la búsqueda de información continua en el entorno, creatividad, apertura al cambio, comportamiento proactivo y de experimentación. No se ejerce una supervisión de arriba hacia abajo estricta, al contrario, se espera que los empleados adquieran un gran compromiso y que se involucren en la organización.

Orientada hacia reglas: Enfatiza el respeto a la autoridad, un comportamiento racional, división del trabajo, la estructura se caracteriza por ser jerárquica y con una comunicación muy formal, escrita y de arriba hacia abajo.

Orientada hacia objetivos: Enfatiza conceptos como racionalidad, indicadores de rendimiento, cumplimiento, responsabilidad, recompensas eventuales.

Como se puede observar es un modelo que se puede leer de derecha a izquierda y viceversa. Es decir que una orientación comparte valores o patrones de comportamiento de la orientación contigua. Por ejemplo, la orientación de apoyo y la orientación de flexibilidad comparten el énfasis en la flexibilidad y cooperación entre colegas. La orientación de la innovación y la orientación en los objetivos comparten la focalización en el entorno de la organización. Por lo tanto podemos observar tensiones entre orientaciones diametralmente opuestas. La orientación en las reglas se focaliza en aspectos internos de la organización y en el control, lo que lleva a la estabilidad, esto es opuesto a la cultura creativa y de cambio, aquella orientación en la innovación. Y otra oposición viene dada entre la cultura orientada al espíritu de equipo y cooperación, la que se conoce como de soporte, y la cultura orientada a recompensas eventuales y de responsabilidad, que es la cultura basada en objetivos.[16]

[16] Hay un estudio realizado en 12 países en organizaciones de distinta naturaleza, siguiendo la técnica de FOCUS Group, con el objetivo de detectar las diferencias culturales en las organizaciones entre países. Para más datos, ver "Organizational Culture: The Focus Questionnaire", de Jaap J. Van Muijen et al., *European Jounal of Work and Organizational Psiychology*, 1999, 8 (4) 551-568.

5.8. Cultura y liderazgo

Nuevamente convocamos aquí el tema de liderazgo; en este caso en relación con la cultura. A lo largo de la historia de la humanidad, y en todas las culturas, han existido líderes de una forma u otra: reyes, terratenientes, presidentes, profetas, directores. Y cuando hablamos de líder, nos estamos refiriendo tanto a los que poseen miles de adeptos, como a aquel que tiene un solo seguidor; cualquiera sea el caso, estas relaciones están caracterizadas por el vínculo jerárquico y los lazos interpersonales naturales entre los individuos que lideran y aquellos que son liderados. En la relación jerárquica, la característica es que los líderes tienen autoridad. Son ellos quienes pueden delegar responsabilidad, y poder en la toma de decisiones u otorgar autonomía en la realización de las tareas. A su vez, la relación interpersonal natural está influenciada por la comunicación sobre diferentes temas y por la interacción personal. Por lo tanto, podemos decir que la naturaleza interpersonal implica que el foco de atención no está en liderar organizaciones, sino individuos, a través de la comunicación e interacción.

Como hemos dicho, el liderazgo es muy importante para las culturas organizacionales, tanto en su creación como en su conservación o en su cambio.

Esto genera la importancia de contestar estas dos preguntas planteadas por Schein: "¿Cómo consiguen los fundadores y otras figuras poderosas de grupos diversos implantar las soluciones que proponen? ¿Cómo consiguen que las presunciones que están en la base de esas soluciones se transmitan e inserten en el pensamiento, el sentimiento y la conducta del grupo?". La respuesta a estas preguntas en primera medida pasa por el carisma,[17] que es la habilidad que poseen los líderes para hacer entender la cultura a su gente. La cultura, en primera instancia, se crea por las acciones del líder, que es quien la implanta y la lleva a la práctica; participa del cambio cultural y es el responsable de que los individuos desaprendan las conductas viejas y aprendan las nuevas.

Profundizando el tema, cuando una empresa nace, implanta sus presunciones, creencias y valores en la misión, metas, estructura y formas de trabajo. En esta etapa, el líder debe tener la visión bien clara, ser muy insistente. Porque es precisamente a través de esta misión

[17] Como hemos mencionado, Max Weber, en su estudio acerca de la autoridad, determinó tres tipos diferentes: burocrática, que se basa en una autoridad legal; patriarcal, centrada en una tradicional y carisma, que radica en una dotada de poder de convocatoria. Siguiendo a otros autores, como Bass, los líderes en la relación jerárquica con sus subordinados, su familia, clan o tribu, o con sus seguidores encuentran la base en alguna de las tres formas mencionadas.

http://librosysolucionarios.net

como inculca[18] la cultura organizacional; esta misión, a su vez, articula los objetivos y valores de una forma que los individuos se identifican con ella. Esta visión debe ser corta, concisa y posible de poner en práctica.

En el caso de la empresa Limited Credit Services, la visión es exceder las expectativas de los clientes. En ella, el líder establece algunos valores como: "ser la mejor compañía, poseer servicios y calidad superiores a otros, dar importancia a los trabajadores como personas, así como también a los detalles y la simplicidad, mantener una comunicación informal", entre otros. Estas creencias forman un sistema de valores compartidos establecidos por un líder, lo que marca la importancia de éste para que la compañía funcione. A medida que la organización se desarrolla y crece, aparecen los problemas, los enfrentamientos, las diferencias, y es aquí donde el líder juega un papel crucial, ya que será el responsable de contener a los individuos.

Actualmente, el mercado busca líderes que sean individuos con capacidad de poseer una visión y de poder transmitirla a otros para su ejecución.[19]

5.9. Modelo de Cultura Nacional

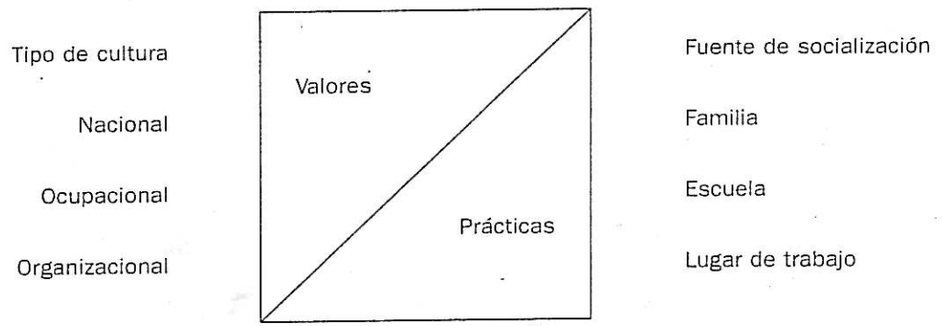
La cultura nacional y el impacto de ella en el comportamiento organizacional se puede definir de dos maneras. Una enfatiza las dimensiones externas tales como la riqueza. Esta dimensión establece que la cultura de una organización es definida por factores macro como el sistema legal, el sistema económico, el tipo y tamaño de las organizaciones, la infraestructura de las organizaciones, y otros.

[18] No se debe confundir cultura con clima. "Clima" son las condiciones que caracterizan a un grupo, es decir, es la disposición del lugar. Clima corporativo incluye las percepciones imperativas de la organización por parte de los empleados, o sea, aquellas cosas clasificadas como importantes, urgentes, vitales, impostergables o esenciales para que la empresa alcance el éxito El líder es responsable de establecer tanto la cultura como el clima. En ausencia de éste, puede suceder que tanto una como otro evolucione hacia donde el líder no quiere.

[19] Los mecanismos para implantar la cultura se clasifican, siguiendo a Schein, en primarios, secundarios y de reforzamiento. Los primarios están relacionados con aquello que el líder atiende, controla y mide de manera sistemática, la forma en que enfrentan las situaciones críticas y trasmiten su cultura, porque son conscientes de que a los recién llegados, hay que darles la base. Schein define los conceptos por atender como todos aquellos que son objeto de interés y comentario, lo que es sistemáticamente tratado. Establece cómo son manejadas las crisis por las diferentes empresas. Para algunas, son muy profundas y marcan un camino; para otras, no han tenido tanto impacto.

La otra dimensión viene dada por otros autores, entre los que cabe destacar a Hofstede quien distinguió tres niveles: en la base, el "universal" es un programa mental compartido por todos, dentro de esta categoría se incluyen las necesidades básicas de todo individuo, y también están los comportamientos expresivos como son la risa, el llanto, comportamientos agresivos. Luego le sigue el nivel "colectivo", en donde la programación es compartida por algunos, no por todos, esto marca que uno pertenece a un determinado grupo. Dentro de este nivel se encuentra el lenguaje, características físicas, etcétera Y en la cima, se encuentra el nivel "individual", el que marca que cada uno es único, no hay dos personas programadas de igual manera. Cada individuo se comporta de una manera particular incluso dentro de una cultura colectiva. Hofstede entiende a la cultura nacional como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de los de otro. Para toda persona esta programación mental en parte es única y en parte es compartida con otros. Enfatiza que no es una propiedad de un individuo pero sí de una categoría, que puede ser una nación, una ocupación, un tipo de negocios o una corporación. Utiliza la forma de socialización (entendiéndose por tal la forma en que una persona es condicionada por los entornos en los que se encuentra) para distinguir los tipos de cultura y para asociar sus fuentes.

Tipos de cultura y fuentes de socialización



El punto crítico de la tipología de Hofstede es ver, en primer lugar, diferentes niveles o tipos de cultura, y en segundo lugar, proponer que cuando una persona comienza a participar en un proceso formal de trabajo, ya ha sido presocializada por el entorno de la familia y por una o más escuelas. Por lo tanto, este autor sostiene que cuando un individuo ingresa en el entorno del trabajo, sus valores permanecerán inalterables y será socializado más hacia las prácticas de ese en-

http://librosysolucionarios.net

torno laboral que hacia sus principios básicos. Ambas dimensiones indican la importancia tanto de los procesos internos como externos en la definición de la cultura de las organizaciones, pero difieren en los énfasis, es decir uno se focaliza en lo externo y el otro en lo interno.

A pesar de que las organizaciones cada vez se parecen más aunque estén en países distintos, debido a las mismas presiones para crecer, cambios tecnológicos, fuerzas políticas y fuerzas del mercado; no ocurre lo mismo con la cultura nacional. Ya que, precisamente, la cultura es lo que marca la diferencia entre las naciones. Los individuos que pertenecen a una organización van a estar afectados por lo que incorporen a su trabajo de la cultura nacional.

Altman[20] identificó 4 puntos de vista culturales europeos que afectan a la manera en que los individuos se relacionan con las organizaciones y sus colegas. Ellos son:

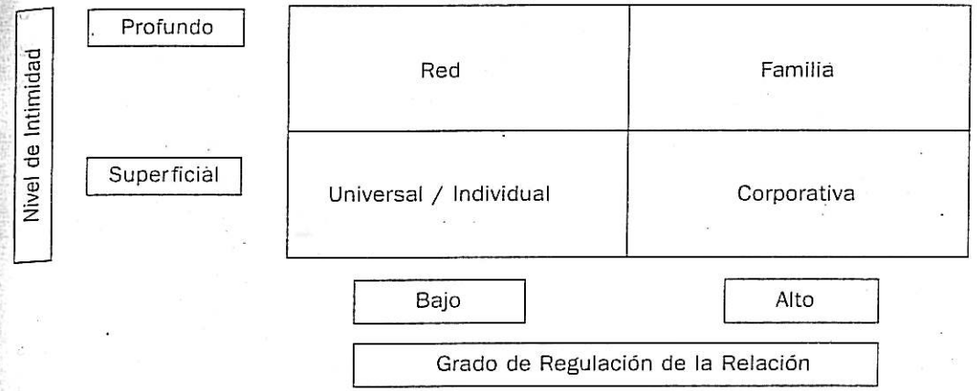
- El modelo familiar
- El modelo corporativista
- El modelo universal / individual
- El modelo red

La diferencia central entre estos modelos está en la naturaleza de las relaciones interpersonales en el trabajo. Esto puede ser analizado sobre dos ejes (ver figura): Cuán íntimas son las relaciones, variando en un rango desde profunda a superficial, y cuán rígida o flexible es la relación. Altman denominó a esto último como "grado de regulación".

Así, el modelo familiar es moderado en ambos niveles de intimidad y regulación; el corporativo tiende a la superficialidad y rigidez; el universal / individual es superficial y flexible, una "comunidad de individuos"; en tanto que el modelo red es moderado en intimidad y fluctuante.

[20] Dos trabajos de Altman Y. se refieren a este punto: "A tipology of work relationships in the context of contemporary Europe", *Journal of European Industrial Training*, vol. 17, N° 10, pág. 28 – 34; y "Towards a cultural tipology of European work values and work organisation". Las ideas presentadas aquí se extrajeron de *Understanding Structures and Cultures*, Book 7, United Kingdom, The Open University, 1994.

El modelo cultural de Altman



El modelo familiar en el mundo está estrechamente relacionado con las organizaciones del sur de Europa e Irlanda (Italia, Francia, España, Portugal, Grecia). En estos países la vida organizacional se asemeja a la familia. El jefe de la empresa es visto como el jefe cabeza de familia, con el debido respeto, poder y autoridad, y una cierta expectativa por parte de sus subordinados de verlo como guía o dador de cuidados.

El modelo corporativista se ubica en los países Escandinavos y parcialmente en Alemania (con mayor dificultad de identificación luego de la reunificación). Existe aquí un énfasis en la regulación estructural. Por ejemplo es tradicional en Suecia el concepto de "igual trabajo igual pago", independientemente del sector industrial, la empresa y la ubicación. Las relaciones en el trabajo se entienden bajo la idea de comunidad; el compromiso es con el lugar de trabajo y el establecimiento de una relación a largo plazo. Se caracteriza por la celebración de un pacto entre el Estado y la sociedad, quienes asumen un conjunto de obligaciones.

El modelo universal/individual es característico de Gran Bretaña y en menor medida de Holanda. No importa quién es uno sino qué es lo que hace. Las relaciones son entre individuos. Son necesariamente de corto plazo, superficiales. Lo que une a las personas son los mutuos intereses y preocupaciones que son objeto de revisiones periódicas. No significa que no existan las relaciones amistosas, sino que el proceso de evolución de las relaciones es diferente. Se han manejado por un sistema de valores que ponen al emprendedor individual, al innovador, al que asume riesgos y al constructor de imperios en el centro de la economía nacional.

http://librosysolucionarios.net

Finalmente, el modelo red es típico de los países de Europa Central y del Este. La red social fue una institución vital en el sistema comunista. Las organizaciones tenían habitualmente escuelas, hospedajes y casas de vacaciones asociadas a ellas. Incluso con el cambio hacia el sistema Capitalista, la organización aún considera que debe proveer un sistema de soporte informal. Las personas buscan en las organizaciones poder extender contactos tanto fuera como dentro del trabajo.

5.10. Ambiente

Hemos visto que la organización es un sistema abierto, es decir que interactúa con su entorno externo[21] por medio del intercambio de recursos. Esto surge de uno de los postulados básicos de la teoría de sistemas que plantea que las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas. La empresa toma del entorno externo materiales, insumos, materias primas, dinero, mano de obra y los transforma en productos o servicios que luego le devuelve.

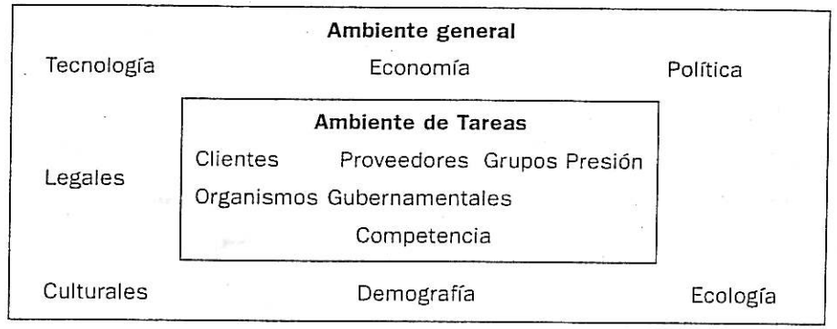
En un mundo donde las transformaciones políticas y económicas se suceden a un ritmo intenso, el contexto ejerce cada vez mayor influencia en el desempeño de la administración por parte de los directivos. Por ejemplo, J. Steinman, gerente general de Microsoft, comenta que "la flexibilidad de su proceso de planificación permitió a la compañía atender la demanda de las empresas 'punto com', cuando en el resto del mundo todavía no se había dado el fenómeno en esa magnitud". Microsoft creó un modelo de atención a ese mercado que luego se difundió en otros países.

5.10.1. Definición de ambiente

El ambiente es todo aquello que rodea a la organización, es decir todas aquellas fuerzas extrañas que afectan a su funcionamiento. Este entorno a su vez se divide en dos tipos: el general o macroentorno y el de tareas o microentorno.

[21] En este apartado nos referiremos al entorno externo exclusivamente, pero las organizaciones a su vez tienen uno interno que también las afecta en su funcionamiento. Este último está formado por los empleados, accionistas y el consejo de dirección; este entorno pertenece a la organización y puede ser manejado por ésta; no así el externo, de allí el interés especial en su análisis.

Entornos de la organización



5.10.2. Ambiente general

Está formado por condiciones y factores externos variados, amplios, que rodean a todas las organizaciones y ejercen influencia sobre ellas de distintas maneras. Las variables que influyen de manera general en todo lo que ocurre en las empresas son las siguientes:

- Tecnológicas
- Políticas
- Económicas
- Legales
- Culturales
- Demográficas
- Ecológicas

Variables tecnológicas: Son unas de las más importantes debido a que, en los últimos años, han sido probablemente las que más evolucionaron y afectaron a la estructura y al comportamiento de las organizaciones. Entendemos como tecnología todo aquello que es necesario utilizar para ejecutar las tareas: conocimientos, técnicas, maquinarias, instrumentos, herramientas, desarrollo, etcétera. Es una variable ambiental externa en la medida en que las organizaciones necesitan incorporarla para el desarrollo de sus tareas del exterior. Por ejemplo, la tecnología CRM (administración de la relación con el cliente), que sirve para obtener

http://librosysolucionarios.net

información del mercado, y el ERP (planeamiento de recursos) para evaluar la gestión de la compañía son tecnologías nuevas que las empresas deben incorporar para poder competir y estar actualizadas en la información que deben obtener. En los capítulos 6 y 8 desarrollaremos más profundamente el alcance de ambas.

Por otra parte, la tecnología es una variable ambiental interna, ya que se la necesita para producir, razón por la cual la organización se estructurará en torno a ella. También afecta al diseño de las organizaciones, debido a que en la actualidad muchas compañías aplican el teletrabajo (con empleados que trabajan desde sus casas),[22] las computadoras están conectadas internamente usando tecnología de Internet (Intranets), etcétera. Estas variables hacen que el trabajo de los directivos se vea afectado, dado que sus empleados reciben información con mayor rapidez y exactitud, a la vez que pueden tomar decisiones más acertadas.

Variables políticas: Son las decisiones y los criterios adoptados en el nivel gubernamental de los países en los cuales se encuentran las organizaciones. Una variable es el clima político que puede generar estabilidad o inestabilidad en las empresas. En el caso particular de la Argentina, en el período 1998-2001, estas variables han exhibido mucha inestabilidad, perjudicando los niveles de inversión y actividad económica.

Variables económicas: Son aquellas que surgen del contexto económico general, como las tasas de interés, de inflación, la cotización de la moneda, los índices del mercado de valores, el riesgo país, entre otras. El impacto que generan estas variables sobre las actividades de las empresas es muy importante, y hasta puede determinar el volumen de operaciones que se realizarán. Por ejemplo, la aplicación del MBO (management buy out), que consiste en una operación en la que el equipo de gerentes de una empresa la compra a sus dueños con la ayuda de un socio financiero institucional, se ha difundido últimamente en nuestro país. Es una solución a la crisis con que se encuentran las empresas.[23]

Variables legales: Se refieren a las leyes, normas, reglamentos y decretos que regulan, incentivan o frenan el comportamiento de las organizaciones; por ejemplo, la decisión durante 2001 de reducir los salarios en un 11% a todos los empleados públicos del país.[24] Como se puede ver, son variables que dependen de factores económicos, políticos y sociales y afectan a las organizaciones.

Variables culturales: Las organizaciones operan dentro de un determinado país, y dentro de éste, en regiones. Estas variables ejercen presión sobre las empresas, las condicionan (a través de tradiciones, de las actitudes de los individuos frente a la familia, el trabajo, el dinero, el consumo, el ahorro, las costumbres, los gustos, etcétera) y determinan las políticas internas de la organización. Cada vez que alguna de estas varía, se debe adaptar la compañía. Una variable que cambió considerablemente en los últimos años es la incorporación de la mujer a la fuerza laboral, ocasionando que cambiaran determinadas políticas internas, como abonarles el servicio de guarderías de niños o la opción por la media jornada de trabajo.

Variables demográficas: Están relacionadas con las características de la población: crecimiento, raza, religión, distribución por sexo o edad, entre otras. Son variables importantes para tener en cuenta, ya que no sólo influye el tamaño de la población, sino la edad y el sexo de la mayor densidad, porque ayudan a determinar las estrategias de la organización incluso en el nivel nacional. Por ejemplo, en España durante el año 2000 se llevó a cabo una campaña para trasladar familias argentinas con algún miembro que contara con la ciudadanía española a instalarse en pueblos con densidad poblacional muy baja. En el caso argentino, ha llamado la atención que los datos preliminares del censo 2001 evidencien un crecimiento poblacional menor al esperado, en comparación con el realizado en 1991.[25]

Variables ecológicas: Son el marco físico y natural que rodea a las organizaciones; todas ellas funcionan en ecosistemas que en mayor o menor medida pueden ser modificados por el hombre. En los últimos años, los países han comenzado a preocuparse por los daños sufridos en el medio ambiente. Las organizaciones se han visto afectadas por las leyes y reglamentos que les imponen condiciones para su conservación y por la percepción que del tema tiene la sociedad. Las organizaciones se preocupan cada vez más por que sus productos y procesos no dañen el sistema ecológico, o que ayuden a protegerlo.[26]

[22] En Argentina, se ha creado el campo adecuado para el desarrollo del teletrabajo a raíz de la desregulación y la baja de las tarifas telefónicas. Esto ha hecho que muchos individuos trabajen desde sus casas. Es un tipo de tarea que se basa en la confianza mutua. Catub, J., "El futuro del trabajo. ¿Queda alguien en las oficinas?", *Mercado*, núm. 1001, abril 2001.

[23] Este tipo de transacciones ha tenido mucho éxito en Estados Unidos y Europa. En el tercer trimestre del año 2001, estas operaciones sumaron 10.000 millones de dólares en Inglaterra. "Llegan las mbo a la Argentina. De gerentes a propietarios", *Mercado*, núm. 1006, septiembre 2001.

[24] A fines de 2002 el gobierno nacional ha comunicado la devolución de dicho 11% con modalidad a determinar.

[25] La Argentina tiene 36.027.041 habitantes. El crecimiento del país fue del 10,5%, hay casi 900.000 mujeres más que hombres y la Capital Federal es la única ciudad que registró un crecimiento negativo por primera vez en la historia: tiene 8% menos de habitantes que en 1991 (2.729.469 contra 2.965.403). Fuente: www.indec.gov.ar.

[26] Un caso crítico nacional es el Río de la Plata. Los residuos industriales y cloacales que diariamente se arrojan a sus aguas se ponen nítidamente en evidencia como manchas negras en las fotos satelitales. La polución se inicia en la zona industrial de Zárate-Campana, se alimenta con el aporte contaminado del Río Matanza-Riachuelo y se completa con los desechos de Berisso y Ensenada.

http://librosysolucionarios.net

5.10.3. Ambiente de tareas

Es el entorno específico o particular que rodea a cada empresa, el más próximo. Está formado por todos aquellos elementos que interactúan de manera directa con la organización. Los sectores principales de los cuales obtiene los recursos necesarios para producir y en los cuales colocá sus resultados son:

Proveedores: Son todas aquellas personas, empresas o instituciones que brindan los insumos, materiales, materias primas y todo aquello necesario para la producción. Al depender de los proveedores de materias y trabajadores, las compañías van a intentar sacar ventajas de la competencia entre ellos, con la finalidad de obtener precios más bajos, productos de mayor calidad y mejores servicios de entrega.

Clientes: Son todas aquellas personas o instituciones que pagan por el producto o servicio, y de los que se obtiene información en forma de retroalimentación. Un cliente puede ser una persona particular, una universidad, una empresa, un hospital, un organismo gubernamental, etcétera. Los directivos del área de marketing analizan a los consumidores potenciales y hacia ellos dirigen las campañas publicitarias. Por ejemplo, la publicidad de yogur para que los niños tengan una alimentación sana está orientada a aquellos sectores con una nutrición deficiente.[27]

Organismos gubernamentales: Determinan lo permitido y lo prohibido. Si bien existe un factor ambiental general, están aquellos organismos específicos que afectan a cada organización en particular.

Grupos de presión: Son aquellos que tienen intereses especiales e intentan ejercer influencia en las decisiones de los directivos. En los Estados Unidos, se pusieron muy en evidencia con las asociaciones de lucha contra el tabaco, contra el cáncer y otras tantas que presionaron a las organizaciones para que cambiaran políticas empresariales.

En la actualidad, por ejemplo, se comunica en la industria del cigarrillo que "es perjudicial para la salud", pero durante años no se lo hizo. Las empresas tabacaleras no sólo perdieron juicios millonarios, sino que tuvieron que diversificar sus negocios y cambiar de actitud. Gran parte de este cambio fue ocasionado por la presión ejercida por estos grupos.

Competidores: Todas las organizaciones tienen competencia, incluso algunas consideradas como monopolios. Metrovías, la compañía que provee el servicio de subterráneos de la ciudad de Buenos Aires, tiene como competencia a los colectivos y automóviles particulares. Por lo tanto, su estrategia reside en hacer que aquellos que no usan el subte como medio de transporte, lo adopten como tal. Otra estrategia es la creación y extensión de las líneas existentes para abarcar más barrios y zonas (actualmente se encuentran en marcha varios proyectos a tal efecto en la ciudad). Ninguna empresa puede ignorar la competencia; a quien lo hace le puede costar muy caro.

[27] En la actualidad se está estudiando mucho el tipo de alimentos que ingieren los niños y cómo éstos afectan a su salud. Navarra, G., "Hay casos de diabetes del adulto en niños", *La Nación*, 22/11/01, p. 13.

5.10.4. Incertidumbre

Los directivos deben poseer la capacidad de entender el entorno, el cual es distinto para cada organización. Esa diferencia viene determinada por la incertidumbre ambiental, formada por la intensidad de cambio y por la complejidad del entorno.

La intensidad de cambio mide con qué rapidez se producen los cambios en el medio.

Nos referimos a los cambios imprevisibles, aquellos cuya ocurrencia se desconoce; son los que realmente provocan la incertidumbre. Las jugueterías, por ejemplo, saben que para determinadas fechas del año las ventas se incrementarán, como el Día del Niño, Navidad y Día de Reyes, en las cuales el consumo aumenta considerablemente, para luego volver a los niveles normales una vez transcurridas, y en consecuencia se preparan para ello. Lo no previsible sería un cambio en este patrón de comportamiento.

Si sus componentes cambian rápidamente, se dice que el entorno es dinámico. Si, en cambio, lo hacen paulatinamente, es estable. Un entorno es estable cuando la entrada de nuevos competidores y la aplicación de nuevas tecnologías por parte de la competencia no ocurre con frecuencia.

La complejidad del entorno se refiere a la cantidad de componentes que afectan a la organización, y al nivel de conocimiento que se tiene de ellos. Se dice que un entorno es homogéneo cuando son pocos componentes y se tiene conocimiento acerca de sus funciones, forma de trabajar, etcétera; es decir que podemos minimizar la incertidumbre al poseer pocos elementos que nos afecten.

Por ejemplo, los principales competidores del mencionado Aiello Supermercados son el Hipermercado Metro, que absorbe el 19% del total de las ventas; Tía, que ronda el 15%; Ecco, con el 5%; Javimar, con otro 5% y el 4% restante que se reparte entre pequeños comercios y autoservicios de los que no se tiene un relevamiento preciso.[28] Como se puede ver, son varios pero similares entre sí y se tiene conocimiento de ellos, con excepción de un 4%.

[28] Di Fabio, Renato. op. cit., 2001.

http://librosysolucionarios.net

En cambio, el entorno es heterogéneo cuando la cantidad de participantes es muy variada, son diferentes y no se tiene conocimiento de cada uno de ellos. Los directivos intentan minimizar esa incertidumbre para tomar decisiones más acertadas. Un ejemplo de este análisis puede verse en la siguiente matriz que conjuga las cuatro variables de la incertidumbre ambiental.

Matriz de incertidumbre ambiental

ENTORNO

		Intensidad del cambio	
		Estable	**Dinámico**
Complejidad	Simple	1. Entorno estable y predecible 2. Pocos elementos que afecten a la organización 3. Elementos similares y casi sin cambios 4. Grado de conocimiento bajo	1. Entorno inestable, e impredecible 2. Pocos elementos que afecten a la organización 3. Elementos similares pero con cambios 4. Grado de conocimiento bajo
	Complejo	5. Entorno estable y predecible 6. Gran diversidad de componentes y distintos entre sí, pero con pocos cambios 7. Grado de conocimiento alto	5. Entorno inestable e impredecible 6. Gran diversidad de componentes y distintos entre sí, con muchos cambios 7. Grado de conocimiento alto

Bibliografía complementaria

Deal, T. E. y Kennedy, A., *Corporate culture, the rites and rituals of corporate life*, Londres, Penguin, 1982.

Dossenbach, Tom, "What is your Company Core Spirit?", *Wood & Wood Products*, vol. 106, núm. 8, julio 2001.

Forteza, J., "Lo que hay que aprender. Las lecciones y los desafíos de Arcor", *Mercado*, núm. 1006, septiembre, 2001.

Fraser, Larry, "The cultural dimensions of standardized programs", *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, vol. 3, núm. 2.

Gagliardi, P., "The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework", *Organization Studies*, vol. 7, núm. 2, 1986.

Halley, Alexis, "Applications of boundary theory to organizational and inter-organizational culture", *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, vol. 3, núm. 2, 1998.

Harrison, Stephen,"Police organizational culture: using ingrained values to build positive organizational improvement", *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, vol. 3, núm. 2, 1998.

Hodge, B.J ; Anthony, W.P. y Gales, L.M., *Organizational Theory: A Strategic Approach*, 5ª ed., Nueva Jersey, Prentice Hall, 1996.

Hofstede, G., *Cultures and Organization: Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991.

Hoyt, J. y Gerloff, E.A., "Organizational environment, changing economic conditions, and the effective supervision of technical personnel: a management challenge", *Journal of High Technology Management Research*, vol. 10, núm. 2, otoño 1999.

Katz, Donald, *Just Do It* , Nueva York, Random House, 1994.

Ribes Pons, Ángel, "La antropología de la misión", *Harvard Deusto Business Review*, núm. 97, julio-agosto 2000.

Smircich, L., "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, septiembre 1983.

Stoner, James, A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Jr., *Administración: una perspectiva global*, Prentice Hall, 1999.

Trice, H.M. y Beyer, J.M., "Cultural leadership in organizations", *Organization Science*, vol. 2, núm. 2, mayo 1991.

http://librosysolucionarios.net

Turner, Allan, "Organizational culture and cost-containment in corrections: the leadership dimension", *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, vol. 3, núm. 3, 1998.

Young, David W., "The six levers for managing organizational culture", *Business Horizons*, vol. 43, núm. 5, septiembre-octubre 2000.

Zdenek, Robert, "Organizational culture and Nonprofits", *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, vol. 3 n° 3.

Resumen del Capítulo

Las ciencias sociales definen a la cultura como la médula de un grupo o sociedad, y es la que distingue a un grupo de otro en la forma de interactuar y de lograr los objetivos a través de distintas maneras.

Siguiendo este enfoque se puede definir a la cultura de una organización como un conjunto de supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización y que, a través de su accionar, definen y dan por sentada una forma de ver a la organización en sí misma y a su entorno. La cultura de una organización es para ella lo que es para el individuo su personalidad.

La definición más aceptada es la dada por Schein, quien define que la cultura tiene tres niveles: el más profundo, el invisible, el que viene con el fundador y grupo fundador, llamado "supuestos básicos"; luego se pasa al segundo nivel, el cual comprende los valores y creencias que comparten el resto de los individuos y lo ven cómo lo que debería ser, se conoce como "valores adoptados"; y el último nivel representa el comportamiento diario y es conocido como "artefacto".

La cultura de una organización nace con el fundador y se termina de formar con el grupo fundador; luego los que pasan a formar parte de la organización deben entenderla y compartirla para así garantizar el alcance de la misión. La cultura de origen puede cambiar y de hecho cambia cuando es necesario, pero sí hay que tener presente que todo cambio cultural implica un cambio en el ejercicio del liderazgo. Esto es así porque la cultura es transmitida por el líder, por lo tanto el primer cambio se origina en el líder.

Cuando se habla de cambio cultural, se habla de cambios muy profundos.

Las culturas pueden ser a) fuertes, aquellas compartidas por la mayoría, difundidas y aceptadas; y b) débiles, aquellas en donde los individuos encuentran dificultad para identificarse con la compañía.

A su vez hay distintas tipologías. Dos de las más aceptadas son la de Deal y Kennedy y la tipología de Quinn. La primera presenta una matriz de cuatro entradas en donde se combina grado de retroalimentación y grado de riesgo. Los cuatro tipos son: Cultura dura, Cultura apueste por su empresa; Cultura del trabajo y Cultura de procesos. La segunda presenta un modelo de dos dimensiones con polos opuestos.

Es por medio de los elementos culturales que pueden aprenderse aquellos valores, creencias y normas que no se ven. Estos elementos son ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, metáforas, lenguaje, y entorno físico.

La organización con su cultura se mueve en un entorno, que es todo aquello que rodea a la organización, y el cual a su vez hay que comprender para poder determinar la estrategia, estructura y tipo de dirección acorde. El entorno se puede dividir en dos grandes grupos, uno general que es aquel que afecta a todas las organizaciones y está formado por variables económicas, sociales, políticas, legales, demográficas, culturales, ecológicas, tecnológicas, entre otras. Y un entorno de tareas o específico que es aquel más cercano a la organización, y que necesitamos comprender con la mayor exactitud posible, ya que todo cambio aquí la afectará. Por lo tanto, la incertidumbre de este entorno viene dada por el grado de complejidad y de cambio en el mismo. Cuanto más sencillo y estable sea, menor será la incertidumbre y cuanto más complejo y dinámico, mayor la incertidumbre.

Preguntas para la reflexión

1. Defina el concepto de cultura organizacional.
2. ¿Los elementos culturales pueden afectar a la individualidad de una organización? ¿Cómo?
3. ¿Cuáles son los niveles de la cultura organizacional y cómo se relacionan entre ellos?
4. ¿Cuántas tipologías organizacionales conoce? Sintetícelas.
5. ¿Cuál es la importancia del líder en que la cultura de una organización sea fuerte o débil?
6. Explique por qué cada organización tiene su propia personalidad.
7. ¿Por qué es importante minimizar la incertidumbre?
8. ¿Qué relación encuentra entre el grado de complejidad y de dinamismo con el liderazgo a ejercer en una organización?
9. ¿Cuál de los dos entornos que rodean a la organización tiene un impacto directo en la empresa? Explíquelo.

http://librosysolucionarios.net

Glosario

Ambiente: Es todo lo que rodea a la organización, y que afecta potencialmente al funcionamiento de la organización.

Artefactos: Corresponde a lo que los individuos hacen realmente, es la forma que tiene la organización de manifestar cuál es la cultura de la organización tanto para los miembros de la misma como para los ajenos a ella.

Complejidad del entorno: Cantidad de componentes que afectan a la organización, y grado de conocimiento que tiene la organización de cada uno de ellos.

Cultura: La cultura es un camino de pensamientos, sentimientos, creencias, percepciones, reacciones, valores. Todos ellos son adquiridos y transmitidos por medio de símbolos, historias, mitos, lenguaje, rituales. Este conjunto de elementos intrínsecos del individuo forma las características distintivas de un grupo humano, que se personifica en los artefactos.

Cultura fuerte: Los valores clave son apreciados y compartidos por todos.

Cultura organizacional: Es la personalidad de la empresa que viene definida por medio de un modelo de supuestos básicos que los individuos de la misma aprenden, porque la ayuda a resolver los problemas de adaptación al contexto externo y de integración interna. Este modelo funciona lo suficientemente bien como para ser transmitido y enseñado a los nuevos miembros de la organización. Determina cómo actúan los empleados.

Entorno de tareas: Es el entorno específico para cada organización. Una variación en este entorno afecta de manera directa a la empresa. Variables que pueden afectar: clientes, proveedores, competencia, organismos gubernamentales, y grupos de presión.

Grado de cambio: Rapidez con que se producen los cambios en el entorno y rapidez de respuesta por parte de la organización.

Incertidumbre: Grado de cambio y complejidad en el entorno que afecta directamente a la organización.

Subcultura: Es la cultura de los grupos más pequeños que existen dentro de cada organización, y las cuales pueden diferir de un grupo a otro, y a su vez pueden ser distintas de la cultura de la organización, y deben coexistir todas.

Supuestos básicos: Es el nivel más profundo de creencias, percepciones, valores, y sentimientos de los individuos que dan origen a la organización, y posteriormente de sus líderes. Son invisibles, se pueden percibir por medio de los valores adoptados y de los artefactos.

Valores compartidos: Corresponde a lo que los individuos desearían ser. Cada vez que tienen que realizar una tarea, solucionar un conflicto, enfrentar una nueva situación, deben buscar las formas de ejecutarlo, por lo tanto, le darán jerarquía a las distintas alternativas; lo que están haciendo es asignando valor. Recién cuando la mejor alternativa sea percibida como la correcta, la mejor, y deje de ser una presunción, pasa a la categoría de supuesto básico, y es cuando se ejecuta de manera automática, totalmente incorporada en los individuos.

Entrevista a Empresario

Dr. Carlos Velez; Fundador y Presidente de Import Velez S.R.L.

En el año 1972, el Dr. Velez compra el fondo de comercio de Farmacia Antigua San Roque S.C.S. En el año 1982, después de 10 años de crecimiento y expansión nace Import Velez S.R.L. como empresa dedicada a la importación de Productos Médicos descartables. Comienza con la representación y distribución de Laboratorios Rymco Lda., con quien en la actualidad es socio empresarial, ya que actúan y piensan juntos en la definición de productos para el mercado argentino. El Dr. Velez registra su marca Velez para el mercado médico, países como Alemania, Japón, Francia los productores de la linea Velez, ya sea de productos de diagnóstico como de medición. Dichos países fueron seleccionados por la tecnología selectiva que concuerda con la cultura de su fundador.

- *Describa su trabajo.*

Mi trabajo ha ido cambiando a lo largo de los 32 años de historia que tiene nuestra Organización. En su origen me encargaba absolutamente de todo: venta en el mostrador, aplicación de inyecciones, toma de presión, compra a proveedores, identificación de los mismos, visitas a consultorios médicos de grandes empresas como Lever, Aguila Saint, Terrabusi, entre otros, para incorporarlos como clientes. Es decir todo lo que concierne al desarrollo de una organización. A medida que comienzo a tener clientes más importantes, se van incorporando colaboradores, y así la empresa se va desarrollando, dedicándole un importante tiempo a la estrategia de la organización, y a la capacitación de nuestra gente; haciendo un gran hincapié en nuestra cultura y en los valores éticos para lo que hoy podemos llamar la vida empresaria, y un profundo respeto y compromiso por el mercado.

- *¿Qué tipo de habilidades considera Usted que requerirán los gerentes del mañana?*

Los directivos deberán ser éticos porque así sus empresas serán éticas, tendrán prestigio,

http://librosysolucionarios.net

y la sociedad tendrá confianza en ellas. Éstos dos últimos valores, prestigio y confianza, son patrimonios personales de cada uno de los individuos, y se encuentran en la mente, no en su curriculum. Además deberán ser protagonistas en su puesto de trabajo, ser mejores cada día y formarse para ser líderes, lo cual se consigue comprendiendo la relación existente entre datos versus información que es el pilar básico de la tecnología.

- Defina la cultura de su organización y los elementos culturales con los que sus empleados se identifican dentro de la misma.

La cultura está bien definida y entendida por nuestros colaboradores, ya que la misma nació antes que la organización. Ellos saben que se relacionan con profesionales para la salud, por lo tanto la imagen personal es algo clave, ya que refleja nuestro profesionalismo así como el respeto por el mercado y nuestros clientes . De allí que no incorporamos personas que fumen, que usen tatuajes, barba, aros, etcétera. Dedico un importante tiempo a la infraestructura para que esté actualizada, al igual que los sistemas de información, y los avances tecnológicos. La capacitación macro me encanta trasmitirla, y en lo que respecta a lo operativo, nuestros colaboradores la trasmiten cada uno en diferentes áreas, a ello le llamamos la trasmisión de conocimiento multiplicador, así es como se sienten identificados, no solamente por lo que hacen todos los días sino también con su empresa, inconsciente o concientemente todos tenemos un desarrollo, no solamente intelectual sino un capital de conocimiento que nos hace mucho más eficientes en nuestra gestión.

- ¿Cuáles son los factores externos a los que se enfrenta su organización?

La economía Argentina (2002) está atravesando un momento muy particular, pero para nosotros no es un enfrentamiento, sino un aprendizaje que nos dejó mensajes muy importantes como la solidaridad y una realidad negativa para aquellas organizaciones que no fueron cautas en su accionar. Nuestros proveedores son un 100% del exterior y no están preocupados porque Argentina esté en cesación de pagos; simplemente confiaron en nuestra actitud empresaria de 32 años. No estamos endeudados, por lo tanto, lo que para algunos es una crisis para nosotros es una oportunidad importante.

Capítulo 6

Estructura y diseño de la organización. ¿Qué forma tienen las organizaciones?

Sandra Vanessa Welsh

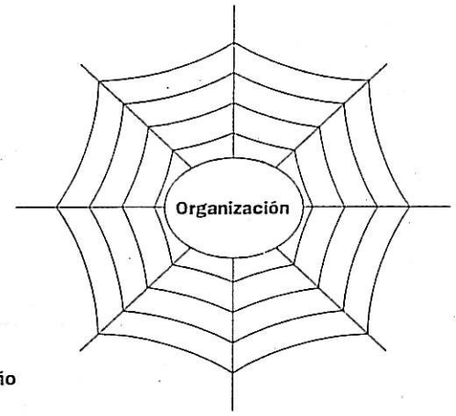
http://librosysolucionarios.net

Objetivos:

- Comprender la finalidad de la estructura y el diseño de una organización.
- Entender la importancia de la diferenciación y la integración como elementos básicos de la estructura organizativa.
- Conocer los distintos tipos de departamentalización que existen y los criterios para su asignación.
- Entender cómo se determina el ámbito de control de una unidad.
- Diferenciar los conceptos de autoridad centralizada y descentralizada.
- Identificar cuáles son los factores contingentes que influyen en la estructura de la organización.
- Comprender cómo afecta la tecnología informática al diseño de las estructuras.

Temario:

6.1. Introducción. 6.2. Estructura vs. diseño. 6.3. Diferenciación, tipología e integración. 6.3.1. Especialización. 6.3.2. Departamentalización. 6.3.2.1. Organización matricial. 6.3.3. Cadena de mando. 6.3.4. Amplitud de control. 6.3.5. Centralización y descentralización. 6.3.6. Formalización. 6.3.7. Estandarización. 6.4. Enfoque contingente para el diseño organizacional. 6.4.1. Organizaciones orgánicas y mecanicistas. 6.4.2. Estrategia y estructura. 6.4.3. Tecnología y estructura. 6.4.4. Tamaño y estructura. 6.4.5. Incertidumbre del entorno y estructura. 6.5. Diseños organizacionales. 6.5.1. Estructura simple. 6.5.2. Estructura burocrática. 6.5.3. Organización por proyecto. 6.5.4 Holdings 6.5.5. Organizaciones innovadoras. 6.6. Internet y la estructura de las organizaciones. 6.6.1. La tecnología de la información en las organizaciones. 6.6.2 Evolución del E-Business en las organizaciones. 6.6.3. Influencia de la tecnología de la información en la estructura organizacional. 6.6.4. Intranet. 6.6.5. La tecnología inalámbrica en las organizaciones. 6.6.6. E-Government. 6.7. Opinión de actualidad: "Nuevas estructuras en la Sociedad del Conocimiento"Bibliografía complementaria. Resumen del capítulo. Preguntas de autorreflexión. Glosario. Entrevista a empresario.



Cap. 6 Estructura y diseño
¿Qué forma tienen las organizaciones?

6.1. Introducción

Tal como se definió en el capítulo 1, una organización se compone de dos o más personas que trabajan en forma cooperativa y coordinada para alcanzar un objetivo o meta en común, dentro de una frontera identificable y con tareas deliberadamente establecidas. En esta definición existen numerosos conceptos que son importantes y que están implícitos: individuos, división del trabajo y objetivos en común.

Organizar es la segunda de las funciones de la administración, que consiste en ordenar y distribuir el trabajo, asignar la autoridad y los recursos entre los individuos, de forma que los objetivos de la organización sean alcanzados. Algunos autores sugieren que la estructura es resultado de la tecnología utilizada; otros, que es diseñada en respuesta a las condiciones del entorno, y finalmente otros plantean que está dada en función de las estrategias que la organización establece. Independientemente de cuál sea el origen de la estructura, lo primero es entender su concepto y los elementos que la componen.

http://librosysolucionarios.net

6.2. Estructura versus diseño

La división del trabajo que acarrea la especialización y su posterior coordinación tiene en cuenta ambos conceptos –estructura y diseño de la organización–, los cuales están íntimamente relacionados. La estructura considera, por un lado, la diferenciación, que es la división del trabajo de acuerdo con las actividades que deben ser desarrolladas, y por otro, la integración, que es la coordinación necesaria de dicha división del trabajo, de forma tal que se asegure el cumplimiento de los objetivos de la organización. Dicha estructura se visualiza a través del organigrama, el cual muestra las relaciones formales de autoridad, los canales de comunicación, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad. Es decir que la estructura es el marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan. La estructura de la organización es la anatomía de una empresa que proporciona las áreas dentro de las que debe funcionar.

Por otra parte, diseñar implica desarrollar o modificar la estructura de una organización; al realizar esta actividad, en realidad lo que se aplica es el diseño organizacional. En éste es necesario tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Ámbito de control
- Centralización y descentralización en la toma de decisiones
- Formalización

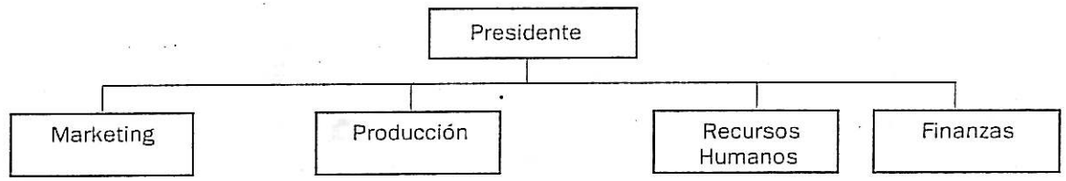
El concepto de diseño tiene dos acepciones: una, cuando es utilizado como un sustantivo, es decir que describe la apariencia de la organización; y otra, cuando se emplea como verbo: describe el proceso de diseño o cambio de diseño (rediseño) de la empresa. El concepto que interesa es el de apariencia, ya que nos dice si la organización es formal o informal, centralizada o descentralizada, altamente jerarquizada o no, etcétera. Por lo tanto, se puede ver que éste es un concepto más amplio.

6.3. Diferenciación, tipología e integración

Una razón fundamental de la existencia de una organización es que dos o más personas pueden desarrollar tareas de una manera más eficiente y eficaz que si lo hiciesen de forma individual. Esto hace que las empresas deban dividir su trabajo en unidades más pequeñas llamadas tareas.[1] Esta división recibe el nombre de diferenciación. No existe un individuo que tenga la capacidad de llevar a cabo la totalidad de tareas que demanda una organización, incluso suponiendo que sea capaz de adquirir todas las habilidades necesarias para ello. Por lo tanto, para poder alcanzar su misión de una manera más eficiente, las organizaciones dividen el trabajo (se usa este término en lugar de "división de mano de obra" porque así se refleja el hecho de que todas las tareas de la empresa, desde la producción hasta la administración, pueden ser divididas) en tareas y las asignan a diferentes trabajadores. De esta manera se consigue que los empleados se especialicen en ellas.

La diferenciación se puede clasificar en horizontal o vertical. La diferenciación horizontal consiste en la división del trabajo en actividades y tareas en el mismo nivel de la organización. Está representada por el número de diferentes individuos o unidades en un mismo estrato. A medida que aumenta la especialización, se incrementa la diferenciación horizontal; algunos autores se refieren a este caso con el término de "especialización" (desarrollado posteriormente). Una estructura puede tener una diferenciación horizontal simple o compleja, la cual depende mucho del tamaño de la organización.

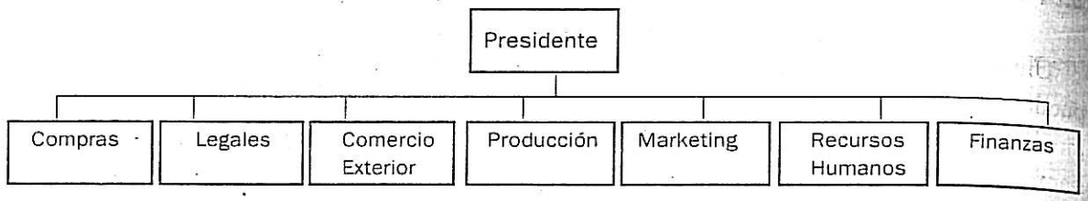
Baja complejidad horizontal



[1] Smith Adam , economista escocés, planteó esta división del trabajo en el caso de una fábrica de alfileres, en su ya citada obra de 1776.

http://librosysolucionarios.net

Alta complejidad horizontal



La diferenciación vertical se refiere a la división del trabajo por nivel de autoridad, jerarquía o cadena de mando. Se trata de la cadena escalar. Aquí el trabajo está dividido por el grado de autoridad que cada persona o unidad tiene sobre los individuos o sectores que están por debajo de ellos. Esta diferenciación está representada por el número de niveles que posee la organización, por lo tanto, podemos encontrar estructuras altas o planas. Los puestos se diferencian verticalmente porque se piensa que se necesita una perspectiva distinta para determinar cómo debe hacerse el trabajo; se necesita de alguien que posea una visión más amplia porque al especializarse un operario horizontalmente le resulta costoso relacionar sus tareas con las de los demás; por esto, el control pasa a una persona de nivel superior que posee una visión global y puede coordinar por medio de la supervisión directa o de la estandarización.

Como conclusión es posible decir que, a medida que aumenta la diferenciación horizontal (o especialización horizontal) que reduce la perspectiva del trabajador alejándolo del control de su trabajo, se incrementa la diferenciación vertical (o especialización vertical).

A la vez que una organización ejerce la diferenciación, debe integrar las actividades y conjuntos de tareas realizadas de una forma coordinada. Esta coordinación se denomina integración y es la responsabilidad principal de las personas que ocupan puestos directivos. La integración se puede conseguir por medio de formalización, centralización de autoridad, amplitud de control y estandarización. La tabla siguiente resume estas formas de integración.

Integración de estructuras

Factores de integración	Características
Amplitud de control	Número de subordinados supervisados
Centralización	Poder en la toma de decisiones
Formalización	Reglas, reglamentos y procedimientos
Estandarización: de procesos, *inputs* y *outputs*	Establecimiento de estándares para guiar los procesos y las adquisiciones y para decidir las ventas

Fuente: Hodge, Anthony y Gales, Organization Theory: a Strategic Approach.

Ambos conceptos, diferenciación e integración, son elementos clave en la estructura de una organización. El diseño de una estructura depende de los parámetros ya mencionados; es necesario analizarlos y determinarlos para darle forma a la organización.

6.3.1. Especialización

La especialización (definida en el apartado anterior como diferenciación) surge como consecuencia de la división del trabajo, la cual crea tareas simples y de aprendizaje fácil y rápido. Un ejemplo muy típico es la especialización en la línea de montaje creada por Henry Ford, en donde cada individuo realizaba una sola tarea de manera repetitiva y rutinaria: un individuo colocaba la rueda delantera derecha, otro la izquierda, otro instalaba las puertas delanteras, en otro lugar se montaba el motor, y así sucesivamente. La especialización describe el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos independientes.



Peugeeot, hombre trabajando en un puesto especializado

http://librosysolucionarios.net

Con la especialización se consigue que los individuos se vuelvan hábiles en una tarea, que la realicen cada vez mejor y más rápido; también hay ahorro de tiempo en tanto no es necesario cambiar de una tarea a otra, retirar las herramientas y prepararse para la siguiente, evitando la dispersión. Otro tema importante es la capacitación de los individuos, ya que el nivel de preparación y habilidades que necesitan para ser incorporados depende del tipo de tarea.

Esta capacitación tiene importancia en cuanto: 1) al aprovechamiento del recurso humano y monetario, 2) así como también a la posibilidad de encontrar en el mercado a las personas indicadas.

Con relación al primer punto, cuanto más sencillas y simples son las actividades, menos calificación necesitan y el aprendizaje se puede realizar dentro de la misma organización; pero cuanto más complejas y sofisticadas son, más preparación y habilidades deben aportarse desde el exterior, para finalizar con la capacitación del personal dentro de la empresa.

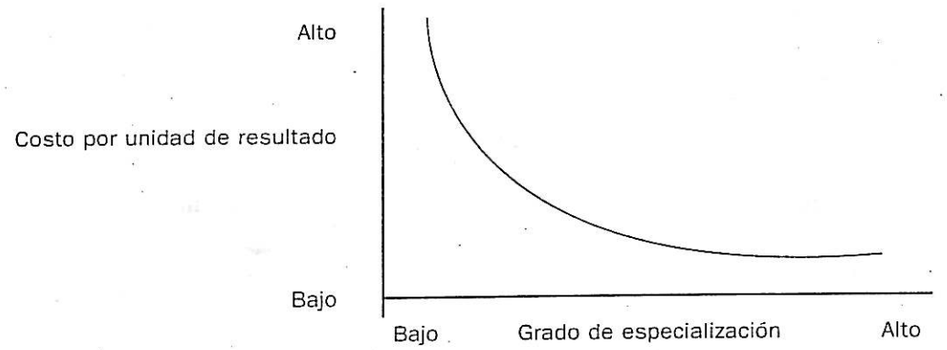
Lo que permite la especialización, independientemente del grado de dificultad que tengan las tareas que deben ser realizadas, es el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos; de lo contrario, encontraríamos que todos los trabajadores deberían desarrollar tanto las actividades simples como las complejas. El resultado sería el desaprovechamiento de los recursos humanos cualificados en la realización de las tareas sencillas. Además, se debe tener en cuenta el pago de sueldos y salarios, ya que los empleados altamente calificados ganan más por su tarea que aquellos menos preparados, y por lo tanto se estaría desperdiciando dinero, además del capital humano.

En cuanto al segundo punto, es más fácil encontrar en el mercado a una persona que esté especializada en algún tema específico que aquella generalista, con alto nivel de conocimiento de todo lo que se hace en la empresa.

Volviendo al proceso de producción, es más sencillo encontrar a distintas personas preparadas para los diferentes procesos, que una que sea capaz de hacer sola todo el ciclo productivo. Esto es válido para aquellas operaciones complejas y muy sofisticadas, como por ejemplo la fabricación de turbinas para aviones Jumbo 757.

A medida que se divide un trabajo en tareas más pequeñas, se obtienen resultados adicionales, pero a la vez esta especialización hace que se necesite más gente y capital para lograrlos, por lo que hay un punto en el cual el costo de la especialización y el capital se convierten en una carga; esto genera un aumento en el costo por unidad producida. Por lo tanto, la pregunta es hasta dónde especializar. Su respuesta: hasta el momento en el cual el grado de la especialización produzca un costo por unidad mayor a la rentabilidad obtenida.

La economía de la especialización



Cuando se trata de tareas abstractas, poder determinar el grado adecuado de especialización resulta más difícil. Por ejemplo, el trabajo de la gerencia es más abstracto que el de los obreros, ya que no elaboran productos tangibles como estos últimos. Ellos realizan sus tareas a través de la comunicación, el pensamiento y la acción para lo cual no usan herramientas; en cambio los obreros llevan a cabo secuencias de actos repetitivos y definidos, y sí las utilizan. De cualquier manera, el principio de la especialización nos indica que se debe investigar el potencial de las ganancias obtenidas por ella. También puede ocurrir que la especialización no genere rentabilidad cuando aparecen las "des–economías" humanas, provocadas por algunos factores como por ejemplo el aburrimiento, la alienación, la fatiga, la rotación de personal, la disminución de la calidad, el crecimiento del ausentismo, entre otros. Es decir que no siempre la especialización trae necesariamente un aumento de la rentabilidad, ya que, a pesar de que los individuos son mejores, tienen más destrezas, etcétera, desde el punto de vista humano no están plenamente satisfechos. Se podría lograr la satisfacción de los trabajadores, y en consecuencia la productividad, ampliando el alcance y enriqueciendo el puesto de trabajo.

Hay que ser conscientes de los límites de la especialización y de que no necesariamente produce incrementos en la productividad. Hay organizaciones como las universidades, los hospitales, etcétera, que utilizan una alta especialización y otras, industriales, como la automovilística que han rediseñado sus puestos otorgándoles mayor flexibilidad, trabajando en equipo y dejando de lado las líneas de montaje.

Asimismo, la especialización horizontal puede traer problemas de comunicación y de coordinación, ya que se encuentra en relación directa con el tamaño de la organización. Una

http://librosysolucionarios.net

compañía naciente o pequeña tendrá una baja especialización horizontal, debido a que, como se dijo, para tener una alta especialización horizontal es necesario poseer recursos tanto humanos como financieros. A medida que el tamaño de la organización aumenta, crece la necesidad de la especialización, hasta el límite indicado de rentabilidad.

6.3.2. Departamentalización

Una vez que se ha especializado el trabajo, deben coordinarse las diferentes tareas; para poder hacerlo, es preciso agruparlas por medio de algún patrón común, siguiendo el criterio de la homogeneidad de contenido que permita obtener operaciones más eficientes y económicas.

Se puede definir a la departamentalización como la agrupación de las actividades o de los conjuntos de tareas que son similares o que poseen una relación lógica para estar juntas.

La departamentalización se puede dar en cualquier nivel jerárquico de la organización. Sirve para atribuir y agrupar actividades diferentes a través de la especialización de los órganos cuya finalidad es obtener mejores resultados, en conjunto, que aquellos que se podrían haber conseguido si las tareas se dispersaran indistintamente entre todos sus órganos. Este fenómeno se da principalmente en las grandes compañías, es decir que está directamente relacionado con el tamaño de la organización y con la complejidad de las funciones. Esto significa que, a medida que la empresa crece, se le hace imposible a una sola persona la supervisión directa; por esta razón, diferentes ejecutivos se hacen responsables por las distintas fases de la actividad o por sus múltiples aspectos.

Características de la departamentalización

- En relación directa con el tamaño y la complejidad de las tareas
- Se da a cualquier nivel jerárquico
- Es diferente en cada organización

A la hora de agrupar las distintas actividades para poder coordinarlas, es necesario considerar los criterios o interdependencias básicas que usan las organizaciones para seleccionar las bases de agrupación de puestos de trabajo y unidades o departamentos.[2]

Dichas interdependencias son:

[2] Mintzberg, H., *La estructuración de las organizaciones*, McGraw-Hill, 1991.

1. **Interdependencia del flujo de trabajo**: las relaciones entre determinadas tareas de operaciones deben reflejar las dependencias mutuas naturales en el flujo de trabajo. Es decir que no se lo debe truncar o alterar; no hay que dar lugar a la diferenciación, ya que dicha alteración puede ocasionar conflictos. Por ejemplo, a la hora de producir un artículo, es posible dividirlo según los procesos necesarios para su obtención, o mantener todos los procesos juntos dentro del mismo departamento. Si se produce la diferenciación, la coordinación se puede ver dificultada, ya que participarán individuos, tanto en el nivel operativo como en el directivo, con intereses diferentes. Si en los procesos de producción ocurren problemas, deberán ser resueltos en los niveles superiores (si el operativo no es capaz). Si todos los procesos hubiesen estado bajo la misma dirección entre los propios individuos, se podrían resolver dichos inconvenientes.[3]
2. **Interdependencia de los procesos**: la producción de un determinado bien o servicio demanda la realización de diversos procesos (producción, marketing, comercialización, entre otros). En la interdependencia del flujo de trabajo se dijo que todos los procesos relativos al mismo bien o servicio deben mantenerse bajo la misma dirección. En cambio, la interdependencia de los procesos determina que todas las personas vinculadas a una tarea en particular, independientemente de la cantidad y variedad de los bienes y servicios, deben mantenerse juntos. Por ejemplo, en una fábrica de muebles de algarrobo, la departamentalización podría ser: recepción y clasificación de la madera, corte, ensamblado, tintura, acabado, inspección y distribución. Surgen interdependencias relacionadas con la especialización que estimulan la agrupación funcional. A veces es necesario agrupar para estimular las interacciones que hacen al proceso, aunque sea a expensas de cierta coordinación del flujo de trabajo. De esta forma, el trabajo conjunto de especialistas en las mismas áreas puede resultar fructífero porque aprenden los unos de los otros, ganan habilidades en su tarea especializada y se gratifican de ser juzgados por personas expertas en su mismo campo, y no por directivos ajenos al tema. Si se sigue este criterio, pueden generarse conflictos a la hora de solucionar los problemas, cuando los especialistas tengan que subir hasta el nivel necesario que pueda tomar la decisión. Por esta razón, dicha decisión puede llegar tarde, distorsionada e incluso no solucionar el problema de origen (esto ocurre cuando quien la toma se encuentra lejos de éste).

[3] Mintzberg establece distintos tipos de interdependencias del flujo de trabajo, a saber: mancomunadas (requieren compartir los recursos), secuenciales (cuando el trabajo pasa de una tarea a la siguiente) y recíprocas (cuando el trabajo va y viene entre distintas tareas). (Cfr. Mintzberg, H., op. cit., 1991, pp. 149-157).

http://librosysolucionarios.net

3. **Interdependencia de escala**: esto corresponde a las economías de escala. Puede resultar imprescindible la formación de grupos numerosos para poder funcionar con eficiencia; por ejemplo, instaurar un departamento de mantenimiento para toda la planta –en lugar de que cada sección posea el propio–, establecer un departamento de investigación y desarrollo que apoye a todos los productos o también crear un departamento de procesamiento de datos en el cual haya un equipo central que pueda ser utilizado por toda la empresa, y no que cada sector posea su propio equipo, que seguramente será pequeño, lento y de peor calidad. Esto estimula la especialización por proceso.
4. **Interdependencias sociales**: este criterio corresponde a las relaciones sociales circundantes, no al trabajo realizado. Por ejemplo, los obreros en las minas tienden a formar grupos para facilitar el apoyo mutuo en un entorno peligroso. Mintzberg establece otros factores sociales que hacen al agrupamiento de individuos para formar un departamento, como determinadas características de personalidad comunes entre los miembros del grupo. Estas interdependencias son factores subjetivos, pero es necesario considerarlos a la hora de estructurar los departamentos. Por lo tanto, cuando se deben establecer los criterios de departamentalización hay que tener en cuenta tanto los factores objetivos (tres primeras interdependencias) como los sociales.

Una vez establecidos los criterios para departamentalizar hay que analizar cómo ésta se llevará a cabo en la organización. La departamentalización se encuentra en relación directa con el grado de especialización que se haya alcanzado en la empresa, el cual depende básicamente de su tamaño. Es decir que cuanto mayor sea la organización, mayor especialización habrá, y por lo tanto existirá mayor departamentalización.

Las bases de departamentalización se dividen en dos grandes grupos:

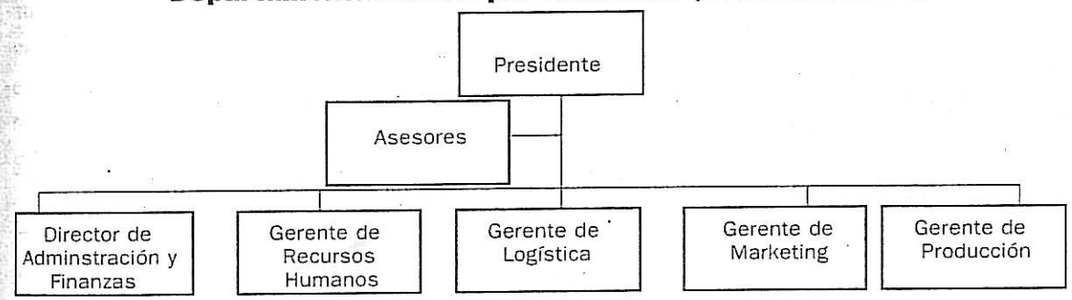
Bases de departamentalización y sus subdivisiones (Mintzberg, 1991)

BASE	SUBDIVISIÓN
RESULTADO	• Productos • Clientes • Zona geográfica
OPERACIONES INTERNAS	• Funciones • Procesos

La departamentalización sobre la base de las operaciones internas se caracteriza por agrupar teniendo en cuenta las funciones o procesos; es decir, segmenta la organización atendiendo a ellos. Utiliza las interdependencias de procesos y de escala. Le interesa que todos los especialistas o expertos en un área estén juntos, aprendan los unos de los otros y sean supervisados por personas entendidas en el tema. Por ejemplo, el departamento de marketing agrupa a todos los entendidos en el tema, independientemente del producto o servicio del que se trate; esto hace que cada vez se vuelvan más hábiles y expertos en esa área. Al mismo tiempo, tal como señala Mintzberg, este tipo de agrupación puede hacer perder de vista el objetivo final de la organización, que es producir pero obtener rentabilidad. Podría suceder entonces que los especialistas se centraran demasiado en lograr la perfección en su trabajo a costa de los beneficios. La coordinación entre departamentos relacionados puede verse dificultada, teniendo que lograrla los directivos de niveles superiores.

La departamentalización por funciones abarca lo que la empresa hace normalmente. Las funciones típicas son: finanzas, marketing, producción y administración; si en lugar de producir la empresa se dedicase a brindar servicios, sería habitual ubicar el departamento de operaciones en lugar del de producción. Este tipo de departamentalización se puede aplicar a organizaciones de cualquier tipo; lo que variará serán las funciones según los objetivos y actividades que desarrolle la empresa.

Departamentalización por funciones (Officenet 2002)



En el siguiente cuadro se exhiben las ventajas y desventajas de la departamentalización por funciones:

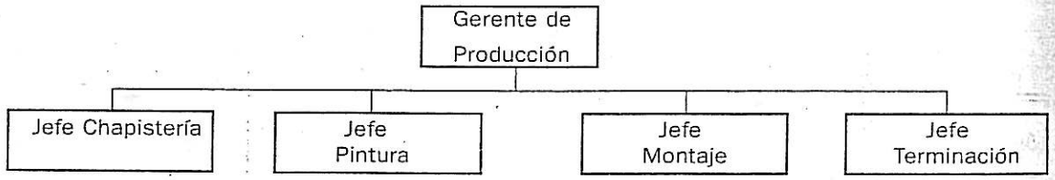
http://librosysolucionarios.net

Ventajas y desventajas de la departamentalización por funciones

Ventajas	Desventajas
· Es un método lógico y probado a través del tiempo	· Si sus operaciones están geográficamente dispersas, pueden no estar satisfechos los individuos de estas áreas
· Los directivos defenderán las actividades básicas de la empresa	· Los expertos pueden perder la visión global de la compañía
· Alta especialización que consigue gran eficiencia en el desarrollo del trabajo	· Dificultad al tener que coordinar departamentos distintos pero relacionados
· Simplifica la capacitación de los trabajadores	· Dificultad de adaptación a los cambios del entorno
· Estricto control en la parte alta de la organización	· Los directivos se vuelven tan especialistas que les cuesta desarrollarse con una visión integral de la organización

La departamentalización por proceso agrupa las actividades en torno de un proceso o de un tipo de equipo. Nuclea a los individuos y recursos necesarios para cada tarea, ya que cada uno requiere un tipo de habilidades y necesidades especiales. Este tipo de departamentalización sirve tanto para procesar productos como para brindar servicio a los clientes.

Departamentalización por Procesos en una empresa Automotriz



En cuanto a un servicio, tomemos por ejemplo la renovación del carnet de conducir, el cliente debe pasar por los siguientes departamentos que completan todo el proceso: recepción de documentación; gabinete psicológico; salud; evaluación teórica y práctica; cobranzas; emisión de documentos.

Ventajas y desventajas de la departamentalización por procesos

Ventajas	Desventajas
· Uso de tecnología especializada	· La coordinación puede tener que pasar a niveles superiores para su resolución
· Uso de personal con habilidades determinadas	· Dificulta el desarrollo de directivos generales debido a la especialización
· Simplificación de la capacitación	· Responsabilidad concretada en la parte alta de la organización
· Mayor control por parte de la alta dirección	

La departamentalización basada en los resultados se caracteriza por mantener todos los procesos relacionados con el producto o servicio "bajo el mismo techo". Utiliza la interdependencia del flujo de trabajo, a costa de la especialización. Esto significa que va a mantener juntas todas las operaciones relacionadas con un producto, cliente o zona geográfica que sirva.

Este tipo de departamentalización permite que los directivos se desarrollen en distintas áreas, no sólo en aquellas que son de su conocimiento; es más fácil hacerlos responsables de los resultados obtenidos; piensan en términos de éxito porque les interesa que su departamento logre resultados positivos; es más flexible a la hora de adaptarse a los cambios del entorno. Pero también tiene sus desventajas: puede perder la especialización, existe duplicación de costos y gastos en personal e instalaciones (por ejemplo, en vez de tener un departamento de marketing general, cada producto, servicio, cliente o zona geográfica cuenta con el suyo).

La departamentalización geográfica es atractiva para empresas a gran escala (multinacionales) o para aquellas organizaciones cuyas actividades se encuentran geográficamente dispersas. Esta base de departamentalización presenta la particularidad de que el departamento de Finanzas debe estar siempre centralizado, no dividido por geografía. Esto no significa que cada área cuente con su departamento contable, administrativo y financiero, pero no pueden disponer libremente del dinero sin una autorización previa de la casa central.

http://librosysolucionarios.net

Departamentalización por Zona geográfica (Empresa FilmSuez SA)



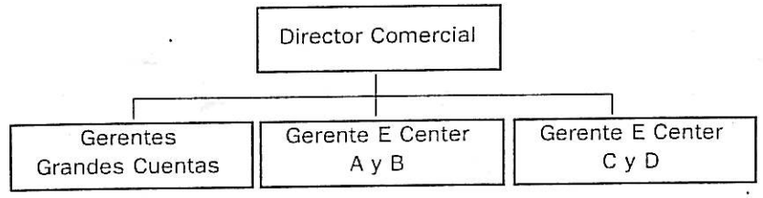
El siguiente cuadro establece las ventajas y desventajas de la departamentalización geográfica:

Ventajas y desventajas de la departamentalización geográfica

Ventajas	Desventajas
· Asignación de responsabilidad por la rentabilidad por zona en niveles inferiores	· Se requieren directivos con capacidades y formación o experiencia; esto hace que los costos sean mayores, ya sea que se busquen en el mercado o se los forme en la organización
· Estimula la participación en la toma de decisiones	· La falta de directivos con habilidades limita el crecimiento de la organización
· Mejora la coordinación y comunicación en una zona, ya que se centran en las necesidades de ésta	· Duplicación de personal y recursos en algunas áreas: ventas, contabilidad, comercial y otras
· Ahorro de costos de transporte y plazos de entrega, cuando la producción también posea una base territorial	· Tanto la planificación como el control se tornan más complejos, ya que al dotar a cada zona de participación en la planificación, luego hay que diseñar cómo se las va a controlar, en especial cuando el nivel de responsabilidad se encuentra en estratos inferiores
· Favorece el desarrollo de directivos más generalistas, al no estar tan especializados	
· Más adaptables al entorno cambiante	

La departamentalización por clientes se basa en la tipología de clientes a los que se sirve; es decir que las actividades se agrupan en torno a ellos (por ejemplo una fábrica de ropa para niños, jóvenes y mujeres embarazadas).

Departamentalización por Clientes



El siguiente cuadro establece las ventajas y desventajas de una departamentalización por clientes:

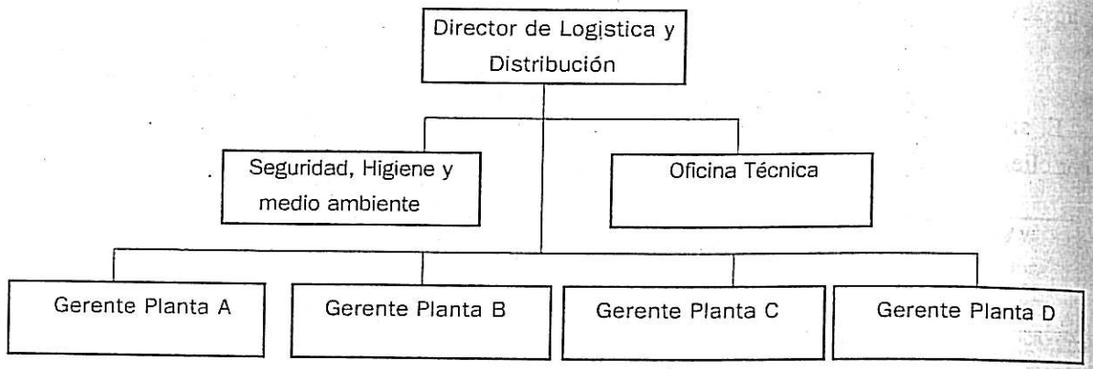
Ventajas y desventajas de la departamentalización por clientes

Ventajas	Desventajas
· Atienden las necesidades específicas de los clientes	· Duplicación de personal y recursos
· El cliente siente que hay alguien que lo contempla, que satisface sus necesidades	· Necesidad de contar con directivos que posean capacidades especiales en el área de los clientes
· Adquieren destreza en el área del consumidor	· Dificultad de coordinar departamentos basados en clientes u otros factores ya que los primeros recibirán presiones de los directivos de clientes para poder satisfacer a los segundos
· El nivel de responsabilidad y autoridad se baja a niveles inferiores, con lo cual los directivos aprenden a pensar en términos de éxito	
· Fácil adaptación a los cambios del entorno	

http://librosysolucionarios.net

La departamentalización por productos se da en grandes empresas y en aquellas que desarrollan productos múltiples. Se realiza atendiendo a cada uno de éstos y agrupando todo lo relacionado con ellos en un mismo departamento (supongamos, una empresa dedicada a la producción de artículos de limpieza para el hogar, de aseo personal y comestibles). Este tipo de departamentalización surge cuando la compañía comienza a crecer y a diversificarse, lo que lleva a los directivos de las distintas funciones a un enfrentamiento.

Departamentalización por Productos (Empresa Industrial de Pan y otros)



- Gerente de Planta A: Tortas heladas
- Gerente de Planta B: Helados Comunes
- Gerente de Planta C: Yogures y helados de yogur
- Gerente de Planta D: Envases plásticos y de cartón

El siguiente cuadro exhibe las ventajas y desventajas de una departamentalización por productos:

Ventajas y desventajas de la departamentalización por productos

Ventajas	Desventajas
· Permite al máximo el uso de habilidades especializadas en cada producto	· Duplicación de personal y recursos, por lo tanto se duplican los costos
· Permite el crecimiento y desarrollo de la organización	· Se necesitan una planificación y un control más exactos
· Fácil adaptación a los cambios del entorno	· La toma de decisiones y el control en la cima de la organización deben ser muy estrictos para evitar que la empresa se desintegre Un directivo de un producto o servicio tiene la responsabilidad total sobre él y su puesto sería equiparable al de una organización monoproducto o monoservicio
· Facilita la coordinación entre actividades funcionales relacionadas con el producto	
· Reduce el nivel de responsabilidad	
· Permite conocer cuál fue la rentabilidad de cada producto	
· Desarrolla directivos más generalistas	

El hecho de que una organización utilice un tipo de departamentalización u otro, o una combinación de ellos, dependerá de las ventajas y desventajas que presente cada una de las estrategias planteadas. Si a la compañía le interesa comprender qué es lo que demanda cada cliente e intentar satisfacerlo, tendrá una tendencia a seguir una departamentalización por cliente; pero si la organización es pequeña y es monoproducto, seguirá casi con seguridad una departamentalización por funciones.

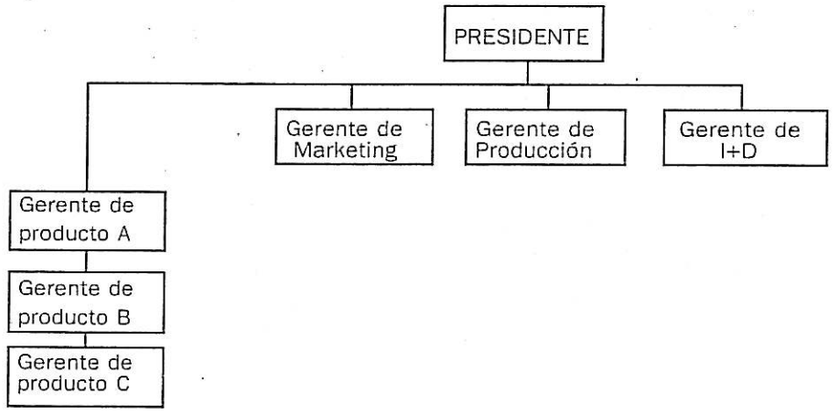
Las empresas, independientemente de su tamaño, pueden utilizar en sus distintos niveles diferentes bases de departamentalización, es decir, una combinación de la base por resultados con operaciones internas. Si la compañía posee múltiples artículos, seguirá principalmente una departamentalización por productos, pero aquellos departamentos que sea conve-

http://librosysolucionarios.net

niente tener centralizados definirán una por funciones. Podemos concluir diciendo que en cada nivel pueden existir diferentes bases, tanto dentro de los departamentos como entre ellos.

6.3.2.1. Organización matricial

Es un tipo de diseño organizacional que trata de maximizar las ventajas y minimizar las desventajas de dos tipos de departamentalización: funcional y por productos. Es decir que es un híbrido, lo cual lleva a que la organización tenga dos clases de estructuras al mismo tiempo. En un sentido vertical, se establecen los productos o proyectos y en el sentido horizontal, las funciones que éstos compartirán.



La característica más importante es que los empleados tienen dos jefes a los cuales responder: el directivo de producto y el de función, con lo cual el sistema de autoridad se transforma en doble y pierde vigencia el principio de la unidad de mando propuesto por Fayol. Esta doble autoridad puede acarrear conflictos a los individuos porque en un determinado momento puede plantearse la duda de a quién responder. Para evitar este problema, ambos directivos deben coordinarse de antemano y evitar trasladar dudas al nivel inferior.

Este tipo de organización ha cobrado importancia debido a que el interés comenzó a centrarse más en el resultado final y en la calidad brindada, para lo cual es necesario asignar la responsabilidad del producto a un nivel inferior; por otro lado, se hace necesario que las actividades sean desarrolladas por especialistas. Los rápidos cambios del entorno han sido otro factor contingente que ha llevado a la existencia de este tipo de organización, ya que la estructura por producto posibilita una rápida respuesta y la estructura por funciones permite hacer economías de escala, con lo cual se optimizan recursos.

Las ventajas y desventajas de una organización matricial son las siguientes:

Ventajas y desventajas de la organización matricial

Ventajas	Desventajas
· Asignación de responsabilidad por las utilidades a un nivel inferior	· Pérdida de tiempo para la coordinación entre ambos directivos
· Uso de las economías de escala, con lo cual se evita la duplicación de especialistas o de departamentos de *staff*	· Conflictos cuando los recursos son escasos y ambos directivos deben disputárselos
· Rápida respuesta a los cambios del entorno y tecnológicos	· Excesivo formalismo: se busca dejar todo por escrito para evitar malos entendidos
· Es buena cuando la empresa tiene diversidad de productos (no en exceso porque pierde las ventajas)	· Doble autoridad
· Se aprovechan el *staff* y los especialistas	· Si la autoridad se desequilibra, quiere decir que uno de los directivos cobra más fuerza que el otro; aquí se producen ineficiencias y ambigüedades de poder
	· Si el resultado no es el esperado, se dificulta la asignación de la responsabilidad en el nivel gerencial, ya que ambos directivos intentarán endilgársela mutuamente

Por ejemplo, puede formarse una estructura matricial para realizar la construcción de una nueva planta de producción, en donde el responsable del proyecto se pone en contacto con las áreas funcionales necesarias (ingeniería, recursos humanos, finanzas).

Una vez finalizado el proyecto (la construcción de la planta) cada individuo vuelve al puesto que ocupaba. También pueden darse estructuras matriciales como base de departamentalización desde el origen y de forma permanente, pero hay que tener en cuenta que el funcionamien-

http://librosysolucionarios.net

to óptimo de este tipo de organización depende de que los individuos estén preparados para trabajar con doble autoridad y que los directivos estén dispuestos a compartir información.

6.3.3. Cadena de mando

Cuanto mayor sea la especialización horizontal, más alta será la vertical; se necesitarán niveles jerárquicos que coordinen todas las actividades, que tengan una visión más amplia como para poder integrar el trabajo individual y hacer que se cumplan los objetivos de la empresa. A estos niveles jerárquicos que van desde la cima de la organización hasta la base inferior se los conoce como cadena de mando o jerarquía. En esta cadena de mando queda claro quién tiene autoridad sobre quién y a quién se le debe rendir cuentas; también exhibe a quién recurrir cuando se necesita ayuda y quién va a exigir responsabilidad por el trabajo realizado.

Dentro del concepto de cadena de mando hay otros tres relacionados: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad es el poder institucionalizado, inherente a un puesto administrativo, que tiene una persona para tomar decisiones, dar órdenes y esperar que los que están debajo cumplan, y asimismo poder exigir obediencia. El poder es un concepto mucho más amplio; es la capacidad que tienen las personas para inducir o influir sobre las acciones y los comportamientos de los demás individuos. La organización le da a cada puesto administrativo de la estructura organizacional un lugar en la cadena de mando y cierto grado de autoridad, para facilitar así la toma de decisiones y la coordinación. Cuando a los diferentes integrantes de una organización se les da el derecho de realizar algo, también adquieren la obligación de hacerlo y de cumplirlo correctamente; esto es la responsabilidad.

Por último, el postulado de unidad de mando, instaurado por Henry Fayol dentro de sus 14 principios, establece que cada individuo debe tener un único superior frente al cual responder para garantizar la línea de autoridad. Si se pierde este principio, el empleado puede entrar en conflicto, ya que tendrá que reportar a más de un superior y ajustarse a las demandas de cada uno de ellos.

En la actualidad la cadena de mando "estricta" pierde vigencia porque ha cambiado el concepto de trabajo dentro de la organización; se tiende a trabajar con equipos multidisciplinarios y autodirigidos, como en el caso de Gillette, empresa que en el año 1992 implementó su Programa de Calidad Total y hoy consta de 167 equipos de trabajo, los cuales participan en la toma de decisiones importantes, y con varios jefes.[4]

[4] Cazenave, Teresa y Pasman, Dolores, "La empresa posmoderna", *Negocios*, núm. 55, marzo 1996.

También se dispone de tecnología que hasta hace algunos años no existía; los empleados acceden rápidamente a información que antes era exclusiva de la alta dirección y se comunican con sus pares sin necesidad de que sus jefes se enteren; es más, las organizaciones promueven el uso de tecnología informática para facilitar y agilizar la comunicación tanto interna como externa. Además, cada vez son más las empresas que hacen que los niveles inferiores tomen decisiones que antes sólo recaían sobre los directivos superiores.

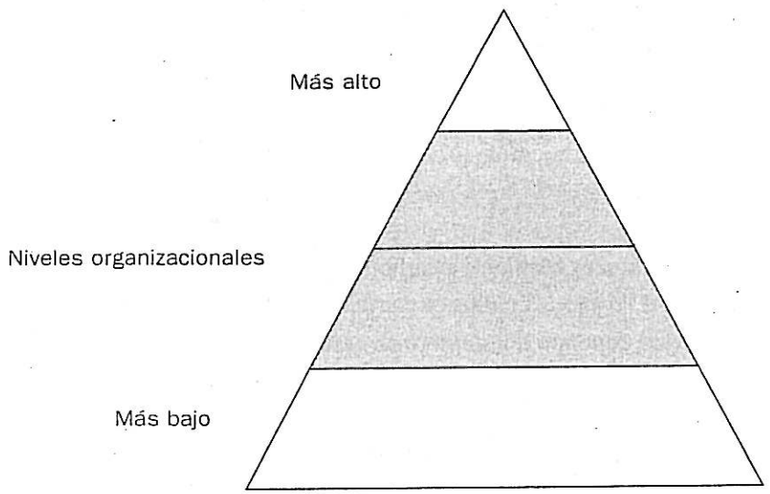
6.3.4. Amplitud de control

Una forma de lograr la integración es mediante la amplitud de control (o ámbito de control), entendiéndose por ello la cantidad de subordinados que un directivo puede supervisar de manera eficaz y eficiente. Esta cantidad depende del número de relaciones que se establecen, ya que a medida que la primera aumenta aritméticamente, la segunda lo hace geométricamente. Es decir que el superior tiene relaciones directas sencillas, en grupo y cruzadas.

La amplitud de control recibió mucha atención de los primeros teóricos de la administración; ellos se inclinaron por una amplitud reducida, estableciendo el número ideal de individuos para ser supervisados en cinco o seis; de esta manera podía ejercerse un control directo más estricto. Pero a la hora de determinar la amplitud de control, como primera medida hay que identificar el nivel jerárquico en cuestión, debido a que cuanto más se asciende en la escala jerárquica, el número de individuos por supervisar se reduce. Esto explica en parte por qué la organización habitual tiene forma piramidal y no de otro tipo. Esta reducción obedece a que las tareas de los directivos se tornan complejas: no sólo deben interactuar internamente, sino que deben también realizar tareas en el ambiente externo. Es decir que el alcance que tenga un directivo de la línea alta será menor que el de la línea media, y éste a su vez tendrá una amplitud más reducida que uno de la línea baja de dirección.

http://librosysolucionarios.net

Amplitud de control



Como puede verse, la amplitud de control es variable; no existe una fórmula que especifique cuál es el área de control óptima, sino que ésta depende de la repercusión de los factores fundamentales; no sólo hay que considerar el nivel jerárquico del que se trata, sino también el tipo de organización y la capacidad de reducir el tiempo que le dedica cada directivo a cada uno de sus subordinados. Los factores fundamentales que se deben considerar para tener una amplitud efectiva son:[5]

- Capacitación de los subordinados: cuanto mejor sea la capacitación, preparación y experiencia que tengan los subordinados, menor será el número de relaciones necesarias con su superior. Los subordinados bien capacitados requieren menos tiempo de su gerente, así como menos contacto con él.
  Los problemas de capacitación son más marcados en industrias nuevas y complejas (por ejemplo la aeroespacial o la electrónica, por los rápidos cambios tecnológicos que experimentan).
- Claridad de la delegación de autoridad: la delegación de autoridad con claridad y precisión es un síntoma de eficiencia y eficacia de la organización. A pesar de que una buena capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de los contactos, la pesada carga que sufren se debe muchas veces a una organización deficiente y confusa. El síntoma más grave de esta deficiencia es la delegación de autoridad inadecuada o poco clara. Si un gerente delega con total claridad una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá llevarla a cabo sin ningún problema, requiriendo el mínimo tiempo y atención del primero. Si lo anterior no ocurre o el subordinado no tiene autoridad para realizar la tarea, el gerente deberá dedicar mucho tiempo a supervisar y guiar los esfuerzos de éste, cuando no llevarla a cabo él directamente; esto reduce la amplitud de control.
- Claridad de los planes: si los planes están bien definidos, quienes deben ejecutarlos cuentan con la autoridad suficiente y los empleados entienden lo que se espera de ellos, resultarán operativos y la demanda por parte de los directivos será baja.
  Por el contrario, cuando los planes no se encuentran bien definidos y los subordinados no calificados deben ponerlos en práctica por sí solos, implicará que demanden mayor tiempo de los superiores; esto reduce la amplitud de control.
- Uso de estándares objetivos: para asegurarse el cumplimiento de la planificación, se deben haber diseñado el sistema de control y los estándares que serán medidos. Si estos últimos son consistentes, se puede evidenciar cualquier desviación con facilidad, lo que hace que los gerentes eviten contactos y pérdidas de tiempo para centrar su atención en aquellos puntos críticos de la ejecución exitosa de los planes.
- Técnicas de comunicación: la eficiencia con que se usan las técnicas de la comunicación influye también sobre la amplitud de la gerencia. No es lo mismo comunicar cada plan, instrucción, regla u orden de forma verbal que por medio de un manual. En el primer caso, el contacto entre superior y subordinado aumenta, el directivo tiene que estar pendiente de transmitir absolutamente todo de forma oral; esto le resta tiempo y la amplitud de control disminuye. Para evitarlo, muchos directivos usan dispositivos de comunicación como puestos de "asistente de", o personal de "staff". Asimismo, es importante que la retroalimentación se haga de la forma más rápida y eficaz posible para evitar restarle tiempo al directivo.
  También es importante la claridad en la comunicación y la consistencia de los planes, ya que si un empleado duda, volverá a preguntar tantas veces como sea necesario, o en el momento del control habrá que dedicarle más tiempo; la consecuencia es la disminución de la amplitud del control.

[5] Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, 1991, pp. 148-154. (Esta cita es diferente de todas las demás)

http://librosysolucionarios.net

- Cantidad de contacto personal necesario: hay muchas situaciones que demandan el contacto directo como, por ejemplo, temas de índole política, estratégica y el caso de las evaluaciones de los empleados para las cuales es conveniente que sus resultados se comuniquen personalmente. Esto influye en la cantidad de personas por supervisar.

El grado de contacto dependerá mucho del tipo de trabajo que se realice y del nivel jerárquico en el que se encuentre el directivo. Si se habla de la línea baja de dirección y de que los trabajos de sus empleados son rutinarios, especializados y estandarizados, la amplitud de control aumentará. Por el contrario, si el trabajo es necesariamente grupal y hay una alta interdependencia de los individuos, la amplitud se verá reducida.

El área de control determina la configuración que tendrá la organización, ya que si son pocos los que informan a cada directivo y la organización tiene un gran tamaño (cantidad de personas que pertenecen a ella), la estructura tendrá muchos niveles jerárquicos:

- Estructura alta. Por ejemplo, hasta el proceso de privatizaciones, la empresa Siemens Argentina[6] desarrolló una gran cantidad de niveles jerárquicos, al igual que la estatal Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL). Si por el contrario las personas que informan a cada directivo son numerosas, la estructura contará con pocos niveles jerárquicos.
- Estructura plana u horizontal. La compañía 3M Argentina es un ejemplo de empresa horizontal. 3M transformó en plana su organización; pasó de tener cinco niveles jerárquicos a tres; las jefaturas desaparecieron, con lo cual los operarios dependen directamente de gerentes y supervisores que se responsabilizan ante los directores. Al haber menos directivos, las funciones se consolidaron, se cambiaron posiciones y se asumieron más cargos.[7] Los niveles dentro de una organización son necesarios porque la capacidad de los directivos es limitada. De acuerdo con cómo afecten a los factores enunciados, además de la capacidad propia del directivo, estará determinada la forma que adquirirá la organización.

[6] La revista *Mercado* desarrolla en el artículo "¿Adiós a los organigramas?" el cambio organizacional que han sufrido algunas empresas tras el proceso de privatizaciones en Argentina (Cfr. Teragno, Danila y Lecuona, María Laura, "¿Adiós a los organigramas?, *Mercado*, núm. 953, abril 1997).

[7] Dillenberger, Diego, "Cuestión de tamaño", *Negocios*, vol. 5, núm. 12, 1992.

Una estructura alta se caracteriza por tener una larga cadena de autoridad, en cuyos niveles los grupos son relativamente pequeños; los canales de comunicación son muy largos, lo que hace que muchas veces la comunicación se vea interrumpida, la toma de decisiones llegue tarde y hasta de manera errónea. Esto ocasiona que los directivos estén "muy encima" del trabajo de sus empleados, provocando falta de motivación y estímulo y quitando creatividad e imaginación. Pero, a su vez, conlleva una rápida comunicación entre superior y subordinado, porque al ser pocos, el directivo tiene más disponibilidad. El control es más estricto, se usa más la supervisión directa y no se desarrollan complejos sistemas de control y planificación.

Una estructura plana, por el contrario, posee pocos niveles, con lo cual los grupos son más numerosos en cada uno de ellos. Los directivos deben delegar más en los niveles inferiores, las tareas se deben estandarizar, los objetivos deben ser susceptibles de ser medidos con eficacia. Esta estructura trae aparejado un aumento de la motivación, de la creatividad, de la imaginación y del desarrollo personal, ya que los empleados sienten poca presión de supervisión directa. Como contrapartida, se produce una mayor inversión en planificación y control para asegurar que los objetivos se cumplan.

Desde el punto de vista individual, esta estructura puede traer mayor satisfacción. Cuando no hay acuerdo entre los subordinados, los directivos deben resolverlos; esto implica más diálogo y consulta para minimizar las diferencias y coordinar esfuerzos.

http://librosysolucionarios.net

Estructuras altas vs. planas

Estructuras altas	Estructuras planas
· Larga cadena de autoridad	· Corta cadena de autoridad
· Canales de comunicación muy largos	· Canales de comunicación cortos
· Comunicación que se interrumpe con frecuencia	· Comunicación que fluye por la jerarquía
· Toma de decisiones que puede tardar mucho	· Toma de decisiones más rápida
· Falta de motivación y estímulo, anulación de la creatividad e imaginación	· Mayor motivación y estímulos aumentan la creatividad e imaginación; desarrollo personal
· Rápida comunicación entre superior y subordinado	· La comunicación puede verse disminuida debido a la cantidad de personas que reportan al mismo individuo
· Control más estricto	· Desarrollan sistemas de planificación y control más estrictos
· Todo está formalizado, por lo tanto la resolución recae directamente sobre el supervisor	· Aumenta el diálogo y la consulta cuando hay que ponerse de acuerdo para resolver alguna cuestión en particular

Además de las características comparativas entre ambas estructuras, una estructura plana tiene estas otras diferencias particulares:

- Los directivos se pueden transformar en "cuellos de botella" en cuanto a la toma de decisiones, ya que al estar sobrecargados de información y ser limitada la capacidad de procesamiento de ésta por parte de los individuos puede provocar demoras (al contrario de lo que se piensa habitualmente).
- Si los sistemas de control no son fuertes, éste se puede perder, puesto que al haber delegación puede producirse un desmembramiento de la organización.
- Para trabajar en organizaciones horizontales, los directivos necesitan contar con una calidad excepcional (selección muy cuidadosa de los empleados).

Independientemente de que la estructura sea alta o plana, la organización tiene niveles, los cuales presentan problemas. Algunos de ellos son los siguientes:

- Tienen un costo, porque si la estructura es alta existen varios niveles directivos con su gasto asociado; si es plana, habrá menos directivos pero también se generan costos: si son de carrera en la empresa, el gasto de entrenarlos en la tarea de asumir mayores responsabilidades y el aprendizaje de la delegación de autoridad; si se contratan en el entorno, debe pagarse la formación que poseen.
- La comunicación se puede ver perjudicada. Si la estructura es alta, son demasiados los niveles por donde debe circular la información para la toma de decisiones, para "bajar" los planes, los objetivos y políticas de la empresa, y se puede producir un filtrado de ella. Si son pocos, se pueden generar los cuellos de botella, con lo cual también se complica la toma de decisiones.
- Los niveles complican la planificación y el control porque si la estructura es alta, en cada uno de ellos aquélla se detiene por la intervención del gerente correspondiente. Si es plana, todos participan en mayor medida, por lo que hay que ser más cuidadosos a la hora de armar la planificación; se necesita personal con calificaciones determinadas, y en cuanto al control, éste debe ser más estricto para evitar que haya desprendimientos de la organización.

6.3.5. Centralización y descentralización

Otra forma de lograr la integración de las actividades diferenciadas es por medio del proceso de toma de decisiones, que es la esencia de la labor de los gerentes. De particular importancia es el lugar que ocupa dicha labor en la jerarquía, ya que en algunas organizaciones recae en los altos directivos, mientras que los del nivel bajo se limitan a obedecer; esto ocurre cuando los directivos prefieren mantener la distancia en las relaciones personales.[8] En el otro extremo están aquellas empresas que han desplazado la toma de decisiones hacia los niveles inferiores, con mayor cercanía respecto de las actividades; se da cuando los directivos están seguros de las relaciones personales.[9] De esta manera, la toma de decisiones puede ser centralizada, con la autoridad concentrada en la cima de la jerarquía, o descentralizada con la autoridad en el nivel más bajo de ésta. Cuando la organización está altamente cen-

[8] Johnston, Michelle A., "Delegation and Organizational Structure in Small Business: Influences of Manager's Attachment Patterns", *Group &Organization Management*, vol. 25, núm. 1, 2000, p. 4.
[9] Ídem.

http://librosysolucionarios.net

tralizada, el más alto nivel piensa que debe involucrarse en todas las decisiones que se tomen, independientemente de las consecuencias que éstas acarreen, y que son los únicos con la visión amplia y las habilidades necesarias para tomar decisiones.

Por el contrario, en la actualidad numerosas organizaciones están llevando la autoridad a los niveles más bajos posibles, otorgándola en la toma de decisiones en cuanto a dinero por gastar, diseño de cambios o procedimientos y otros. A este enfoque se lo llama *empowerment*[10] y se está transformando en una práctica habitual; puede ser considerado uno de los factores críticos para el éxito de una compañía ya que los tiempos para la toma de decisiones se acortan. Las ventajas de una efectiva delegación y de una estructura descentralizada son conocidos y han sido tema de estudio en el campo de la administración por muchos años. Ya en 1958, Robert Roy describió los problemas existentes en una estructura centralizada.[11] Es decir que el tema no es nuevo, pero debido a los rápidos cambios del entorno, incluyendo los tecnológicos, la mayor satisfacción demandada por los clientes, el cambio de sus gustos y otros, han hecho que la toma de decisiones se realice en niveles inferiores.

No existen organizaciones con la autoridad totalmente centralizada en las cuales sólo un grupo de personas tomen todas las decisiones porque es imposible que conozcan la totalidad de los trabajos, procesos, productos, etcétera, así como tampoco existen las organizaciones con la autoridad totalmente descentralizada en el nivel inferior, dejando que allí se tomen todas las decisiones de la empresa. Es decir que las organizaciones pueden ser más o menos centralizadas o descentralizadas; son como los dos extremos de un continuum. Existe un rango de combinaciones de diseño que incorpora rasgos de varios elementos, tanto de la centralización como de la descentralización.

[10] Juhl, H. J. y Kristensen, K., "Empowerment and Organizational Structure", *Total Quality Management*, vol. 8, núm. 1, febrero 1997, p. 103-112. Los autores establecen que, en primera medida, el empowerment está orientado a mejorar la satisfacción del cliente, haciendo que el empleado esté lo más cerca posible de él para tomar las decisiones con la mayor rapidez. Como segunda medida, se espera que aumente la lealtad del empleado por sentirse reconocido. Y por último, se espera un incremento de la productividad que se traducirá en mayores ganancias.

[11] Roy, en 1958, describía las consecuencias de la falta de delegación como algo muy serio, y las que detectó fueron las siguientes: dependencia de aquellos que tenían mucho poder; carga excesiva sobre directivos de este tipo, quienes habitualmente quedaban aferrados a rutinas triviales; imposibilidad de crecimiento de sus subordinados y depresión moral manifestada a través de la insatisfacción. Cfr. Johnston, Michelle A., op. cit., 2000.

Continuum de autoridad



Los directivos de las organizaciones con un reducido grado de formalización suponen que los niveles inferiores cuentan con preparación, conocimientos, habilidades y hacen buen uso de la razón para resolver los problemas a medida que éstos aparecen.[12] Cuando las organizaciones están muy especializadas y son muy técnicas, los directivos de los niveles inferiores conocen los productos, procesos y problemas relacionados y, por lo tanto, el saber que poseen es más adecuado que aquel de que disponen los altos ejecutivos. Lo fundamental en la descentralización es que quien lleva a cabo el trabajo individual posee la discreción para encargarse de un rango ancho de las decisiones de su trabajo. La delegación de la toma de decisiones se hace solamente dentro de un mínimo delineamiento.

La descentralización motiva a los directivos a que desarrollen habilidades para la toma de decisiones, con lo cual pueden pasar a ocupar puestos de mayor autoridad y responsabilidad ya que se vuelven hábiles en ello. Hace que conozcan no sólo los aspectos específicos de su puesto de trabajo, sino también de las otras partes de la organización que se vinculan a ellos. Al tener una mayor libertad a la hora de tomar decisiones, se pueden sentir más satisfechos; al aumentar la autonomía se incrementa la satisfacción.[13] Cuando existe descentralización, las decisiones se toman con mayor rapidez y se reduce la carga de trabajo de los altos directivos; las empresas se adaptan más velozmente a los cambios del entorno.

[12] Dillenberger se plantea el cambio organizacional llevado a cabo por la empresa 3M. El director de logística y de recursos humanos de la compañía, Jorge Marchesotti, explicó que tienen en cuenta al empleado, lo consultan acerca de cómo mejorar los procesos, y se dieron cuenta de que nadie conoce mejor el trabajo que aquellos que lo realizan en la línea del frente, por eso la reducción de niveles jerárquicos. Establecieron que "nunca se tomará una decisión arriba que pueda tomarse abajo", y "creen que la autoridad para decidir debe estar delegada al responsable de cada acción". Un ejemplo es que los coordinadores de venta pueden autorizar una nota de crédito de hasta 500 dólares por cliente, y antes la autorización dependía de algún jefe que se encontraba en el medio. La gente hace lo que sabe sin preguntar, ya no decide más el gerente qué debe hacer cada uno. En el nivel fabril, también cambiaron los puestos de trabajo; se trabaja de manera polivalente, organizados en células, en lugar de las tradicionales líneas, menos flexibles y poco aptas para cambios y series cortas (Dillenberger, Diego, op. cit., 1992).

[13] Axley, S. R., "Delegate: Why We Should, Why We Don't and How We Can", *Industrial Management*, núm. 34, 1992, pp. 16-19.

http://librosysolucionarios.net

La descentralización de la toma de decisiones en niveles inferiores por medio de la delegación es una característica de las estructuras planas, ya que no es necesario contar con numerosos estratos intermedios. Una apropiada delegación de autoridad se traducirá en un incremento de la productividad y de la eficiencia.

Ventajas y desventajas de la descentralización

Ventajas	Desventajas
· Las decisiones son tomadas por quienes conocen el problema, los procesos y los productos	· Mayores costos de capacitación y preparación de los directivos
· Rapidez en la toma de decisiones	· Enseñar a delegar
· Desarrollo de directivos, ya que aprenden a conocerlas a otras partes de la organización	· Se pueden perder los objetivos de la organización
· Aumentan la motivación y la satisfacción en el puesto de trabajo	· Sistemas de planificación y control más sofisticados
· Mayor facilidad de adaptación a los entornos dinámicos	

En el otro extremo de la variable está la centralización, en donde los niveles inferiores sólo toman decisiones con especificaciones muy claras, de acuerdo con los objetivos estándares. Esto hace que cualquiera de ellas que se aparte de éstos sea tratada como una excepción, lo cual impulsa a que la toma de decisiones suba por la jerarquía, y se transforme en un proceso lento; incluso, posiblemente no se elija la opción correcta por la distancia existente entre el individuo y el problema real, y cuando descienda la orden, el ejecutante no se haga responsable por ella.

La centralización inhibe la creatividad, la imaginación y el desarrollo individual debido a que los integrantes de la organización carecen de autonomía. Por otro lado, la empresa se asegura de que quien tome la decisión tenga una visión amplia de ella, que exista consistencia en el trato a los empleados y clientes, así como también en cuanto a las tareas, ya que si estuviese descentralizada la autoridad, cada departamento podría tratar estos temas de distintas maneras.

Ventajas y desventajas de la centralización

Ventajas	Desventajas
· Trato igualitario a los clientes, empleados y tareas	· Aumenta la desmotivación del trabajador
· Visión amplia de la organización	· Dificulta el desarrollo de directivos
· Garantizar la permanencia de la organización en épocas de crisis	· Lentitud de la adaptación a los cambios del entorno
	· Lentitud en la toma de decisiones
	· Decisiones que pueden estar desacertadas
	· Falta de responsabilidad del ejecutante por la decisión tomada por el nivel superior

Luego de haber analizado la centralización y la descentralización, caben mencionar diversos factores que influyen a la hora de optar; el siguiente cuadro presenta algunos de ellos.

Factores que influyen en la centralización y la descentralización

Centralización	Descentralización
· Épocas de crisis o situación comprometida de la empresa	· Empresa geográficamente dispersa, o búsqueda de la diversificación de productos o clientes
· Entornos estables	· Entornos dinámicos
· Los directivos de niveles inferiores carecen de los conocimientos globales y de los objetivos	· Los directivos están preparados para la toma de decisiones
· Habiendo estado descentralizada, existe pérdida de confianza en los directivos de los niveles inferiores	· Se buscan decisiones rápidas, más justas, cuya implementación depende de los directivos de niveles inferiores
· Las decisiones por tomar e implementar son muy significativas	· La empresa está preparada para permitir que los niveles inferiores aprendan a tomar decisiones y a asumir responsabilidades

http://librosysolucionarios.net

6.3.6. Formalización

Otra forma de integrar la diferenciación de actividades es mediante la formalización, ya que a través de reglas, políticas y procedimientos formales se puede lograr la coordinación entre individuos y departamentos que realizan tareas diferenciadas. La formalización consiste en la fijación por escrito de dichas pautas que describen el comportamiento esperado de los empleados. En algunas ocasiones se utiliza el término "estandarización", pero en realidad éste corresponde a los procedimientos y métodos de trabajo que describen un cargo en forma exacta y que el trabajador debe cumplir.

Las organizaciones, normalmente, elaboran manuales de trabajo, descripciones y otros documentos que guían el comportamiento de los individuos; cuanto más se descanse en estos textos, mayor será la formalización de la organización. Si bien las empresas difieren en el grado de formalización, hay una estrecha relación entre ésta y la complejidad organizacional; una compañía muy compleja también se encuentra sumamente formalizada, pues dicha complejidad frecuentemente se produce cuando las tareas responden a métodos bien establecidos para lograr resultados comparables y evaluables.

Las empresas tenderán a la formalización cuando las tareas administrativas y de producción sean sencillas y rutinarias; pero cuando se trate de actividades más complejas y no rutinarias –como las del departamento de investigación y desarrollo–, resultará más difícil que tal formalización exista.

También es preciso considerar cómo las compañías ven a los trabajadores, ya que una organización que cuenta con una alta formalización indica ausencia de información, de conocimiento, de habilidades, falta de capacidad para juzgar o de autocontrol para coordinar las diversas tareas.

En el otro extremo, cuando la alta dirección supone que los empleados están informados, tienen conocimientos y habilidades, poseen capacidad de juzgar y autocontrol, dejan de lado la formalización, pues dan por sentado que los individuos tendrán el comportamiento indicado con ausencia de reglas, procedimientos y políticas formales.

Asimismo, es preciso considerar si la organización está o no geográficamente dispersa, ya que en el primero de los casos la formalización será necesaria para garantizar la coordinación, pero en el segundo caso, se pueden fomentar las relaciones informales y las interacciones cara a cara para lograr los comportamientos esperados.

¿Qué hacer frente a la incertidumbre? Nos debemos hacer esta pregunta porque algunos directivos piensan que la formalización es la manera de integrar las tareas ante una situación de este tipo. Si una empresa está acostumbrada a trabajar según comportamientos formalizados, esto obliga a que frente a cada situación nueva se deba escribir qué hacer para que, en caso de repetirse en el futuro, no existan dudas. La realidad indica que cotidianamente surgen cuestiones nuevas, sobre todo en aquellas organizaciones que se mueven en entornos altamente dinámicos. Por lo tanto, la formalización es casi imposible porque no se puede escribir todo ni anticipar lo que vendrá. Por esta razón, cuando la organización se encuentre inmersa en un entorno incierto, deberá buscar otras formas de coordinación para manejar la incertidumbre.

Podemos preguntarnos para qué se formaliza el comportamiento, y la respuesta será muy sencilla. Una de las finalidades de tal procedimiento consiste en la variabilidad de la conducta, e incluso en lograr predecirla y controlarla; la otra, en la coordinación predeterminada de las actividades, cuando éstas lo requieren.

El cuadro siguiente muestra las situaciones que hacen que la formalización aumente o disminuya.

Situaciones que afectan a la formalización

Disminución de la formalización	Aumento de la formalización
· Capacidad de los individuos de tomar decisiones por sí solos	· La dirección establece que los individuos no tienen la capacidad de tomar decisiones
· Los empleados tienen información, conocimientos, habilidades y están preparados para actuar solos	· Los empleados carecen de información, conocimientos y habilidades
· Entornos dinámicos e inciertos	· Entornos estables y ciertos
· Organizaciones flexibles	· Organizaciones más rígidas
· Las tareas no permiten la formalización	· Tareas rutinarias y sencillas
· Los individuos tienen discreción sobre su trabajo	

6.3.7. Estandarización

La estandarización es otro de los enfoques para lograr la integración de las actividades diferenciadas. Es decir que, dada la división del trabajo que trae la especialización, ésta puede ser estandarizada.

http://librosysolucionarios.net

La estandarización implica establecer patrones de referencia en cuanto a procesos, materiales y materias primas, recursos humanos y productos finales. Por ejemplo, McDonald's establece el tipo de carne que se necesita para realizar una hamburguesa, la clase de pan y todas sus materias primas; lo mismo hace con el proceso de elaboración. De esta manera garantiza que en cualquiera de sus locales en el mundo sea posible comer el producto elaborado del mismo modo.

La estandarización de los procesos supone dar las instrucciones o lineamientos de cómo producir. Otorga la garantía de que todas las tareas serán realizadas de la misma forma siempre, independientemente de la persona que esté en ese momento en ese puesto de trabajo. Así se facilita la interacción, haciéndolas uniformes y eliminando aquellas que no son necesarias. La estandarización de los procesos delinea cada tarea, pero al mismo tiempo establece cómo se relacionan o vinculan con el resto sin dejar nada librado al azar. En cuanto a los materiales y materias primas, permite reducir la incertidumbre y la falta de predicción de los trabajos. Se intenta que los proveedores sean siempre los mismos, lo cual garantiza el accionar de los empleados y reduce las relaciones entre subordinado y superior, ya que éste sabe que aquél cuenta con una sola forma de proceder.

También se puede estandarizar la tarea del personal, ya sea por medio de entrenamiento dentro de la organización o de una selección cuidadosa de empleados preparados, entrenados o certificados. Muchas empresas hacen que sus empleados pasen por un entrenamiento muy riguroso cuando van a desempeñar un puesto nuevo; otras disponen su capacitación fuera de la organización, luego de la cual deben contar con un título específico para poder desempeñarse en el nuevo cargo. Cuando el personal está preparado y entrenado, también minimiza las relaciones con el superior y la empresa se garantiza así un comportamiento uniforme.

Por último, se pueden estandarizar los productos finales, los cuales deben alcanzar las mismas especificaciones. Si son de consumo masivo, no específicos, se controla la estandarización por medio de la inspección. Una de las formas típicas de hacerlo es mediante el Total Quality Management (TQM), enfoque mencionado en el capítulo 3, que asigna a los empleados y grupos de trabajo la responsabilidad y autoridad de verificar la calidad del producto o servicio que elaboran.

6.4. Enfoque contingente para el diseño organizacional

El término "contingencia" significa "algo eventual o incierto, que puede o no suceder". El enfoque de la contingencia destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo; por lo tanto, no existe una única forma excluyente para organizarse con el fin de alcanzar los objetivos de las organizaciones dentro de un ambiente. Sin embargo, a pesar de que las empresas son diferentes entre sí se pueden establecer dos modelos genéricos de diseño: orgánico o mecanicista. Estos dos diseños fueron determinados por Burns y Stalker a partir de una investigación realizada en una serie de compañías británicas en las cuales encontraron características coincidentes.

El enfoque de la contingencia enfatiza que no hay nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo. Todo depende. La teoría explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales son variables independientes mientras que las técnicas administrativas son las variables dependientes dentro de una relación funcional (del tipo "si p, entonces q").

6.4.1. Organizaciones orgánicas y mecanicistas

La estructura mecanicista se caracteriza por tener puestos de trabajo simples, rutinarios y especializados, así como una estandarización de los procesos, inputs y outputs; prevalece una alta formalización de los cargos, es decir, mayor confianza en las reglas y procedimientos formales. Se encuentra altamente departamentalizada; cuenta con una larga jerarquía rígida en donde es prioritaria la unidad de mando y un sistema simple de control porque el mecanismo principal es la supervisión directa. La amplitud de control es más estrecha, lo que hace que la transmisión de información en sentido descendente y la participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones sean muy limitadas.

Las organizaciones mecanicistas se basan en los principios de la teoría clásica comentada en el capítulo 3. Es un modelo que intenta eliminar todos aquellos elementos ineficientes e inconsistentes como la ambigüedad, el juicio humano y las diferencias de personalidad de los individuos.

Como contrapartida, la estructura orgánica se caracteriza por su flexibilidad; no siempre experimenta una gran división del trabajo: existe, pero los puestos no se encuentran altamente formalizados porque los empleados cuentan con una fuerte capacitación, están sujetos a

http://librosysolucionarios.net

una escasa supervisión directa, manifiestan altos niveles de habilidades y reciben un gran apoyo de otros miembros del equipo. La amplitud de control del supervisor es superior; existe mayor confianza en las comunicaciones y un énfasis en los principios de la teoría de las relaciones humanas. Son organizaciones con una gran flexibilidad que les permite efectuar cambios con rapidez cuando las necesidades lo exigen. Al estar capacitadas, a las personas se las faculta para manejar diversos problemas y recurren con frecuencia a la conformación de equipos de trabajo.

Burns y Stalker arriban a la conclusión de que la forma mecanicista de organización es más apropiada en condiciones ambientales relativamente estables, mientras que la orgánica lo es en contextos de cambio e innovación. Existe un imperativo ambiental: es el ambiente el que determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

¿Cuándo es conveniente una estructura mecanicista y cuándo una orgánica? Para responder a ello es preciso analizar los factores de contingencia que influyen en esta decisión. El hecho de que una estructura resulte apropiada depende de cuatro variables de contingencia: la estrategia de la organización, su tamaño, su tecnología y el grado de incertidumbre ambiental.

6.4.2. Estrategia y estructura

La estrategia es el fin y la estructura el medio para alcanzarlo. En concreto, la segunda debe adaptarse a la primera, lo que hace que exista una relación muy estrecha entre ambas. Toda vez que se produce un cambio de estrategia se debe analizar si la estructura es acorde con ella; si no lo es, se debe modificar.

Chandler fue uno de los primeros en investigar esta relación. Para ello analizó el cambio estructural que sufrieron cuatro grandes empresas: Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck and Co. En su trabajo pudo demostrar cómo la estructura seguía a la estrategia.

Las organizaciones comienzan con un solo producto o línea de productos y por lo tanto la estructura es muy simple, o incluso puede llegar a ser informal en sus orígenes para ir formalizándose a medida que crece. En las organizaciones con estructuras simples, la autoridad está centralizada, la departamentalización y la formalización son muy bajas. Pero a medida que se diversifican, la estructura se vuelve más compleja ya que deben crecer para poder adaptarse a las nuevas estrategias.

Diferentes ambientes llevan a las empresas a adoptar nuevas estrategias y éstas exigen diferentes estructuras organizacionales para poder ser implementadas con eficiencia y eficacia. Si la estrategia que sigue la organización es de innovación, la estructura tendrá que ser flexible, de baja formalización y amplitud de control, con empleados preparados y capacitados para que puedan tomar decisiones, y se buscará trabajar en equipo. Si por el contrario la estrategia es la de minimizar los costos, habrá una mayor especialización para evitar la pérdida de tiempo en pasar de una tarea a otra, se procurará limitar la amplitud de control de los directivos, existirán una gran formalización de comportamientos y otras características propias de una estructura mecánica.

6.4.3. Tecnología y estructura

La tecnología es una variable que, al igual que la estrategia, influye poderosamente en las características de la organización. Todas las empresas utilizan alguna forma de tecnología para lograr la producción de bienes o servicios, que podrá ir desde la más sencilla a la más compleja, pero con dependencia respecto de ella para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

La tecnología incluye maquinarias, habilidades, experiencia y conocimientos, herramientas, técnicas y actividades, procedimientos, todos ellos elementos fundamentales para transformar las materias primas y los materiales en productos finales. Producir cualquier artículo o servicio (fabricar computadoras, zapatos, automóviles, atender pacientes, dictar clases, etcétera) siempre supone el uso de alguna tecnología. Por lo tanto es una variable que, al afectar al diseño de los puestos de trabajo, ejerce influencia en la estructura de la organización.

La importancia de la tecnología en el diseño de la estructura de la organización se potencia en la década de 1960, después de que Joan Woodward, investigadora británica, intentó demostrar cómo las estructuras de las organizaciones se adaptaban a la tecnología que tenían en uso. Su estudio se basó en una población de alrededor 100 empresas del sur de Inglaterra, en donde investigó cómo la jerarquía, el tamaño de los departamentos, la autoridad y la formalización de cada una eran diferentes. Pudo clasificar así la producción en tres categorías de tamaño de sus partidas, en donde cada una tenía complejidades y sofisticaciones distintas.

La complejidad tecnológica representa hasta dónde los procesos productivos están mecanizados. Una mayor complejidad de la tecnología implica que el trabajo, en gran medida, se encuentra definido por la maquinaria; por el contrario, cuánto más simple es, más intervienen los trabajadores en el proceso productivo.

Las tres categorías que Woodward determinó fueron: producción unitaria, masiva y de proceso. La producción unitaria es aquella que satisface los pedidos específicos de los clientes; el producto se elabora una vez recibido el encargo. La producción descansa en el obre-

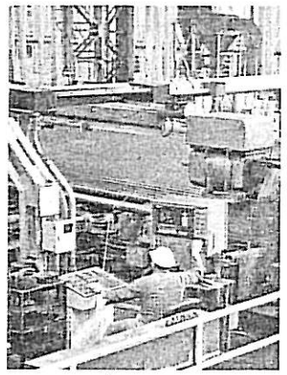
http://librosysolucionarios.net

ro y no se cuenta con tecnología altamente mecanizada, ya que el pequeño volumen de fabricación no lo justifica. Los métodos y el plan son llevados a cabo por hábiles artesanos basados en su propio conocimiento adquirido por la experiencia, por ejemplo, en el caso de la ropa a medida.

La producción masiva es la fabricación de grandes cantidades y todos los clientes reciben el mismo producto. La gran cantidad de elaboración del mismo bien justifica el desarrollo de métodos de producción y equipos especializados. Donde el volumen productivo es lo suficientemente grande, la metodología provee eficiencia. El alto nivel de operaciones especializadas y la uniformidad de la producción en masa significa que los trabajos individuales serán rutinarios, estandarizados y repetitivos. El plan de producción y el control son altamente programables. El personal va a ser menos hábil (comparándolo con el artesano) y el ritmo de sus actividades estará regulado por la línea de producción más que por sus propias decisiones. Esta situación es la que tiene lugar en una línea de montaje de automóviles.

La producción de proceso consiste en la elaboración de materiales o artículos basada en el peso o el volumen. Todo el flujo de trabajo se encuentra mecanizado. Esta es la forma de producción tecnológica más sofisticada y complicada, dado que el proceso "corre" continuamente; es altamente automatizada y programada y los operarios no forman parte de ella porque la maquinaria realiza todo el trabajo, mientras que la masiva se basa en productos estándares y en operaciones repetitivas. Algunos ejemplos son las fábricas de latas de pintura, las destilerías y las plantas nucleares, entre otros.

Profundizaremos estas categorías al abordar las funciones organizacionales.



Proceso de SIDERCA.

Cuando clasificó las empresas según las tres categorías de tecnología, el equipo de investigadores de Woodward descubrió que las estructuras organizacionales de las compañías de cada categoría eran diferentes. Las discordancias más importantes fueron las siguientes:

1. Las organizaciones que se encontraban en los extremos del continuum (producción unitaria y en proceso continuo) eran más flexibles; se asemejaban al modelo orgánico en que los deberes y las responsabilidades se definían menos. Las que se ubicaban en la mitad del continiuum (producción en masa) eran más especializadas y formalizadas, se asemejaban al modelo mecanicista.
2. Las del extremo tenían mejor aprovechamiento de las comunicaciones verbales, en cambio las del medio hacían uso de la comunicación escrita, que es más formal. También nos sirve este patrón para asemejarlo a los modelos orgánicos y mecanicistas.
3. Las posiciones gerenciales estaban mucho más especializadas en los sistemas de producción en masa que en los otros dos. Los supervisores de primer nivel se dedicaban al control directo y dejaban las decisiones técnicas al personal de staff. En contraste, a los gerentes de las empresas con sistemas de producción por órdenes de trabajo se les exigía que fueran mucho más idóneos en lo técnico y a los de las empresas de producción por proceso, más en lo científico.
4. El control real de la producción en cuanto a la programación y los movimientos estaba separado de su supervisión en las empresas de producción en masa. Estas dos funciones gerenciales se integraban mucho más en el puesto del supervisor de primera línea en las organizaciones de los extremos del continuum.

Las investigaciones del equipo de Woodward dieron como resultado tres principios que sugieren la influencia que la tecnología ejerce sobre el diseño de la organización:

- Cuanto más compleja es la tecnología, pasando de un sistema de unidades a uno de procesos, mayor es el número de personal requerido, y mayores también los niveles de gerencia.
- Cuanto más compleja es la tecnología, mayor es el número de personal de apoyo administrativo que se requiere.
- El área de control de los gerentes de primer nivel aumenta cuando se pasa de los sistemas de producción por unidad a los masivos y disminuye cuando se pasa de éstos a los de proceso.

http://librosysolucionarios.net

El cuadro siguiente muestra la relación que existe entre el tipo de tecnología utilizada y la estructura de la organización.

Relación entre tecnología y estructura organizativa

	Unitaria	Masiva	Proceso continuo
Complejidad técnica de tecnología de producción	Baja	Media	Alta
Estructura organizativa:			
· Formalización	Baja	Alta	Baja
· Centralización	Baja	Alta	Baja
· Jerarquía administrativa	Baja	Media	Alta
· Tamaño unidad	23	48	15
Comunicación:			
· Verbal (lateral)	Alta	Baja	Alta
· Escrita (vertical)	Baja	Alta	Baja

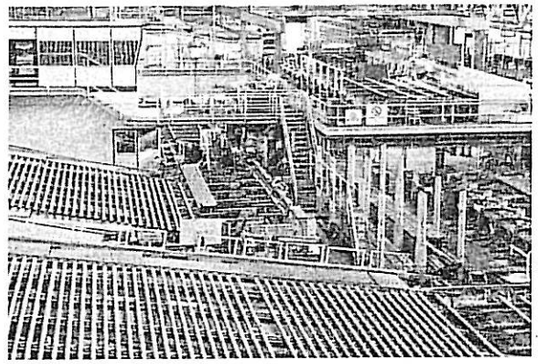
Resumiendo lo expuesto, la formalización y la centralización son altas para la producción masiva, y bajas para los procesos continuos y de producción unitaria. La diferencia se debe a que la producción en masa estandariza sus procesos y requiere decisiones centralizadas, reglas y procedimientos claramente definidos. El tamaño de la unidad (la cantidad de gente a su cargo) es mayor para la primera línea de supervisores en la producción en masa porque los trabajos son rutinarios. lo que permite que el supervisor pueda tener a su cargo unas 48 personas. En cambio, en la producción unitaria y en el proceso continuo es menor la cantidad de personas por supervisar porque se requiere un estrecho seguimiento. La estructura de las producciones unitaria y en proceso continuo será orgánica y la de producción en masa será mecánica.

Pero los adelantos de los sistemas informáticos y robots iniciaron una nueva comprensión de las posibilidades de la producción y de las estructuras de las organizaciones que sean compatibles con dichos adelantos. Estos métodos complicaron aún más las relaciones entre la tecnología y la organización.

Esta nueva tecnología permite combinar todo lo bueno de los tres tipos clasificados por Joan Woodward. Y está considerada en un nivel superior de la complejidad técnica en relación con los tres vistos. Estos modelos están asociados a una tecnología con pocas reglas, descentralización, ámbito de control reducido en la relación administradores-empleados, comunicación lateral cara a cara, equipos de trabajo y estructura orgánica.



SIDERCA, Panel de Control



Producción de caños

6.4.4. Tamaño y estructura

El tamaño de la organización es su magnitud y se mide con frecuencia por la cantidad de trabajadores que hay en ella. Los estudios indican que las empresas grandes están estructu-

http://librosysolucionarios.net

radas de manera diferente en relación con las pequeñas. Estas últimas son más informales, tienen poca división del trabajo, pocas reglas y reglamentos y un staff de profesionales y empleados pequeño. En cambio, las grandes organizaciones, como IBM, necesariamente deben poseer una división del trabajo, staffs de profesionales, numerosas reglas y reglamentos, sistemas internos de control, de innovación y recompensas.

Las evidencias demuestran que el tamaño influye de una manera considerable en la estructura de la organización. Grandes empresas como McDonald's, AT&T, Shell, la citada IBM, entre otras, revisten características propias, como alta formalización, especialización y clara división de la autoridad.

El tamaño afecta a una organización cuando de pequeña pasa a ser mediana o grande; implica un cambio sustancial en su estructura. Cuanto más grande una organización es, más se formaliza, más confía en reglas, políticas y procedimientos formales, a la vez que aparecen la especialización y la estandarización.

En cuanto a la centralización de la autoridad sucede lo mismo. Las pequeñas tienen una alta centralización de la autoridad y a medida que va aumentando debe ir descentralizando en las líneas medias para poder cumplir con los objetivos. Es aquí donde se produce una paradoja, porque cuanto más grandes, más centralizadas en la cima, pero necesariamente más descentralizadas en los niveles inferiores porque es imposible que una sola persona o grupo puedan tomar decisiones por toda la organización, como ya fue descrito.

Al aumentar el número de trabajadores se incrementa la complejidad de la estructura y se sigue departamentalizando e incorporando líneas jerárquicas. Según Mintzberg, una gran organización muestra un modelo de complejidad mayor. La explicación para la relación entre tamaño y complejidad es sencilla:

a) La necesidad de especialidades adicionales ocurre con mayor frecuencia en organizaciones grandes.
b) Una gran organización puede añadir una nueva especialidad a un costo menor que una pequeña.
c) Mientras los departamentos de la organización crecen en tamaño, se origina la presión para subdividirse. Un departamento se agranda hasta tal punto que los gerentes no pueden controlarlo eficientemente; con respecto a este punto, los subgrupos se dividen en nuevos departamentos.
d) Finalmente, se necesitan niveles jerárquicos para mantener el control sobre el gran número de personas.

Las grandes organizaciones son asociadas a las siguientes características:

- Aumento del número de supervisores (vertical)
- Mayor número de trabajos y departamentos (horizontal)
- Incremento de la especialización de funciones y de las habilidades
- Mayor formalización
- Mayor descentralización
- Menor porcentaje de altos administrativos
- Mayor porcentaje de técnicos y profesionales de staff
- Mayor número de comunicación escrita y de documentación

6.4.5. Incertidumbre del entorno y estructura

¿Por qué el entorno afecta al diseño estructural de una organización? Porque, tal como fue mencionado, los entornos pueden ser estables o dinámicos, simples o complejos. El que un entorno sea más o menos estable depende de cómo se haya podido minimizar la incertidumbre. Las grandes organizaciones tienen mayores posibilidades de hacerlo porque poseen más contactos con el entorno, más personal que trae información y por lo tanto su estructura es más rígida, mecánica, a la vez que puede anticipar lo que sucederá e ir cambiando con antelación. Por el contrario, cuando una organización es pequeña o cuenta con escasos recursos, el entorno en el que se mueve es más dinámico. Por esta causa, no existe una fuerte minimización de la incertidumbre y la estructura es más flexible y adaptable a los cambios que se produzcan rápidamente, a los cuales no se podrá anticipar.

El hecho de que el entorno sea simple o complejo también define el tipo de estructura de una organización. Cuánto más simple sea éste, más mecánica resultará la empresa, porque conocerá el ambiente y será capaz de anticiparse; por el contrario, a mayor complejidad, la compañía tenderá a ser más orgánica por la dificultad que hallará para anticiparse.

Si relacionamos los entornos, nos encontraremos con las siguientes combinaciones:

http://librosysolucionarios.net

Relaciones entre entornos y tipos de organizaciones

	ESTABLE	DINÁMICO
SIMPLE	MECÁNICA	ORGÁNICA
COMPLEJO	MECÁNICA	ORGÁNICA

Actualmente, las organizaciones se están transformando en estructuras orgánicas porque necesitan responder con rapidez a los cambios que se producen en el entorno. Los clientes demandan mayor calidad y entregas más rápidas, así como también se está reduciendo el período de vida útil de los productos.

6.5. Diseños organizacionales

Veamos cuáles son los posibles diseños organizacionales que pueden utilizar las compañías en la actualidad. Estos son diversos y se hallan definidos en función del tamaño, la tecnología y el entorno en el cual aquellas se mueven.

6.5.1. Estructura simple

En general, la mayoría de las organizaciones nacen como un desafío, y por lo tanto están dirigidas firme y personalmente por sus líderes (aunque no sean estrictamente empresarios, sino propietarios-directores). Esta persona ejerce el poder con prácticamente nulos controles formales, ya que éstos son una amenaza para su autoridad. Asume la responsabilidad de crear estrategias, que nacen en la incertidumbre y están orientadas a la búsqueda de nuevas oportunidades.

No es una estructura elaborada; es baja en complejidad, con poca formalización y con autoridad centralizada en una sola persona. Es una organización plana, generalmente con dos o tres niveles verticales, amplitud de control, un cuerpo flexible de empleados y donde casi todos se reportan a un individuo en el que recae la autoridad para la toma de decisiones. El trabajo no tiene una división estricta, la diferenciación entre unidades es mínima y existe una pequeña jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado. El personal de staff o de apoyo normalmente es contratado, ya que por el tamaño no se justifica su incorporación a la organización.

Se la puede ver con frecuencia en los pequeños negocios en donde dueño y gerente se funden en la misma persona. Esta es una debilidad, y en estructuras más grandes resulta inadecuado a causa de que su poca formalización y la alta centralización dan lugar a una sobrecarga de información en los niveles altos. A medida que la organización crece, se vuelve compleja para ser dirigida por una sola persona. La ventaja de poseer la toma de decisiones centralizada y rápida, comienza a tornarse en una desventaja, porque se vuelve lenta y puede hacer que la organización se estanque.

Por lo tanto, la habilidad de incluir a otros individuos en el proceso de toma de decisiones y una estructura de autoridad más descentralizada se perfilan como una alternativa con buenos resultados. También es un riesgo que todo dependa de un solo individuo, ya que si éste se va, "se marchan la información y la toma de decisiones".

El entorno en el cual se mueve normalmente esta estructura es simple y dinámico. Simple porque tiene que poder ser comprendido por una sola persona, y dinámico porque aún está buscando su nicho de mercado para adaptarse. Es de alto riesgo, pero el empresario-director lo puede entender. Como puntos fuertes podemos destacar que la estructura organizacional simple es rápida, flexible, con bajo costo de mantenimiento y una contabilidad clara.

Una vez que la organización ha superado su etapa de elaboración de la estructura administrativa pueden suceder algunas situaciones. Una es que continúe siendo orgánica y centralizada porque le conviene, sabiendo que esto limita su crecimiento y desarrollo; otra es que haga una transición a una diferente forma empresarial. Profundizaremos lo relacionado con este tipo de estructura cuando desarrollemos las empresas nacientes en el capítulo 8.

6.5.2. Estructura burocrática

La transición de la estructura empresarial hacia otras formas ocurre cuando la organización crece, se desarrolla y la estructura simple dejar de serle útil. En este caso, lo que sucede es que las organizaciones necesitan contratar más personal para poder enfrentar la demanda cuando sus ventas crecen, su nivel de producción aumenta o se expande geográficamen-

http://librosysolucionarios.net

te. Este crecimiento hace que las estructuras se vuelvan más especializadas, más formalizadas, se haga un mayor uso de los reglamentos y aumente el número de departamentos (especialización horizontal) que acarrea un incremento de niveles jerárquicos (especialización vertical); en definitiva, la estructura se vuelve más burocrática. El espíritu de la burocracia es establecer un camino y permanecer en él, para asegurarse de que todo salga como estuvo previsto. Significa que no haya sorpresas, todo está determinado de antemano.

Es preciso tener presente que la burocracia es un tipo de estructura basado en la lógica, en una alta formalización, con una autoridad legitimada. Cuando el tamaño, o algún otro factor contingente, favorece la estructura burocrática puede darse alguna de las opciones ya mencionadas: la estructura funcional, en donde el interés está puesto en la eficiencia de la división del trabajo –y esto hace que el núcleo operativo sea o no calificado[14]–, o una estructura divisional o unidades estratégicas de negocios.

La estructura funcional se basa en una departamentalización por funciones, es decir que agrupa por especialidades similares o relacionadas.

Dentro de la burocracia, los núcleos operativos pueden estar formados por personas sin calificación,[15] conocidas como "burocracias maquinales", o con calificación, llamadas "burocracias profesionales". Las primeras se caracterizan por contar con tareas altamente especializadas, rutinarias, simples y repetitivas, que requieren un mínimo de habilidad y preparación. La comunicación es muy formalizada por toda la organización, las unidades operativas son de gran tamaño, la agrupación de las tareas se realiza sobre una base funcional, el poder para tomar decisiones está relativamente centralizado y la estructura administrativa es complicada, con gran distinción entre línea y staff.

La burocracia maquinal puede verse en diferentes empresas: las de producción en serie son las más características; organizaciones grandes; departamentos gubernamentales (correo, recaudación de impuestos, etcétera), no sólo porque las tareas son rutinarias sino porque deben dar cuenta de ellos a la sociedad; pequeños fabricantes (por ejemplo, una fábrica de muebles) la eligen porque su trabajo operativo es simple y repetitivo.

[14] Mintzberg divide a la burocracia en dos tipos: maquinal, aquella en donde el núcleo operativo es no cualificado, con tareas altamente rutinarias, especializadas, comportamientos formalizados; y profesional, en donde el núcleo está formado por individuos con preparación, mayor autonomía, puestos más profundos (Mintzberg, H., op. cit., 1990.).

[15] Básicamente esta es la característica, pero no necesariamente, ya que las empresas tienen personas cualificadas en sus núcleos operativos y son burocracias maquinales.

Un ejemplo de este tipo de estructura es el organigrama que presentaba la empresa Siemens Argentina hasta la llegada de las privatizaciones, en donde se respetaba "a rajatabla" el esquema clásico de división funcional y reproducía para cada área el modelo verticalista y de control.

Los niveles en la fábrica eran[16]:

Niveles de fábrica

Gerente general o director

Gerente de negocio

Gerente de fábrica

Gerencia (dependía del tamaño de la fábrica)

Jefe de sección

Supervisor general

Líder o supervisor

Operario

La burocracia profesional se caracteriza por tener un núcleo operativo formado por especialistas, quienes realizan un trabajo complejo que requiere de profesionales o de personas con la preparación adecuada. Es común ver este tipo de estructuras en las universidades o

[16] Teragno, D. y Lecuona, M. L., op. cit., 1997. El director de recursos humanos de la empresa Siemens Argentina, Hugo Mayer, decía que podían llegar a tener entre ocho o nueve niveles jerárquicos. Actualmente, esta estructura ha sufrido fuertes cambios y quedó configurada con uno o dos niveles medios entre los operarios y el máximo responsable. La empresa está orientada a participar en la mejora del proceso, y no tanto a supervisar o verificar su cumplimiento.

http://librosysolucionarios.net

los hospitales. Todos dependen de las habilidades y conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar; todos producen bienes o servicios normalizados.

La estructura divisional está formada por unidades semiautónomas acopladas por una estructura administrativa central. Las unidades se llaman divisiones y la administración que las reúne se llama sede central. Es muy utilizada por las grandes corporaciones.

Difiere del resto de las configuraciones en un aspecto importante: se trata de una estructura superpuesta con otras; cada división dispone de la propia.

Las divisiones se crean para atender a diferentes mercados y se les da el control de las funciones operativas necesarias para ello. Cada una se halla relativamente libre del control directo de la central o incluso de la necesidad de coordinar las actividades con otras divisiones y parecen ser un negocio independiente, aunque ninguna lo es.

El tipo de departamentalización utilizado se basa en el mercado (productos o servicios, clientes, geografía) en la parte superior de la línea media. Se crean divisiones según los mercados a los que se atiende, las cuales obtienen el control de las funciones operativas necesarias para servir a estos. Cada división se ocupa de las actividades de fabricación, marketing, compras e ingeniería, es decir que retienen el poder para gestionar sus unidades, controlan las operaciones y determinan las estrategias para los mercados a los cuales están orientadas. Las funciones operativas, al estar dispersas o duplicadas, minimizan la interdependencia de las divisiones.

Por su parte, la sede central retiene varias atribuciones:

- Toma de decisiones estratégicas en cuanto a qué divisiones cerrar, cuáles apoyar y qué comprar para seguir atendiendo al mercado.
- Asignación de los recursos financieros globales: consiste en determinar a cuáles divisiones darles apoyo financiero aunque no tengan rentabilidad, a cuáles retirárselo, y autorizar financiación para proyectos que afecten a los presupuestos de inversión.
- Diseño del sistema de control de las divisiones: establece cuáles serán los mecanismos de control que se van a ejercer sobre las divisiones para ver si cumplen o no con los objetivos establecidos. Sirven para detectar dónde radica el problema si las metas no son alcanzadas.
- Nombramiento y reemplazo de los directivos de las divisiones: las personas designadas son de confianza, las nombra la sede central para asegurarse de que las divisiones seguirán la estrategia global. Es muy importante definir quién va a dirigir la división, ya que de esta persona dependerá su éxito.
- Supervisión personal de las divisiones.

Actualmente encontramos que las estructuras jerarquizadas, con especialización de puestos de trabajo, tal como hemos visto hasta ahora, no siempre se acoplan a las demandas cada vez más exigentes del mercado. El entorno reclama que las organizaciones sean flexibles, se adapten rápidamente a los cambios, sean innovadoras. Esto implica que las compañías busquen otras formas de estructurarse (por proyectos, estructura matricial, unidades internas autónomas, etcétera).

6.5.3. Organización por proyecto

Es una estructura más avanzada que la matricial descrita anteriormente, ya que los individuos están asignados de forma permanente a proyectos; una vez finalizados éstos, los empleados pasan al proyecto siguiente. Es decir que no existen departamentos a los cuales puedan volver, a diferencia de la organización matricial.

En cada proyecto se reúne a especialistas en el tema; cada uno aporta sus conocimientos, habilidades y especialidad para trabajar en equipo. Son estructuras flexibles, adaptables a los cambios del entorno y la tecnología; la toma de decisiones es más rápida; cada proyecto cuenta con un directivo a la cabeza, responsable de que a su equipo no le falte nada, de guiarlo y de asegurar que los objetivos sean alcanzados. Este tipo de organización se puede encontrar habitualmente en consultoras de distinta índole, como por ejemplo aquellas que asesoran en relación con el cambio organizacional, el diseño de puestos de trabajo, la implantación de nuevas tecnologías. La consultora forma equipos de trabajo para cada proyecto y una vez finalizados el grupo se disuelve y cada integrante puede pasar a formar parte de otro emprendimiento.

6.5.4. Holdings

Se caracterizan por estar formados por unidades o divisiones de negocios descentralizadas e independientes. Cada una de ellas posee sus propios productos, clientes, competidores y metas de ganancias. Están orientadas al mercado, por lo tanto, se las mide por su rendimiento en cada negocio; tienen sus sistemas financieros y de comunicación propios. La diferencia con la estructura divisional, radica en que en ésta las divisiones son semiautónomas, mientras que en los holdings (grupos) las unidades son autónomas, no tienen un control cen-

http://librosysolucionarios.net

tralizado desde la cima ni una asignación de recursos, vale decir que cada una sobrevive por sí misma en el mercado. Un ejemplo en Argentina puede ser el Grupo Exxel. Este grupo contaba en 2001 con las siguientes empresas:[17]

- Alimentación: Fargo, Havanna, Harry Cipriani
- Retail: Musimundo, Supermercados Norte, Blaisten, Casa Nine
- Servicios: Argencard, OCA, Interbaires, Edcadassa, Villalonga Furlong
- Servicios públicos: Distribuidoras de energía eléctrica en: San Luis, Edesa; La Rioja, Edelar; Salta, Edesal
- Medicina prepaga: SPM (Sistemas de Protección Médica), TIM, Galeno Life, Clínica del Sol, Sanatorio de la Trinidad, Sanatorio Jockey Club
- Indumentaria: Vesubio, Coniglio, Pentland Brands, Paula Cahen D'Anvers

El grupo incorpora profesionales que conocen cada rama y toma las decisiones estratégicas y de adquisición, pero no maneja las compañías. Quienes sí lo hacen son los CEO (Chief Executive Officers) o directores delegados. Se puede ver a este grupo como un conglomerado diversificado típico del modelo que existió internacionalmente durante las décadas del setenta y del ochenta. En los años noventa, el foco cambió. El core business (negocio principal) del Grupo Exxel es desarrollar ingeniería financiera de endeudamiento, es decir, hacer lo que uno sabe hacer, y diversificarse en negocios relacionados.

6.5.5. Organizaciones innovadoras

Los tipos de organizaciones comentadas hasta ahora son capaces de realizar innovaciones, pero no de alta complejidad; por ejemplo, la estructura simple realiza innovación sencilla; las burocracias intentan perfeccionar los sistemas que tienen, no desarrollar nuevos; la organización divisional tampoco efectúa una alta investigación porque su enfoque se centra en los resultados finales; los holdings son grupos de empresas en donde cada una se interesa por sus resultados, por lo tanto, tampoco hay una gran preocupación por la investigación.

[17] Píparo, P. y Sueldo, C., "El modelo desarmado". Revista Mercado Digital; núm. 1008, noviembre 2001. En este artículo se explica el repliegue táctico en respuesta a la recesión en el consumo. Algunas de las empresas adquiridas por este grupo se vendieron (Freddo pasó a manos del grupo Galicia; la cadena uruguaya de supermercados Devoto fue transferida al grupo de Disco y Casino) o están en proceso de venta (están capitalizando a Fargo para fusionarse con la mexicana Bimbo).

En este tipo de organizaciones se combinan expertos[18] de distintas áreas para formar equipos de proyecto ad hoc, que funcionan sin ninguna clase de trabas. Estos equipos deben estar integrados por individuos con diferentes intereses, especialidades, culturas y talentos. Cuanto más diverso sea el grupo, tanto mejor, ya que las conversaciones serán más ricas, el alcance más amplio y la producción de ideas, mayor.

Estas organizaciones se estructuran utilizando una base matricial, es decir combinan bases funcionales como son recursos humanos, comunicación, etcétera y equipos de proyectos para realizar el trabajo de investigación. Estas investigaciones pueden estar orientadas a servir a los clientes o a la empresa en sí misma.[19] La característica de este tipo de estructura es que funciona con profesionales que conforman un equipo de trabajo, y entre todos buscan la solución al problema planteado. En particular, en aquella que busca servirse a sí misma, la realización o materialización del proyecto puede ser tercerizada, es decir que, básicamente, su estructura está formada por personas de niveles medios, que desarrollan la investigación y que presentan su conclusión a terceros para que lleven a cabo el trabajo.

Relaciones entre entornos y configuraciones organizacionales

	ESTABLE	DINÁMICO
SIMPLE	Burocracia Maquinal	Simple
COMPLEJO	Burocracia Profesional Divisional Holding	Innovadoras Por proyectos

[18] Mintzberg establece que este tipo de organizaciones debe contratar y otorgar poder a expertos profesionales, cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo en programas de preparación, ya que cuando se habla de organizaciones innovadoras no nos estamos refiriendo a empresas incipientes en su etapa de nacimiento, sino a aquellas compañías que realizan un tipo de investigación especial. (Cfr. Mintzberg, H., op. cit., 1990, p. 482.)

[19] Mintzberg divide a las organizaciones adhocráticas o innovadoras en dos tipos: operativa (aquella dirigida a los clientes) y administrativa (orientada hacia dentro).

http://librosysolucionarios.net

En las organizaciones divisionales y los holdings, hay que mirar luego cada división, y analizar su entorno en particular para poder focalizarlo en uno u otro cuadrante. Pero a *priori*, el entorno debe ser lo suficientemente complejo como para que sea necesaria la divisionalización y, por otro lado, estable como para poder expandirse y anticiparse a lo que pueda suceder.

6.6. Internet y la estructura de las organizaciones

Por Catalina Gutiérrez

6.6.1. La tecnología de la información en las organizaciones

La tecnología de la información y sus continuos avances afectan directamente a la estructura de las organizaciones. En un principio, cuando no existía esta tecnología, las funciones administrativas se realizaban en forma completamente manual. Más adelante comienza a utilizarse la informática con funciones limitadas y muy especializadas; dos sistemas podían realizar tareas similares o superponerse, muy pocas personas tenían acceso a la tecnología, la falta de integración y las brechas entre los sistemas hacían que existiera una mala comunicación y que se perdieran oportunidades de negocio de mucho valor.

Por estas razones, las organizaciones debieron integrarse, y pasar de ser una colección de unidades de negocios que trabajaban de manera casi independiente, a funcionar como un todo, muchas veces con alcance global.

La tecnología de la información permite que tenga lugar esta integración en la organización. Sin embargo, al adoptarla deberán hacerse cambios en la estructura. Será indispensable considerar en el diseño organizacional las nuevas aplicaciones tecnológicas, así como la rapidez con que cambian.

6.6.2 Evolución del E-Business en las organizaciones

Para que la tecnología sea realmente útil en la organización, es importante que se pueda adaptar a las estrategias de la compañía y que realmente sea capaz de acumular e interpretar la información generando beneficios para los clientes y, por ende, para la empresa.

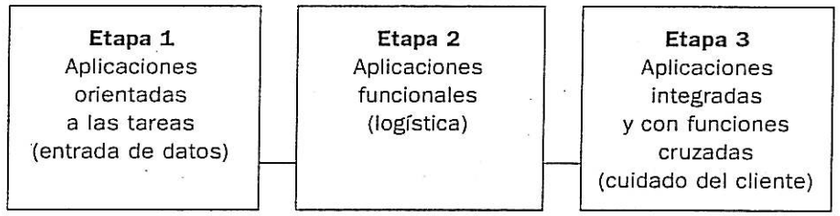
El e-business, o "negocio electrónico", consiste en el uso de Internet para transformar los procesos de negocios tradicionales y hacerlos más eficientes. Va más allá de informar y vender bienes y servicios de manera electrónica: conecta clientes, socios y proveedores a través de la red. Las principales razones que generan el desarrollo del e-business son:

- La velocidad con que se realizan los negocios
- El hecho de que las fronteras están desapareciendo
- Las crecientes expectativas respecto de las soluciones que ofrece la tecnología

Una de las tareas principales del e-business es integrar las distintas actividades, funciones o departamentos de las empresas que anteriormente trabajaban separadas. Sin embargo, ésta no es una cuestión sencilla. Es más, muchos de los proyectos de aplicación e integración fallan o consumen más tiempo y dinero del que originalmente se tenía contemplado. Generalmente, la adopción de nuevas tecnologías y formas de trabajo, la integración de problemas y el paso por etapas de entrenamiento es un proceso difícil para las empresas, por lo que debe planearse con cuidado.

Según Ravi Kalakota, la integración de las aplicaciones informáticas de las distintas actividades de negocios en las empresas es la base del e-business; seguidamente, explica cuáles son sus etapas:

Integración de aplicaciones



- *Aplicaciones orientadas a las tareas*. La primera etapa fue de simplificación y segmentación de las funciones. Históricamente, las aplicaciones informáticas se enfocaban hacia las tareas, haciendo más sencillos procesos como la entrada o captura de datos. A pesar de la productividad que esto ocasionaba, también fragmentaba demasiado los procesos de tal manera que se volvían inflexibles, lentos, con errores y altamente costosos.
- *Aplicaciones funcionales*. La segunda etapa fue de reintegración y transformación. En la década de los ochenta, la naturaleza de la informática orientada a las tareas evolucionó hacia una mayor integración en sus funciones. La tecnología ayudó a reintegrar las tareas

http://librosysolucionarios.net

en procesos conectados: Sin embargo, en la economía global actual se requiere de algo más que la especialización en las funciones: se necesita la habilidad para solucionar problemas. Esto implica que todos los empleados comprendan la situación de la empresa y permanezcan flexibles ante circunstancias nuevas o complejas.

- *Aplicaciones integradas y con funciones cruzadas.* La tercera etapa es la de integración de funciones de manera cruzada y adaptabilidad fluida. Mientras que el cambio se convierte en un factor constante, los procesos de funciones cruzadas se transforman en el medio principal para coordinar actividades dispersas en diferentes áreas. Es así como surgen nuevas aplicaciones de trabajo que enfatizan la coordinación entre distintos departamentos. Las organizaciones modernas consideran en su estructura organizacional estas nuevas plataformas tecnológicas o "aplicaciones empresariales".[20]

Entre las principales ventajas de la integración de una organización mediante el uso de la tecnología y, en particular, de Internet están:

- Disminuye costos.
- Evita duplicidad en algunas actividades.
- Hace que la información se encuentre disponible para todos.
- Facilita la toma de decisiones.
- Agiliza los procesos.
- Contribuye a la satisfacción del cliente.

El contar con la tecnología y un management de la empresa adecuados otorga a las organizaciones la posibilidad de responder con éxito a las situaciones que se presenten. Se hace especial hincapié en el hecho de que la tecnología no genera beneficios sin un grupo de gerentes adecuado. Para poder implementar cualquier herramienta tecnológica que afecte a toda la organización –como lo son Intranet o los instrumentos móviles que se describen más adelante– se debe educar a la empresa para que conozca y sepa adoptar y explotar las ventajas de los nuevos medios. Esto significa que dicha implementación requiere un cambio previo en la cultura de la organización y un diseño organizacional adecuado. Antes de invertir en tecnología, la empresa debe estar lista para ello.

[20] Su diseño integra la gran mayoría de las funciones empresariales; incluyen los ya mencionados planeamiento de recursos (ERP), la administración de la relación con el cliente (CRM), la de la cadena de suministro (SCM) y la de la cadena de ventas, entre otras.

Muchas veces los programas de software que están en venta no abarcan todas las operaciones que las empresas realizan, por lo tanto, el proceso de integración de las funciones se volverá difícil y tomará mucho tiempo.

Es importante resaltar que, por el costo o por el grado de adaptación que requieren estas aplicaciones, aún no han sido adoptadas por la mayoría de las empresas; sin embargo, por los beneficios que ofrecen, muchas tienen contemplado incluirlas en los próximos años. En Argentina existen varias firmas que las utilizan, como Molinos, Telefónica, OfficeNet, entre otras.

Arcor,[21] por ejemplo, lanzó, en enero de 2001, el portal Arcorsales.com con el objetivo de que se convierta en la médula de sus negocios internacionales. Es un sitio *business to business* (b2b)[22] de comercio exterior que cuenta con dos tipos de registros para sus visitantes: el primero brinda información acerca de la empresa y sus productos; el segundo es un registro comercial que requiere autorización, la cual demora 48 horas. El pedido que se puede hacer tiene un mínimo, para que resulte eficiente la comercialización y no despachar contenedores semivacíos. Luego, si el cliente realiza alguna compra, puede seguirla en línea. El pago se realiza *off line*, es decir, como se hace tradicionalmente en comercio exterior: contra presentación de carta de crédito y aprobación bancaria; sin embargo, se prevé cambiar esta modalidad por la de un banco en línea.

Este portal es una herramienta que aún tienen que mejorar. No ha sido posicionado más allá de su lanzamiento y se encuentra en la etapa de recibir sugerencias, realizar cambios, etcétera, hasta tomar su forma definitiva. Pero sí solucionó el problema de los pedidos procedentes de países como China y Australia que llegaban vía fax a las tres de la madrugada; ahora, al ser vía Internet, el requerimiento queda procesado. Asimismo, permitió mejorar la relación con estos clientes, gracias a la posibilidad de mantener una interacción permanente. De esta manera están integradas las distintas áreas que tienen que ver con estas ventas.

[21] "Arcorsales.com. La medula global", *Mercado*, Agosto 2001. El portal fue presentado en Alemania durante la feria internacional del sector de las golosinas más importantes del mundo. Durante los primeros 4 meses de vida, el 5% de las exportaciones fueron realizadas por medio de este canal (unos 35 millones de dólares) y se despacharon 106 contenedores hacia países en los cuales la empresa no tiene presencia física. Para Arcor, el e-business es una herramienta que persigue tres objetivos: generar nuevos clientes, fortalecer la relación con ellos y mejorar los procesos internos. Arcorsales.com es un portal que permite que cualquier interesado en negociar con Arcor lo pueda hacer usando el e-business.

[22] Business to Business es un modelo de negocio por Internet de compra-venta de servicios y productos, generalmente materia prima, que se lleva a cabo entre empresas.

http://librosysolucionarios.net

Las empresas pequeñas y medianas también pueden beneficiarse de la tecnología de la información de acuerdo con sus necesidades, y sus bolsillos. Las empresas fabricantes de software han desarrollado aplicaciones especiales para distintos tamaños de organizaciones.

6.6.3. Influencia de la tecnología de la información en la estructura organizacional

Las estructuras organizativas tradicionales, por más burocráticas que nos parezcan ahora, han funcionado de manera eficaz si consideramos las restricciones tecnológicas para el manejo de la información que han tenido a lo largo de los años. Sin embargo, las empresas han tenido que decidir entre tener poca información de calidad o mucha información que tal vez no sea tan precisa. Las nuevas tecnologías contribuyen a que las organizaciones puedan contar tanto con cobertura como con riqueza en la información.

Philip Evans y Thomas Wurster, en su libro *Volando en Pedacitos*, nos dicen que en el nuevo modelo de organización, basado en la riqueza y cobertura de la información, predominan tres características fundamentales:

1. Fluidez – Establecer canales de información en las organizaciones generalmente implica un alto costo. Al reducir este costo y lograr que la información fluya a través de toda la organización, la gente puede agruparse y reagruparse en equipos. Los individuos pueden participar de múltiples proyectos. Los miembros del equipo pueden asumir papeles y responsabilidades sin excesiva dirección administrativa. La organización se autoorganiza y se adapta en forma continua. Crea ventaja competitiva por la manera en que aprende de sus procedimientos y estructura y cómo posteriormente los corrige.
2. Horizontalidad – La autoridad no desaparece, pero el número de niveles jerárquicos puede disminuir radicalmente. Así mismo, la horizontalidad de los canales informales de intercambio, confirmación, consulta y asesoría requerirán de un nuevo estilo de liderazgo en la organización. Como, por ejemplo, el mayor uso del correo electrónico para dirigir proyectos, en lugar de canales formales como las reuniones.
3. Confianza – Al haber mayor riqueza y cobertura en la información, y que ésta puede fluir libremente por toda la organización, se logra mayor transparencia. Tanto los éxitos de la dirección como cualquier desempeño deficiente pueden ser conocidos por los empleados de cualquier nivel. El incremento de la simetría en la información y del riesgo de prestigio intensifica la motivación de los empleados para trabajar en beneficio de la organización como un todo, es decir, se intensifica el interés colectivo más que los intereses individuales.

Los autores enfatizan que, además de estos tres elementos de cambio en las organizaciones, los elementos de la estructura, la jerarquía y la asimetría de la información prevalecen.

La organización del futuro esta enfocada a la flexibilidad e innovación para responder a las necesidades de los clientes con herramientas nuevas. En todos los niveles jerárquicos se requerirán las características de innovación, autonomía y responsabilidad personal (descentralización). Estarán basadas en equipos y alianzas que permitan a los empleados responder con rapidez a las oportunidades y ventajas competitivas en el mundo. Los empleados adecuados para trabajar en ella contarán con mayores niveles de educación y formación (mayores habilidades técnicas). Los más valuados serán aquellos con más conocimientos, mayores aptitudes, independencia, seguridad y confianza en sí mismos.

6.6.4. Intranet

Una de las herramientas que se ha adoptado con mayor rapidez es Intranet, que consiste en un sistema de comunicación en línea exclusivamente interna a través del cual es posible contactarse entre empleados y tener acceso a información útil. Intranet implica una red interna; sólo los empleados de la empresa pueden tener acceso a ella.

Pueden existir varias Intranets en la misma compañía. Por ejemplo, una puede detallar información general de la empresa y enfocarse al servicio a los empleados, es decir, a las funciones de recursos humanos, mediante la cual éstos pueden hacer preguntas sobre sus sueldos y beneficios, enterarse de comunicados y conocer otras oportunidades de empleo dentro de la misma organización. Otro caso puede ser una Intranet operativa, que ayuda a que los empleados puedan tener acceso a manuales y procedimientos en línea. En lugar de consultar a algún supervisor, pueden conseguir en el sistema las respuestas que buscan, encontrar materiales de refuerzo, instrucciones para el servicio al cliente y cualquier otra información que facilite su trabajo.

Lotus Notes es un sistema similar a Intranet que se utiliza principalmente para correo electrónico, pero puede crear bases de datos que funcionan como una especie de librería; en ella, mediante un link, las personas involucradas pueden acceder a los reportes que requieran. Funciona también como agenda y además permite realizar seguimientos para rastrear los archivos de los clientes. Por ejemplo, si una empresa tiene una gran cantidad de agentes de ventas, el sistema permite llevar un control del contacto de éstos con los clientes.

Las aplicaciones más avanzadas ofrecen la posibilidad de personalizar la página de cada empleado en una especie de "portal empresarial" basándose en su rol de trabajo. De esta manera, el encargado de marketing, por ejemplo, puede acceder a los reportes y proyecciones

http://librosysolucionarios.net

de ventas o estadísticas, así como a la información de inventarios en el almacén, noticias relevantes para su área, resultados de investigaciones sobre nuevos productos, etcétera. Toda la información que se necesita se encuentra en el mismo lugar.

El acceso se puede producir entre sucursales en cualquier país del mundo. Además, el acceso remoto se concreta pasando las más estrictas exigencias de seguridad. Así, ya sea desde el hogar o en cualquier otro lugar donde se esté realizando un negocio, se puede tener comunicación con la empresa.

La flexibilidad que permiten estas herramientas libera a las personas de trabajar en una oficina, otorgándoles movilidad, lo que está creando una gran demanda de ellas.

6.6.5. La tecnología inalámbrica en las organizaciones

Actualmente, la tecnología se enfoca también hacia las aplicaciones móviles, es decir, a las conexiones inalámbricas que pueden producir en cualquier lugar ya sea a través de teléfonos celulares, palm pilots u otros aparatos pequeños.[23] Esto genera un impacto sobre las organizaciones. Inicialmente, se creía que la tecnología inalámbrica –en combinación con Internet– tendría más utilidad para incrementar las ventas, pero una encuesta reciente confirma que la mayoría de las compañías esperan ser más eficientes utilizando estas tecnologías para sus procesos internos. El uso de aparatos inalámbricos hará que las empresas se beneficien al ser más veloces en sus procesos, más productivas y más eficientes en costos.

Las organizaciones pueden realizar con mayor rapidez y efectividad sus procesos de negocios con aparatos capaces de llevarlas a los comercios o lugares donde se llevan a cabo las ventas. Por ejemplo, al procesar nuevas órdenes de compra, el vendedor puede transmitir toda la información directamente desde el hogar o lugar de trabajo del cliente y recibir autorización inmediata para el pago. La compra se procesa rápidamente, disminuye la probabilidad de errores y se simplifica el trabajo contable.

El tener acceso a la información en cualquier lugar hace también que los empleados sean más productivos. Asimismo, se logra un mejor manejo de inventarios y logísticas más eficientes, con el consecuente ahorro para la empresa.

El uso de aplicaciones móviles tiene implicaciones para la estructura y el diseño de las organizaciones, los cuales se deberán tomar en cuenta conforme vaya avanzando la tecnología. Las empresas se verán afectadas al tener más empleados que trabajen lejos de sus oficinas. La necesidad de conocimientos y habilidades de los trabajadores será distinta. Será preciso el entrenamiento y, en su caso, se requerirá de un departamento responsable del área. Asimismo, al existir un mayor y más eficiente flujo de información, habrá una mejor integración y cooperación entre los distintos departamentos.

A pesar de que, en la mayoría de los países, los proyectos con aplicaciones móviles se encuentran aún en una etapa de experimentación, se espera que en pocos años sigan las fases de transmisión de información, realización de transacciones y transformación de los procesos existentes. El desarrollo de la tecnología inalámbrica, en combinación con Internet, para los próximos años será tan importante que logrará expandirse con facilidad entre las empresas y los usuarios.

6.6.6. e-government

Con este término se designa la digitalización de las entidades gubernamentales, es decir, la integración de los distintos organismos de gobierno y de sus diversas operaciones a través de Internet para interactuar activamente con los ciudadanos.

En Argentina se encuentran en proceso de implementación proyectos como el del "Municipio Digital", en Córdoba. Este nuevo concepto se enfoca en ofrecer servicio las 24 horas, mayor calidad de atención a los ciudadanos y descentralización mediante el uso de la computadora o los teléfonos domiciliarios.

El proyecto apunta a que cualquier trámite pueda realizarse vía Internet, como la iniciación y el seguimiento de cualquier proceso, el acceso a estados de cuentas electrónicos, la atención de consultas, reclamos y sugerencias, el pago electrónico de impuestos y la aprobación de nuevas obras. Incluso, es posible presentar expedientes electrónicos, realizar habilitaciones comerciales por Internet, emitir partidas de nacimiento y otros servicios del registro civil.

La correcta implementación de este tipo de proyectos significará menos trámites y papelerío, mayor respeto por el tiempo de los ciudadanos, más eficiencia y productividad, mejores servicios, menores costos, mayor transparencia y mejor información.

Es precisamente por los grandes beneficios que presenta para el ciudadano, los procesos internos, las finanzas e, inclusive, el crecimiento y el aprendizaje de las entidades, que el gobierno está apoyando el desarrollo del e-government. Sin embargo, es importante considerar que la adopción de un proyecto de este tipo representa un reto para todos los involucrados e implica de por sí un rediseño organizacional gubernamental complejo, que poco a poco deberá integrarse. De igual manera, las organizaciones en general deberán incorporar estos cambios gubernamentales a su estructura.

[23] Generalmente conocidos como *handheld* que quiere decir que se pueden tomar con la palma de la mano.

http://librosysolucionarios.net

6.7. Opinión de actualidad: "Nuevas estructuras en la Sociedad del Conocimiento"

Por la Prof. Mónica R. de Arteche, Candidata a Doctora, Universidad Complutense de Madrid, España. Master en Informática Educativa. Profesora Asociada Ordinaria de UADE y Profesora Titular de la Universidad Torcuato Di Tella. Ha realizado trabajos de investigación sobre Capital intelectual, Redes de conocimiento y productividad en el CEAV UADE. Asesora de organizaciones en Knowledge Management.

Los siglos XVIII y XIX presenciaron el pasaje de una economía de base agrícola y primaria a la economía industrial. A principios del siglo XX la capacidad de generar riqueza residía en la posesión de materias primas y de las tecnologías necesarias para su transformación industrial, luego la economía de base industrial dio paso a otra basada en los servicios pero fue en la última década del siglo XX la que marcó el pasaje a la economía sin peso también llamada intangible tal como lo expresa Stiglitz (2003). Luego de la Segunda Guerra Mundial, la posibilidad de generar riqueza ya no va a depender tanto de los denominados activos "tangibles", como de la capacidad de *crear y aplicar conocimientos*. Es el conocimiento el medio principal de creación de riqueza.

Esta importancia relativa que se le ha dado al conocimiento marca el pasaje de la Sociedad Industrial a la del Conocimiento. En el actual paradigma, la innovación tecnológica y el cambio organizativo, centrados en la flexibilidad y la adaptabilidad, fueron absolutamente cruciales para determinar la velocidad y la eficacia de la reestructuración [1]. Como expresa Stiglitz esta nueva era recibió la denominación de Nueva Economía, o Economía de la Sociedad del Conocimiento. Dicho autor la define como el desplazamiento de la producción de bienes y servicios a la producción de ideas, lo que supone tratamiento, no de personal o de stocks, sino de información.

[1] Cabe sostener que, sin la nueva tecnología de la información, el capitalismo global hubiese presentado una evolución más limitada, la gestión flexible se habría reducido a recortes de mano de obra y la nueva ronda de gastos en bienes de capital y nuevos productos para el consumidor no habría sido suficiente para compensar la reducción del gasto público (Castells 1997).

La veloz transición de una economía a otra se debió a que la nueva Revolución de la Tecnología de la Información -con sus avances en electrónica, microordenadores y telecomunicaciones- se focaliza en el Capital Intelectual

Por primera vez en la historia, la mente humana, las ideas y el conocimiento son una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción. A diferencia de la Sociedad Industrial en dónde la exigencia era un trabajador manual, esta nueva Era demanda la presencia de trabajadores del conocimiento, es decir, personas capaces de transformar información en conocimiento.

Ante estos cambios, Bartoli (1992) manifiesta la necesidad de reflexionar sobre nuevas formas estructurales para que se puedan armonizar las opciones tecnológicas con las opciones organizativas y la realidad sociocultural de las empresas.

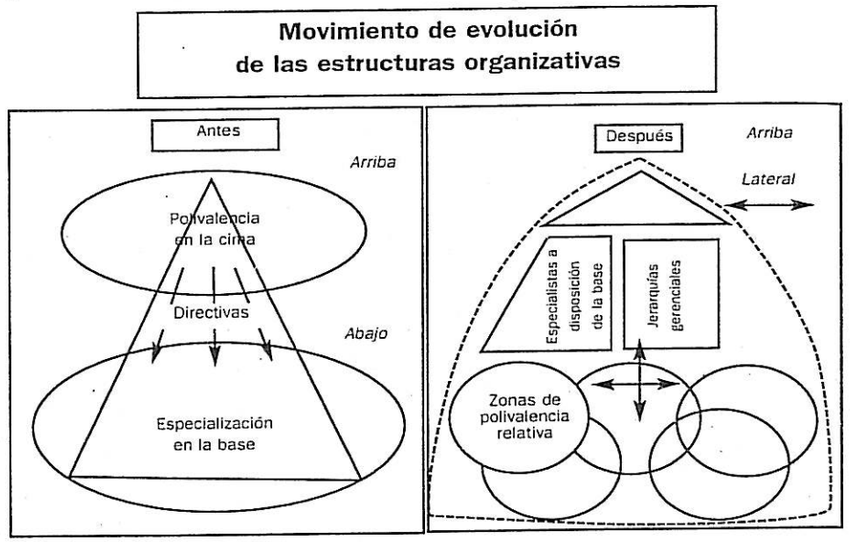
Por otro lado, también expresa la necesidad de desarrollar la flexibilidad organizativa. Ambos aspectos son necesarios para reducir los tiempos de respuesta de la organización en general a las actuales exigencias del medio. La flexibilidad encuentra su fundamento, entre otros, en los siguientes factores: desarrollo de la polivalencia, el "*just in time*", la modularidad en la organización.

¿Cómo impactan estas características en las estructuras organizativas actuales?
¿Qué tipo de estructuras organizativas requieren los trabajadores del conocimiento?

En primer lugar, el proceso de evolución de las estructuras se desarrolla en torno al cambio de una estructura previa dominante que era la piramidal y jerarquizada; en cambio las nuevas estructuras son más polivalentes, flexibles y de coordinación (Ver Figura N°1).

http://librosysolucionarios.net

Figura N° 1



Estructura piramidal Estructura renovada

En el figura N° 1 se pueden observar el modelo tradicional de tipo piramidal y jerárquico que se caracteriza por una alta especialización en la base y una polivalencia en la dirección o cima de la estructura, que transmiten de manera unilateral ordenes directivas e informaciones a personal altamente especializado y compartimentado en departamentos estancos. La comunicación se desarrolla fundamentalmente en sentido vertical ascendente y descendente y de tipo horizontal entre compañeros y especialistas, configurándose grupos estancos y subculturas que compartimentan el funcionamiento de la organización

El modelo polivalente y versátil, de tipo multifuncional y de coordinación que Bartoli denomina "organización renovada" posee un alto componente de polivalencia en la base y un grupo de asesores o staff y una alta especialización y profesionalización cualificante para ejercer el puesto de dirección y gestión. Otorga una gran importancia a las estructuras staff-line de asesoramiento y a los técnicos cualificados en gerencia y dirección: jerarquías gerenciales, que organizan, animan y orientan a los miembros de la ejecución de la organización. De este modo la comunicación fluye en todas direcciones y más rápidamente: vertical en

doble dirección ascendente, horizontal y multidireccional, facilitando el flujo de comunicación e información en todos los sentidos y facilitando la coordinación y la capacidad de autonomía en todos los niveles para responder a situaciones diversas y complejas.

Una de las consecuencias de La Sociedad del Conocimiento es que la tecnología informática Intranet e Internet y sus tecnologías integradas demandan organizaciones inteligentes o en continuo aprendizaje. Demandan también estructuras que tengan una gran capacidad de recoger información, procesarla y tomar decisiones concretas en situaciones cambiantes y complejas. Las nuevas estructuras serán testigos de cambios de roles y funciones en cada uno de sus niveles los cuales facilitarán la creación y generación de nuevas fórmulas y soluciones y su gestión como respuesta a nuevos problemas.

Diferentes autores: Handy (1989), Tompkins (1995), Collins-Porrás (1995), Davidow y Malone (1995) propugnan nuevas formas estructurales tales como organización en red, organización modular, organización virtual, organización sin barreras, red esférica, Keiretsu japonés, Alianzas, entre otras. También se han desarrollado los conceptos de estructuras holónicas y dendríticas:

• McHugh, Merli y Wheler (1998) plantean el concepto de estructuras holónicas, que al igual que las colonias de hidrozoos configuran un organismo vivo estructurándose como una organización o colonia con diferentes especies biológicas, cada una de las cuales cumple una función específica y se complementa con el resto en torno a un organismo general. El flujo sanguíneo y el sistema nervioso generan un flujo de comunicación entre todas las partes que la integran y de esta manera se relacionan las funciones de cada parte en un todo complementario. Las técnicas de inteligencia artificial han sido utilizadas en la fabricación inteligente desde hace más de 20 años. Sin embargo fueron los desarrollos de la última década en el área de sistemas multi-agentes y holones los que han proporcionado nuevos e interesantes resultados de especial interés en esta área.

• La potencia de las organizaciones holónicas es la que permite la construcción de sistemas muy complejos que además de ser eficientes en el uso de recursos, son altamente resistentes ante disturbios (tanto internos como externos), y adaptables a cambios en su entorno.(Durán 2006).

http://librosysolucionarios.net

• Estructuras dendríticas, de formato reticular estarían configuradas por tres redes interactivas que permiten y potencian multitud de flujos: la red o subes tructura periférica, la red o subestructura concéntrica y la red o subestructura céntrica.

Las empresas que puedan evolucionar su estructura con mayor grado de polivalencia y flexibilidad y que brinden calidad para el trabajador del conocimiento serán las que crecerán más deprisa y las que podrían tener más beneficios – pensemos en Microsoft, una de las empresas más rentables de la historia del planeta.

Nuestras organizaciones están estructuradas para crear riqueza conforme a la era industrial, una era que ya pasó, Hay que transitar rápidamente a nuevas formas de organización que permitan crear riqueza vía el conocimiento tratando de acercar la brecha que se abrió entre instituciones, empresas y trabajadores del conocimiento y trabajadores manuales.

Bibliografía

- Andreu, R; Ricart, J.y Valor,J., La organización en la Era de la Información. Madrid. Mc Graw Hill, 1996.
- Andreu, R.; Sieber, R ., La Gestión integral del conocimiento y del aprendizaje Economía industrial N° 326, España, 1999.
- Argirys, Ch. y Shon, D.A., *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas N° 77-78. Madrid, 1977.
- Aubrey, R y Cohen P., La organización en Aprendizaje permanente. Estrategias Prácticas para Ganar Ventajas Competitivas. Bilbao. Deusto, 1995.
- Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Buenos Aires, Paidós, 1999.
- Castells, M., La era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura. Vol I: La Sociedad en Red, Alianza Editorial, Madrid, 1997.
- Durán J. Integración en Automatización. Fonacit. Mérida 2006
- Handy, C. y Cols, Preparando el futuro, Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Heselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R., La organización del futuro. Deusto Ediciones. Bilbao, 1997.

- Mchugh, P; Merli,G. y Wheeler, W., Más allá de la Reingeniería Empresarial. Diaz de Santos. Madrid, 1998.
- Morgan G., Images od Organization, Berverly Hills. CA SAGE, 1986.
- De Arteche M., Heyaca N., y Alterson M., Redefiniendo la productividad en la Sociedad del Conocimiento. Proyecto de Investigación CEAV, UADE, 2006.
- Tyack, D. y Cuban, L., Tinkering toward utopia: A century of public school reform. Cambridge, Harvard University Press, 1995.
- Stiglitz Joseph, Los felices '90, Ed.Taurus. Buenos Aires, 2003.
- Stuart Crainer, The management Century, Prentice Hall, 2006.

Bibliografía complementaria

Agustín, Bossa, Zothner, "Experiencias y resultados del proyecto Municipio Digital de la Ciudad de Córdoba", XIII Congreso Argentino de Informática, septiembre 2001.

Darwin Online, E-business Learning Center, The Basics.

Kalakota, Ravi y Robinson, Marcia, *E-business 2.0*, Addison-Wesley, 2001, p. 520.

Okamoto, John, "Personnel Department Organizational Development Study", *Public Personnel Management*, vol. 22, núm. 1, primavera 1993.

Rodríguez, Ernesto M., "E-Government", XIII Congreso Argentino de Informática, septiembre 2001.

Stoner, James, Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel, Jr., *Administración*, Prentice Hall, 1999.

Tapscott, Don y Carson, Art, *Cambio de paradigmas empresariales*, Bogotá, McGraw Hill.

The Economist Intelligence Unit and Infosys Technologies Ltd, "Mobile computing: uncovering the real value", 2000.

http://librosysolucionarios.net

Resumen del Capítulo

La estructura de la organización es el marco formal por medio del cual las actividades se dividen, se coordinan y se agrupan. Esta estructura queda reflejada en el organigrama, el cual muestra las líneas formales de la organización. Los parámetros de diseño a analizar son: especialización, departamentalización, autoridad, formalización, ámbito de control y cadena jerárquica. Asimismo hay factores contingentes que impactan en el diseño y en el comportamiento de la organización, ellos son: tecnología, incertidumbre ambiental, tamaño y estrategia. El análisis de los parámetros y de los factores contingentes permiten definir una configuración estructural. Y a este análisis hoy en día hay que incluirle el factor tecnología de la comunicación, que hace que las organizaciones cada día cambien, sean más flexibles y tengan mayor presencia internacional.

Diseñar una estructura implica desarrollar o modificar una estructura existente de acuerdo con los parámetros de diseño y factores contingentes enunciados.

El diseño de una estructura parte de dos conceptos básicos que son la diferenciación e integración. La diferenciación implica a nivel horizontal dividir el trabajo en tantas partes como sea conveniente, por lo tanto es la base de la especialización; y a nivel vertical implica poner tantos niveles jerárquicos como grados de concentración de la autoridad se quiera. Por su lado la integración implica buscar formas de coordinar la diferenciación diseñada, que dependerá del grado de autoridad, de la formalización, ámbito de control y estandarización habida. Es decir que hay una estrecha relación entre diferenciación e integración.

El diseño empieza por la menor unidad de análisis que es la especialización (tiene su origen en la diferenciación), lo que luego hay que agrupar siguiendo alguna interdependencia, ya sea flujo de trabajo o de procesos, las que luego se resumen en las bases de departamentalización. Estas bases pueden ser funcionales o por resultados. En el primer caso se le da prioridad a la especialización, hay una mayor concentración de la autoridad, un mayor control desde la cima. En el segundo, se pierde ese alto grado de especialización, pero se gana en diversidad, en flexibilidad; se pierde ese estricto control, descentralizando la autoridad en un nivel inferior.

Por lo tanto, una vez elegido el criterio de agrupación, se tiene el tipo de departamento que se va a usar, el cual a su vez indica o muestra el grado de concentración de la autoridad y ámbito de control.

A su vez el ámbito de control, que consiste en la cantidad de subordinados que una persona puede tener en relación directa, dependerá del grado de especialización y de cuánto se haya descentralizado la autoridad. Y dependiendo de cómo sea el ámbito de control las estructuras tendrán más o menos niveles jerárquicos.

Por otro lado, es indispensable analizar los factores contingentes. La estrategia marca cuál es el grado de especialización, y tipo de departamentalización. El tamaño, dice o muestra que, cuanto más grande sea la organización, mayor necesidad habrá de especialización, de departamentalización, de descentralizar en los niveles medios, pero la organización tenderá a tener un comportamiento más mecánico. La tecnología va de simple a compleja y abarca todo lo necesario para transformar los insumos y materias primas en productos terminados. Por lo tanto, el grado de simplicidad variará en primera medida según el tamaño de la organización y la estrategia a seguir. A su vez, a la tecnología se la clasifica en unitaria, masa y de procesos. Por último el entorno externo también define la estructura a diseñar. Si el entorno es incierto, la estructura tiene que ser más flexible por lo tanto habrá menor especialización, mayor profundidad, mayor descentralización, menor formalización, una base tendiente a resultados, con un ámbito de control mayor.

Las configuraciones estructurales conocidas son la estructura empresarial o simple, burocracias, divisionales, innovadoras, por proyectos y holdings.

La tecnología cada día avanza más, por lo tanto, hace que las estructuras se estén rediseñando continuamente, hasta tal punto que se habla de organizaciones sin fronteras. Tipología que aparece porque la tecnología de comunicaciones lo permite. (Ver capítulo 8)

La tecnología de la información afecta directamente a la estructura de las organizaciones. Anteriormente, cuando no existía la tecnología, los procesos se realizaban manualmente y después con ayuda de la informática la captura de datos y la logística fueron más eficientes. Sin embargo las nuevas tecnologías como el e-business, permiten que las distintas funciones y departamentos en las organizaciones trabajen de manera integrada, logrando así una mejor comunicación y una disminución de costos y agilidad en los procesos, entre otras cosas. La estructura de una organización que utilice estas tecnologías tendrá como características fundamentales la fluidez en la información, la horizontalidad y la confianza. La organización del futuro está enfocada a la flexibilidad e innovación para responder a las necesidades de los clientes con herramientas nuevas.

Estarán basadas en equipos y en todos los niveles jerárquicos se requerirán las características de innovación, autonomía y responsabilidad personal. Intranet, las aplicaciones inalámbricas y el e-goverment son algunos ejemplos del uso de la tecnología de la información en las organizaciones y de su influencia en sus estructuras.

http://librosysolucionarios.net

Glosario

Amplitud de control: Es la cantidad de personas que un directivo, cualquiera sea el nivel jerárquico del que se esté hablando, puede supervisar de manera eficiente y eficaz.

Aplicaciones móviles: Conexiones inalámbricas a través de Internet que se pueden producir en cualquier lugar ya sea a través de teléfonos celulares, palm pilots u otros aparatos pequeños.

Bases de departamentalización: Representa la agrupación de la diferenciación de las tareas, una vez elegido el criterio a seguir. Las bases pueden ser o bien por operaciones internas o bien por resultados.

Centralización y descentralización: Es el grado de concentración de autoridad en los niveles superiores de la jerarquía. A mayor concentración, más centralización, a menor concentración, mayor descentralización.

Contingencia: Significa algo eventual o incierto, que puede o no suceder.

Departamentalización: Es la agrupación, bajo algún patrón de homogeneidad, de las diferentes tareas. Es decir que cuanto más especializada esté la organización, mayor cantidad de departamentos aparecerán.

Diferenciación: Es la división del trabajo tanto a nivel horizontal como vertical.

Diseñar: Implica desarrollar o modificar la estructura. Se define el grado de especialización, tipo de departamentalización, grado de autoridad en cada nivel, ámbito de control, y formalización.

Diseños organizacionales: Son las distintas configuraciones que adoptan las organizaciones. Pueden ser: simples, burocráticas, divisionales o innovadoras.

e-business: (negocio electrónico) Uso de Internet para transformar los procesos de negocios tradicionales y hacerlos más eficientes. Una de sus tareas principales es integrar las distintas actividades, funciones o departamentos de las empresas. del cual es posible contactarse entre empleados y tener acceso a información útil (no se entiende).

e-government: Digitalización de las entidades gubernamentales, es decir, la integración de los distintos organismos de gobierno y de sus diversas operaciones a través de Internet para interactuar activamente con los ciudadanos.

Especialización: Es el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos independientes.

Estandarización: Implica establecer patrones de referencia en cuanto a procesos, materiales y materias primas, recursos humanos y productos finales a ser obtenidos. Es decir, se describen en forma exacta los procedimientos y métodos de trabajo que un individuo debe seguir.

Estructura: Es el marco formal a través del cual se muestra la especialización, la agrupación y las líneas de autoridad. Se representa por medio de un organigrama.

Estructura alta y plana: Es el resultado del grado de centralización y descentralización de la autoridad, y del ámbito de control de cada nivel. Cuanto más centralizada sea la autoridad y más reducido el ámbito de control, la estructura será más alta, es decir tenderá a tener más niveles. Y por el contrario, cuanto más descentralizada esté la autoridad y mayor sea el ámbito de control, más plana será la estructura.

Formalización: Implica dejar por escrito el comportamiento a seguir por parte del empleado. Estas pautas se ven reflejadas en manuales, descripciones u otros documentos. Cuanto más compleja sea la organización, hay una tendencia a una mayor formalización del comportamiento: es una forma de asegurarse el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Holding: Son divisiones de negocios descentralizadas e independientes, carecen de control centralizado y de asignación de recursos por la central. Es decir que cada una sobrevive por sí misma en el mercado.

Integración: Es la coordinación de la diferenciación del trabajo. Se consigue por medio del grado de autoridad asignado a cada nivel, el ámbito de control y la estandarización.

Interdependencias: Son criterios a tener en cuenta para agrupar las diferentes tareas siguiendo algún patrón de homogeneidad. Las interdependencias permiten o bien mantener unidas a todas las actividades que persiguen el mismo resultado, o mantener unidas a todas las personas que realizan la misma actividad. Una vez determinadas las interdependencias se buscan las bases de agrupación.

Matricial: es un tipo de estructura o de mecanismo de coordinación entre dos bases distintas de agrupación, optimizando dos criterios distintos. Es decir, combina las interdependencias de flujos de trabajo con la de procesos, agrupando por resultados y por funciones. Es una forma de optimizar los recursos de una organización.

Organización mecánica y orgánica: Son dos formas de caracterizar el comportamiento y la estructura de una organización. Es decir, dependiendo del grado de especialización, formalización, centralización, complejidad, ámbito de control, tendremos estructuras más mecánicas o más orgánicas.

Organización por proyectos: Es una estructura más avanzada que la estructura matricial

http://librosysolucionarios.net

(recordar que la matriz se usa más para coordinar que para estructurar organizaciones). En este tipo de organización los individuos están asignados a proyectos, que es el leit motiv de existencia de la empresa, en cuanto el proyecto desaparece, los individuos automáticamente pasan a otros proyectos.

Tamaño: Es la cantidad de personas que tiene una organización. Cuanto más individuos haya, mayor tamaño, y por lo tanto habrá que analizar muy bien los parámetros de diseño, ya que es otra variable que afecta a la estructura y comportamiento organización.

Preguntas para la reflexión

1. Explique la diferencia entre estructura y diseño organizacional.
2. ¿Qué es una estructura organizacional?
3. Explique por qué la diferenciación y la integración son dos elementos claves en la estructura de una organización.
4. ¿Qué muestra un organigrama?
5. Mencione cuáles son los parámetros de diseño estructural que se deben tener en cuenta y defínalos.
6. Justifique la siguiente afirmación: "La especialización tiene un límite que viene dado cuando un grado mayor de especialización aumenta el costo unitario de la unidad producida".
7. Explique la siguiente frase: "Se podría lograr un aumento de satisfacción de los trabajadores en su puesto, y en consecuencia la productividad, ampliando y enriqueciendo los puestos de trabajo".
8. Defina el concepto de criterios de departamentalización, e identifique cuáles son, y explíquelos.
9. Comente cuántas bases de departamentalización conoce y enumere las principales características de ellas.
10. Establezca las diferencias sustanciales entre una base de operaciones internas y una de resultados.
11. Explique qué es una estructura matricial, sus ventajas y desventajas, y qué combina.
12. Explique la relación existente entre los siguientes parámetros: especialización, cadena de mando, amplitud de control, formalización, y grado de centralización de la autoridad.
13. Establezca la diferencia entre formalización y estandarización.
14. Defina qué es una organización mecánica y una orgánica.
15. Mencione cómo influyen en la estructura de una organización la estrategia, la tecnología, el tamaño y la incertidumbre ambiental.
16. Enumere las distintas configuraciones estructurales y mencione sus principales características.
17. ¿Cuál es la diferencia entre una burocracia maquinal y una profesional?
18. ¿Cómo ha evolucionado la tecnología de la información en las organizaciones?
19. ¿Que beneficios trae a las organizaciones la integración de sus funciones a través de la tecnología?
20. ¿Que características tiene la estructura de las organizaciones que utilizan la tecnología de la información?
21. ¿Cómo influye la tecnología en la comunicación dentro de las organizaciones y con otras organizaciones?

http://librosysolucionarios.net

Entrevista con Empresario

Ernesto Sandler; Fundador y Presidente de Utilísima Multimedios S.A.

Utilísima Multimedios nació en el año 1984, y desde entonces ha venido desarrollando múltiples acciones de comunicación con un contenido diferencial, lo que la ha posicionado como la marca más reconocida entre el público femenino. Desarrolla sus propios contenidos los cuales difunde a través de medios gráficos, radiofónicos y televisivos. Su estructura organizativa está formada por el 95% de personal femenino que controla, dirige, arma y diseña los programas, contenidos, libros, revistas, videos, etcétera. Miran al futuro, haciendo inversiones en nuevas señales de comunicación, nuevos formatos y contenidos artísticos, nuevos medios de comunicación y centros de producción en el exterior.

- ¿Qué tipo de habilidades considera que a futuro deban poseer los directivos de una empresa?

Considero que los directivos deben poseer un conjunto de habilidades, de las cuales destacaría:

Líder formador del personal a su cargo

Flexibilidad para encarar nuevos proyectos

Capacidad de aprendizaje

Generador de nuevas ideas, funcionales a la organización

Habilidad de relación con el entorno, sin abandonar el foco de atención en su función operativa.

- ¿Cómo describiría a su organización en términos de estructura?

Es una organización que en la actualidad (2002) cuenta con 120 trabajadores fijos y 270 contratados. La estructura es flexible y dinámica para responder a necesidades funcionales. Por ejemplo, la creación de nuevas Unidades de Negocios debido a cambios en los objetivos comerciales o la reestructuración del Departamento de Producción para adaptarse a las necesidades de la programación. La organización es más tradicional y rígida en las áreas técnica y administrativa. La cantidad de mandos medios es proporcional a la delegación de autoridad necesaria para el cumplimiento de objetivos operacionales. La autoridad está delegada en las áreas creativas (televisión y gráfica), es decir cuentan con un alto nivel de descentralización. En las áreas operativas técnicas y administrativas, la centralización es dominante. En cuanto al grado de especialización del trabajo, dadas las características de la industria, la mayoría de los puestos requieren cierto grado de especialización, y en la medida en que se cumplan con los objetivos, los empleados tienen alto grado de discreción sobre su trabajo.

- ¿Cómo afecta el tipo de estructura que tiene para ejercer la dirección?

El diseño de la estructura es funcional al tipo de organización. Se identifican las responsabilidades y se asignan niveles de autoridad adecuados para que se puedan llevar a cabo las tareas asignadas. La dirección participa en la determinación de las pautas estratégicas, supervisa los planes de acción e interviene ante el no cumplimiento de los objetivos. Ejemplificando, cada una de las "Unidades de Negocios" define el Plan Anual con la Dirección. Una vez definido, sus integrantes son responsables de llevarlo a cabo y la Dirección de supervisarlos periódica y sistemáticamente.

- ¿Cómo ha afectado la tecnología a la estructura de su organización?

La incorporación de tecnología ha implicado la creación de nuevas secciones, pero no ha modificado sustancialmente la estructura de la organización. La empresa considera que la tecnología es básica para la competitividad en dos aspectos fundamentales:

La producción técnica y emisión de programas vía satélite.

El ofrecimiento de servicios a los televidentes (Internet).

- ¿Qué políticas utilizan para promover el aprendizaje dentro de su organización?

Utilísima se convirtió, en cierta medida, en una "escuela" para el medio, tanto de productores y técnicos como de figuras de la pantalla. Algunas políticas básicas:

- Redacción de Manuales Técnicos para definir pautas propias de la señal para la grabación de los programas.
- Rotación de asistentes de producción en programas de diferentes especialidades.
- Plan de pasantías con Universidades.

- ¿Es una organización que está en continuo cambio, adaptación, aprendizaje?

La empresa, para lograr una competitividad sustentable, debe adaptarse a los requerimientos de la audiencia, hecho que implica constantes cambios y aprendizajes.

La innovación –en la estética de la pantalla, la dinámica de los programas, el replanteo de lo "artístico"— es una característica del medio, dado su crecimiento, internacionalidad y madurez. Utilísima debe ser, además, muy coherente con el perfil del televidente y la expectativa de él en lo que se refiere a contenidos, por lo tanto, se debe hacer equilibrio entre ritmo de cambios y permanencia del núcleo de la comunicación.

http://librosysolucionarios.net

Capítulo 7

Funciones de la organización ¿Cuáles son las principales áreas funcionales de una empresa?

Néstor Braidot

Víctor Sarasqueta

http://librosysolucionarios.net

7.1. Marketing

Néstor Braidot
Víctor Sarasqueta

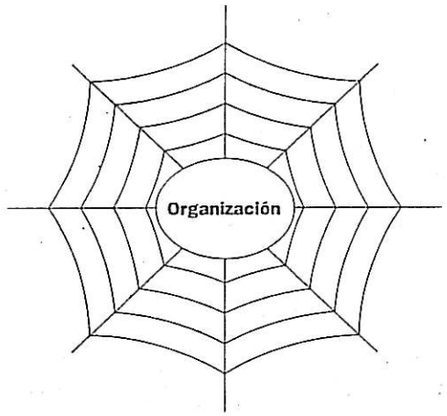
Objetivos:

- Definir la función de marketing en una organización.
- Describir sus actividades estratégicas y operacionales.
- Discernir las variables controlables y no controlables.
- Comprender cuáles son las tareas básicas de la dirección comercial.
- Comprender la definición de "mercado" y "cliente" objetivo.
- Desarrollar los principales parámetros de segmentación del mercado.
- Describir los componentes del marketing-mix, e interpretar sus características principales.
- Analizar la importancia del concepto de marketing internacional.

Temario:

7.1.1. Ubicación de la función de marketing dentro de la organización. Zonas de incidencia del marketing en la empresa. 7.1.2. Estratégicas. La función de marketing en la empresa. Requisitos del éxito competitivo. Mercado potencial. Segmentación y posicionamiento. Variables controlables y no controlables. Requisitos y tareas básicas de la dirección comercial. Estrategia de ciclo de vida del producto o servicio. El ciclo de vida del producto: concepto e influencia en la estrategia comercial. Estrategia para la creación de nuevos productos o servicios. Causas del fracaso de productos nuevos. Criterios del empresario sobre los nuevos productos. Análisis de la demanda. Estimación de la demanda total de mercado. Matriz actitudinal de la demanda. Diversos estados de la demanda. Marketing internacional. Estrategias de marketing internacional. Factores limitativos de la estandarización de las estrategias de marketing internacional. 7.1.3. Operacionales. Interacción con el contexto. Decisiones sobre el producto. Decisiones sobre el precio. Condicionantes para la fijación de los precios. Decisiones sobre los canales de distribución. Decisiones sobre promoción y publicidad. Pasos para el desarrollo de una comunicación eficaz. Decisiones sobre la fuerza de ventas. Investigación de mercados. Tipos de diseño de investigación.

Cap. 7 Funciones Organizacionales
¿Cuáles son las principales áreas funcionales de una organización?
Marketing



7.1.1. Ubicación de la función de marketing dentro de la organización. Zonas de incidencia del marketing en la empresa

7.1.2. Estratégicas

La función de marketing en la empresa

> "Marketing es el proceso social y gerencial por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros".[1]

La función de marketing de una empresa es aquella que nuclea las acciones inherentes a la relación de intercambio con el mercado; sus tareas centrales están representadas por el análisis, la planificación, la implementación y el control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios y relaciones entre la empresa y sus mercados meta. Esta relación de beneficio mutuo permitirá a la compañía el logro de sus objetivos organizacionales.

[1] Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Marketing*, 8ªedición, México, Prentice Hall, 2001, p. 3.

http://librosysolucionarios.net

Un pilar de esta actividad lo constituye el profundo análisis y conocimiento de las necesidades, deseos, percepciones y preferencias de dichos mercados. Como instrumentos de respuesta, estos programas requieren la definición y administración de las variables operacionales comerciales producto, precio, comunicaciones y distribución.[2]

El marketing implica el trabajo con los mercados, para promover intercambios con el propósito de satisfacer necesidades y deseos humanos de una manera rentable para la empresa. Una necesidad humana es un estado de privación que una persona siente en un momento determinado.

Cuando una necesidad no está satisfecha, la persona experimenta un sentimiento de carencia. Frente a esta carencia, los individuos reaccionan buscando un objeto que dé cumplimiento a esa necesidad, o bien tratando de eliminarla. La expresión concreta que adoptan las necesidades, de acuerdo con la cultura y la personalidad individual, se denomina deseo.

Ante una necesidad, una persona puede expresar múltiples deseos. Por ejemplo, para satisfacer la sed, puede tomar agua mineral, jugo de naranja exprimido, una gaseosa o simplemente agua corriente; estas cuatro opciones son sus deseos. Las empresas, una vez detectados las necesidades y deseos, dan respuesta a ellos a través de su oferta de productos y servicios.

Los deseos humanos son prácticamente inagotables, ya que se generan y renuevan constantemente. Sin embargo, la disponibilidad de recursos es limitada. Por lo tanto, los consumidores esperan productos y servicios cuyas prestaciones den cumplimiento a sus deseos con un costo mínimo (precios bajos), idealmente, nulo.

Por otra parte, las empresas buscan maximizar los beneficios con el objetivo de garantizar el más alto rendimiento a la inversión de sus accionistas y obtener elevados ingresos (precios altos) con los menores costos posibles.

Este escenario de intereses contrapuestos, con la adición de las empresas competidoras, constituye el marco básico de actuación del área comercial o de marketing de la empresa, que deberá buscar diversas formas de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, maximizando al mismo tiempo el beneficio para la compañía y sus accionistas.

[2] Levitt, Theodore, *Comercialización creativa*, México, CECSA, 1986, p. 19.

Requisitos del éxito competitivo

- El propósito de un negocio es crear y mantener un cliente.
- Para ello, es preciso producir y entregar bienes y servicios que la gente desee y valore a diferentes precios y en condiciones que sean razonablemente atractivas, en relación con lo que ofrecen otros, a una proporción de clientes lo bastante grande para hacer que esos precios y condiciones sean posibles.
- Para continuar en esta línea, la empresa debe producir ingresos mayores que sus costos en cantidad suficiente y con regularidad para atraer y retener inversionistas y debe mantenerse en el mismo nivel, y algunas veces delante, de las ofertas competitivas.
- Ninguna empresa, no importa lo pequeña que sea, puede hacer esto por un mero instinto o accidente. Tiene que aclarar sus propósitos, estrategias y planes y cuanto mayor sea su tamaño, más fuerte será la necesidad de establecerlos claramente por escrito, comunicarlos y someterlos frecuentemente a revisión por los miembros más importantes de la empresa.
- En todos los casos debe existir un sistema apropiado de premios, auditorías y controles para asegurar que lo que se trata de hacer se haga de manera apropiada y, en caso contrario, se rectifique con presteza.

A lo largo del tiempo, las empresas variaron su postura frente a los mercados. En un contexto de demanda excedida por la oferta, las organizaciones mostraban en forma preponderante una orientación hacia la producción. Ésta sostiene que los consumidores comprarán los productos que se encuentren ampliamente disponibles en el mercado y que tengan bajo costo. Un clásico exponente de este pensamiento fue la fábrica Ford en sus comienzos. Henry Ford llegó a afirmar que el cliente podía elegir el color de su auto "siempre y cuando éste fuera negro". El color uniforme de la oferta de Ford respondía al objetivo de optimizar su fabricación en serie y minimizar costos, y explícitamente desoía el gusto de ciertos consumidores por los autos de otro color.

Dentro de un contexto de demanda similar a la oferta, surgió la orientación de las empresas hacia la venta, cuya idea rectora consiste en que los consumidores sólo comprarán productos de la empresa a partir de un esfuerzo agresivo de ventas y promoción.

La orientación hacia el producto, que sostiene que los compradores se inclinarán por bienes de calidad a precios razonables, propone dirigir los esfuerzos hacia la producción de buenos artículos, desde el punto de vista técnico, y su constante mejora. La bondad técnica del producto en este caso es juzgada por la propia empresa a través de sus expertos.

http://librosysolucionarios.net

Estas tres orientaciones tienen en común que toman a la empresa como centro o punto de partida de su accionar.

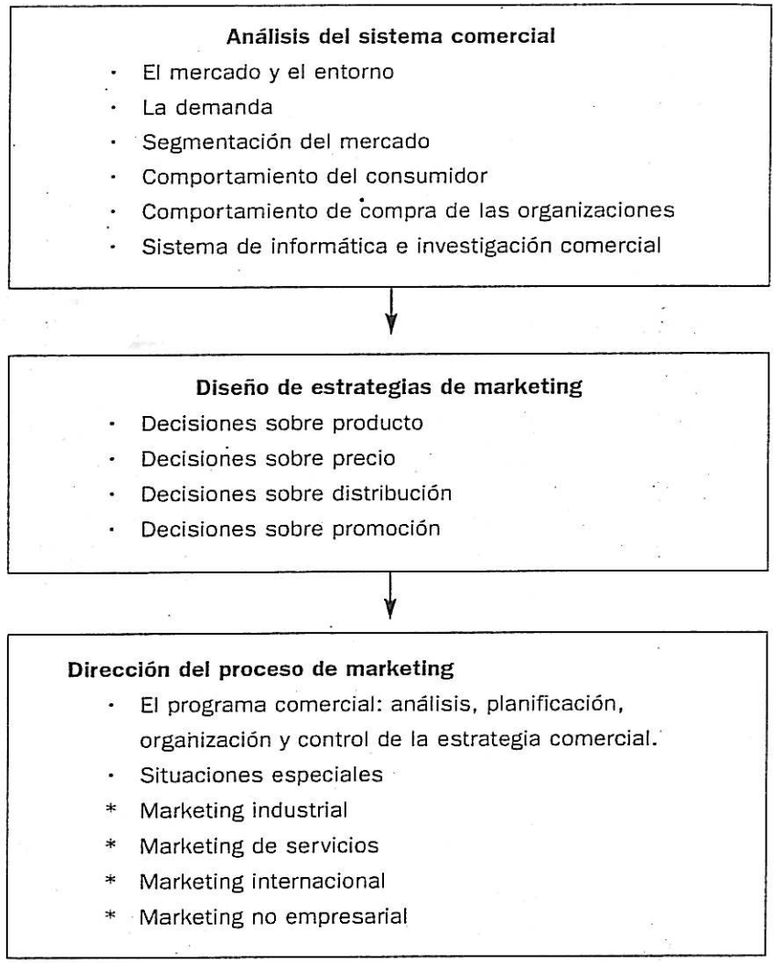
En el contexto actual, en el cual la oferta excede a la demanda, la orientación hacia el marketing se transformó en el enfoque preponderante de las empresas que operan en mercados no monopólicos. Este punto de vista plantea que:

- Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer a todos los consumidores (necesidad de establecer mercados meta).
- Su oferta debe basarse en las reales necesidades del consumidor (orientación al consumidor).
- El éxito de la empresa depende de los esfuerzos coordinados de todos sus miembros, o lo que es lo mismo, toda la organización debe ponerse a disposición de la satisfacción de las necesidades del cliente (marketing coordinado).
- Se deben alcanzar los objetivos y metas empresariales básicos de sobrevivir y generar utilidades compartidos por todas las organizaciones con fines de lucro, a través de la satisfacción del cliente (rentabilidad).

Este enfoque, que se opone a los anteriores, muestra al consumidor como centro o punto de partida de las acciones de la empresa.

La ejecución de la función comercial con un enfoque de marketing supone el desarrollo de un proceso cuyas principales fases son las siguientes:

- Análisis del sistema comercial (mercado, competidores, proveedores, clientes y entorno).
- Determinación de las estrategias básicas de marketing: segmentación y posicionamiento.
- Determinación del marketing-mix o mezcla de marketing (producto, precio, distribución y promoción).
- Dirección, organización y control de la actividad comercial.



Mercado potencial

El mercado potencial es un subconjunto del total de la población, en casos de bienes o servicios de consumo masivo, o del total de las industrias de un sector o rubro, si se trata de mercados industriales.

Una empresa que comercializa productos de consumo masivo (como, por ejemplo, vino fino tinto) y opera exclusivamente en el mercado argentino, tendrá una población total a la que

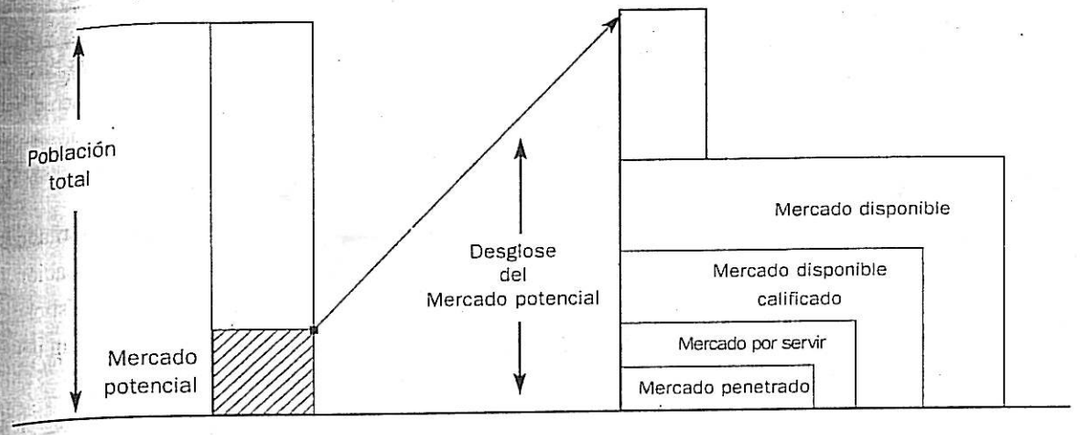
http://librosysolucionarios.net

eventualmente proveer de aproximadamente 36 millones de habitantes. Sin embargo, sólo una fracción de la población en un lapso establecido –supongamos, un año– estará interesada en ese producto. Siguiendo el ejemplo, un gran porcentaje de la población no consume vino tinto simplemente porque no le gusta o porque no percibe ingresos suficientes para comprarlo. El resto de la población, que sí demuestra interés y posee el poder adquisitivo necesario, conforma el mercado potencial. No obstante, sólo podrá adquirir el producto una fracción menor que está conformada por los individuos que pueden acceder a los comercios que lo venden. Este conjunto menor es llamado mercado disponible. A su vez, en muchos casos el mercado disponible sufre una restricción adicional, generalmente originada en cuestiones legales (el vino, por ser una bebida alcohólica, no puede ser vendido a menores de 18 años); este conjunto menor constituye el mercado disponible calificado y concentra a la fracción de población que manifiesta interés, percibe ingresos suficientes, posee acceso a puntos de venta y se encuentra legalmente habilitada para comprar el producto que la empresa oferta.

El mercado disponible calificado incluye tanto a personas que ya son usuarias del producto o servicio ofertado –clientes de la empresa o de su competencia–, como a consumidores que no utilizan actualmente el producto y podrían transformarse en clientes.

Sin embargo, por lo general, las empresas no dirigen sus productos a todo el mercado disponible calificado, sino que determinan un conjunto menor llamado mercado servido o por servir al cual específicamente los destinan. Por último aquellas personas que forman parte del mercado por servir, y que ya compran a la empresa, constituyen el mercado penetrado.

Mercado potencial



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Marketing, 8ªedición, México, Prentice Hall, 2001, p. 279.

La decisión de la empresa de efectuar su negocio con sólo una porción del mercado disponible calificado obedece a múltiples razones entre las cuáles se destacan las siguientes:

- A pesar de conformar un mismo conjunto –mercado disponible calificado–, desde el marketing se trabaja con la hipótesis de que cada consumidor mantiene su individualidad. Esto implica reconocer las diversas necesidades y deseos que deberán ser satisfechos con ofertas de productos y servicios adecuadas. La empresa seleccionará el conjunto de personas a las cuales puede satisfacer atendiendo al cumplimiento de la condición de que esto genere los niveles de rentabilidad a los que aspira.
- Las compañías, en general, operan en un ámbito de recursos limitados (económicos, humanos, etcétera) circunscribiendo también sus posibilidades de negocios.
- Por razones estratégicas, las empresas diversifican su cartera de productos y servicios para evitar el riesgo de concentrar toda su operación en un sólo mercado.

La elección del mercado por servir, conjunto también conocido como público objetivo o mercado meta, define la cartera de negocios de la empresa, su potencial rentabilidad y la inversión de capital asociada, por lo que adquiere carácter estratégico. La definición del público objetivo es una tarea que puede ser dividida en tres etapas:

http://librosysolucionarios.net

- Comprensión del mercado potencial
- Segmentación del mercado
- Selección del público objetivo

La segmentación y el posicionamiento conforman el par de decisiones estratégicas básicas que recaen sobre el sector comercial o de marketing.

Segmentación y posicionamiento

Segmentar el mercado es una tarea compleja, específica de cada empresa. Considerando que el mercado está conformado por compradores con diferentes deseos, recursos, ubicación y hábitos de compra, la empresa busca identificar conjuntos de clientes cuyas características permitan diseñar acciones de marketing específicas que hagan posible el desarrollo de un negocio rentable y sustentable en el tiempo.

Segmentar el mercado consiste, por lo tanto, en agrupar a los individuos en conjuntos con características compartidas, de tal manera que exijan un tratamiento operacional diferenciado y específico. Este tratamiento operacional diferenciado consiste básicamente en brindar distintos productos, múltiples puntos de venta, promociones y publicidad especialmente dirigidas, así como también diferentes precios.

Unilever en Argentina, por ejemplo, cuenta con una división que atiende las necesidades de los usuarios de artículos para el lavado de ropa, a las cuales responde con diversos productos dirigidos a diferentes segmentos. Entre otros se encuentran los polvos para lavar marca Ala para lavarropas semiautomáticos y marca Skip, para lavarropas automáticos. Ambos productos ofrecen prestaciones diferentes, tienen precios y publicidades distintos y utilizan en general diversos puntos de venta (Skip con fuerte presencia en supermercados y débil en almacenes minoristas y Ala para lavarropas semiautomáticos, a la inversa).

En el cuadro siguiente se detallan variables usuales de segmentación para mercados de consumo masivo.

Principales variables de segmentación de mercados de consumidores

Geográficas	
Región del mundo o país	Estados Unidos, Europa Occidental, Medio Oriente, Cuenca del Pacífico, China, India, Canadá, México
Región del país	En Estados Unidos: Pacífico, Montaña, Noreste Central, Suroeste Central, Noreste central, Sureste central, Atlántico Sur, Atlántico Medio, Nueva Inglaterra
Tamaño de zona	Menos de 5.000; 5.000-20.000; 20.000-50.000; 50.000-100.000; 100.000-250.000; 250.000-500.000; 500.000-1.000.000; 1.000.000-4.000.000; más de 4.000.000
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Septentrional, meridional
Demográficas	
Edad	Menos de 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65+
Sexo	Masculino, femenino
Tamaño de la familia	1-2, 3-4, 5+
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, con hijos; mayor, casado, sin hijos; menores de 18; mayor, soltero; otro
Ingreso	Menos de $10.000; $10.000-$20.000; $20.000-$30.000; $30.000-$50.000; $50.000-$100.000; $100.000 y más
Ocupación	Profesional y técnica; gerentes, funcionarios y propietarios; oficina, ventas; artesanos; capateces; operadores; agricultores; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados
Educación	Primaria o menos; educación media parcial; graduado de bachillerato; educación universitaria parcial; graduado universitario
Religión	Católico, protestante, judío, musulman, hindú, otro
Raza	Asiático, hispanoamericano, negro, blanco
Nacionalidad	Norteamericano, sudamericano, británico, francés, alemán, italiano, japonés
Psicográficas	
Clase social	Baja baja, baja alta, clase trabajadora, clase media, media alta, alta baja, alta alta
Estilo de vida	Exitosos, esforzados, luchadores
Personalidad	Compulsivo, gregario, autoritario, ambicioso

http://librosysolucionarios.net

	Conductual
Ocasiones	Ocasión ordinaria, ocasión especial
Beneficios	Calidad, servicio, economía, comodidad, rapidez
Situación del usuario	No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario primerizo, usuario consuetudinario.
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo
Situación de lealtad	Ninguna, mediana, fuerte, absoluta
Etapa de preparación	Sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseoso, con intención de comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Fuente: Kotler y Armstrong, op. cit., 2001

Una vez determinados los diferentes segmentos, la empresa decide a cuál o cuáles servir en función de los factores o características de cada uno de ellos, tales como su tamaño y sus perspectivas de crecimiento, la competencia existente y potencial, las barreras de entrada al negocio, el poder de negociación de compradores y proveedores y sus propios objetivos y recursos. Definidos el o los segmentos por servir, éstos pasan a conformar el público objetivo o mercado meta de la empresa.

La determinación del mercado meta es una tarea basada en información o hechos existentes. El próximo paso consiste en tomar decisiones en relación con el diseño de la oferta que la compañía efectuará para ocupar, frente a los compradores, un lugar preferencial respecto de la competencia. Esta tarea se denomina posicionamiento.

Posicionar consiste en definir los elementos básicos de una oferta e imagen de empresa de tal manera que el mercado meta o público objetivo la comprenda y la valore, diferenciándola de la competencia existente o potencial.

"[La] Posición de un producto es la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia".[3]

[3] Kotler, Philip y Armstrong, Gary, op. cit., p. 228.

Los consumidores, en el momento de decidir su compra, intentarán maximizar los beneficios frente a los costos que ésta implica. Los productos, los servicios asociados, el personal de atención y la imagen de la empresa son factores que agregan valor a la compra. El precio o costo monetario, el tiempo, la energía y los costos psicológicos en que incurre el comprador son los factores que componen el costo total de la compra. El balance entre el valor percibido y el costo determinan el valor recibido por el consumidor. Este balance no es cuantificable de manera objetiva y depende estrictamente de la percepción del consumidor.

El conjunto de beneficios de un producto o servicio excede su mera funcionalidad, ya que incluye utilidades de tipo simbólico a las cuales el cliente valora y por las que generalmente está dispuesto a pagar un costo adicional. Un encendedor de plástico marca Bic –por ejemplo– es igualmente eficaz en su función de proveer fuego a un fumador que uno Dupont de oro o plata. Sin embargo, existe un mercado dispuesto a pagar un precio sensiblemente mayor por este último por el status que a criterio de ese mercado se tiene al poseerlo.

Ese valor simbólico, que permite un alto precio, diferencia a ese producto del encendedor Bic. Percibido como un símbolo de distinción, ese encendedor vale más para el consumidor.

El posicionamiento implica, por lo tanto, la identificación de las diferencias del producto respecto de la competencia, la elección de aquellas más importantes y la transmisión eficaz al mercado de tales ventajas para que el consumidor, desde su juicio subjetivo, reconozca un mayor valor en la oferta de la empresa.

Variables controlables y no controlables

Para el desarrollo de una estrategia comercial nos referiremos en primer lugar a la existencia de variables controlables que, dentro de ciertos limites y en un contexto en que su competencia también opera, la organización debe definir en el proceso de comercialización.

Las variables controlables son las que constituyen el llamado marketing-mix, instrumento básico de marketing que combinado en forma adecuada conseguirá lograr los objetivos previstos. Esta mezcla se denomina "las cuatro 'P' del marketing": "Producto" (bien que se ofrece al mercado), "Precio" (valor monetario fijado al producto), "Plaza" (sistema de distribución utilizado para llegar al mercado) y "Promoción" (comunicación llevada a cabo para transmitir los méritos del producto y estimular su demanda).

Paralelamente a las variables controlables, existen una serie de parámetros o variables no controlables entre las cuales se destacan el mercado, la competencia y el entorno en general.

http://librosysolucionarios.net

Requisitos y tareas básicas de la dirección comercial

La dirección comercial de marketing es la encargada de facilitar y llevar a cabo la actividad comercial de la empresa; para poder cumplir con su cometido precisará de una estructura que le facilite los medios humanos y materiales necesarios. Esta área representa el mecanismo de percepción del mercado y de comunicación con él. Es responsable de la venta de aquello que ofrece la organización, pero también de percibir lo que el mercado necesita, cómo se comporta, lo que valora cuando toma sus decisiones de compra, qué oferta realiza la competencia y cómo evoluciona en general el entorno, para que la empresa pueda adaptarse permanentemente a él.

La dirección comercial tiene como objetivo principal identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores. Para ello deberá llevar a cabo cinco actividades o fases fundamentales: analizar dichas necesidades, planificar los objetivos por alcanzar y las acciones que se deben llevar a cabo para ello, organizar los medios humanos y materiales para ejecutar las políticas previstas y controlar el desarrollo del programa comercial.

El análisis de las necesidades del consumidor implica también el estudio de los distintos segmentos del mercado ya mencionados y el conocimiento de los productos de la competencia, de las fuerzas del entorno que influyen en los comportamientos del mercado y los competidores, así como de la propia empresa.

La planificación supone, en primer lugar, determinar los mercados específicos a los que se va a dirigir la oferta y establecer los objetivos que se quieren alcanzar; en segundo lugar, diseñar las acciones, tanto estratégicas o a largo plazo como las tácticas u operativas, a corto plazo, que necesariamente deben desarrollarse para conseguir los objetivos de la empresa.

Para ello, la dirección comercial dispone de las mencionadas "cuatro 'P'". La forma de combinar estos instrumentos con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados es expresada en un programa o plan de marketing.

La organización supone desarrollar la estructura interna, con medios humanos y materiales, que permita dirigir y coordinar las actividades de marketing.

La ejecución de las acciones comerciales dependerá de la medida en que el diseño organizativo permita una efectiva comunicación y motivación del personal integrado en la dirección.

El control implica definir los mecanismos de información y evaluación de los resultados obtenidos, que permitan comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, para establecer en su caso las acciones correctivas correspondientes.[4]

[4] Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing: conceptos y estrategias*, 2ªedición, Madrid, Pirámide, 1993.

Fases de las actividades de la dirección comercial

1.- Fase de análisis
- Análisis de los comportamientos de los consumidores
- Análisis de los productos de la competencia
- Análisis de los segmentos del mercado
- Identificación de oportunidades de mercado
- Identificación de riesgos y amenazas del entorno y la competencia
- Análisis de los puntos fuertes y débiles de la propia organización y de la competencia

2.- Fase de planificación
- Selección de los mercados objetivos
- Determinación de los objetivos
- Diseño de las estrategias de producto, precio, distribución y promoción
- Elaboración del presupuesto de ingresos gastos y beneficios

3.- Fase de organización y ejecución
- Diseño de la organización de marketing
- Ejecución del plan de marketing

4.- Fase de control
- Medida de los resultados y comparación con las previsiones para identificar desviaciones
- Corrección de las desviaciones negativas y explotación de las positivas

Fuente: Adaptado de Berkowitz, Eric N., Kerin, Roger A. y Rudelius, Willam, Marketing, St. Louis, Missouri, Times Mirror/ Mosby College Publishing, 1986, p. 36.

Estrategia de ciclo de vida del producto o servicio. El ciclo de vida del producto: concepto e influencia en la estrategia comercial

De acuerdo con el comportamiento del mercado, la situación del entorno y la competencia, los productos de la empresa van adquiriendo o perdiendo atractivo para los clientes. Por ejemplo, en los mercados en donde el estilo y la moda ejercen profunda influencia, sus valores de atracción pueden tener corta duración. Estos cambios condicionan el diseño e influ-

http://librosysolucionarios.net

yen en la estrategia de marketing. En consecuencia, cabe esperar que la explicación de las tendencias en el comportamiento del producto a lo largo de su vida pueda contribuir a un mejor diseño y desarrollo de la estrategia comercial.

De acuerdo con esta "ley" sobre el comportamiento del producto en el mercado, todo bien experimenta una evolución biológica que se concreta en una serie de etapas secuenciales. El ciclo de vida del producto es el proceso cronológico que transcurre desde el "nacimiento" o lanzamiento de un artículo al mercado hasta su "muerte" o desaparición.

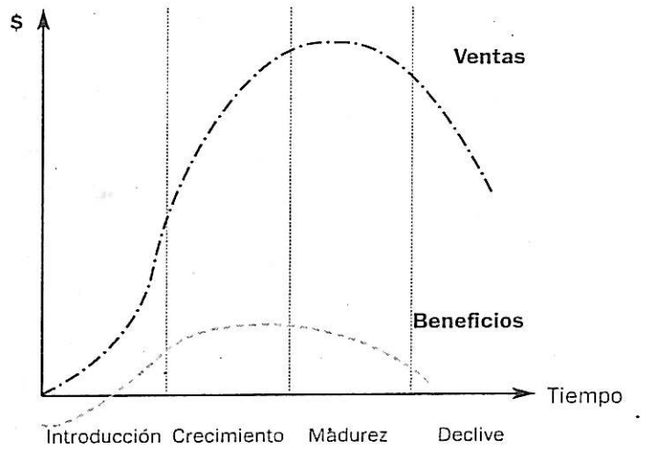
Las etapas del ciclo de vida del producto se clasifican en: introducción, crecimiento, madurez y declive. Este concepto puede verse aplicado en el ejemplo del lanzamiento al mercado del magazine, luego, reemplazado por la casette y finalmente por el disco compacto (CD), o en el pasaje del télex al fax.

Lo que caracteriza al ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas y de los beneficios, crecientes al principio, para disminuir posteriormente en forma progresiva.

La duración de las fases del ciclo de vida no es estable. El proceso que marca la pauta de las primeras etapas puede verse alterado por la aparición de nuevos productos alternativos, las variaciones en los hábitos de los consumidores y las estrategias de marketing seguidas por las empresas que compiten en el mercado. Además, se ha comprobado que el comportamiento de las ventas de las innovaciones más recientes muestra un progresivo acortamiento de la duración del ciclo de vida, especialmente de las fases de introducción y crecimiento.[5]

[5] Qualls, William; Olshavsky, Richard W. y Michaels, Ronald E., "Shortening of the PLC – an Empirical Test", *Journal of Marketing*, vol. 45, núm. 4, otoño 1981, pp. 76-80.

Ciclo de Vida del producto



Fases del ciclo de vida

1- Introducción o desarrollo del mercado:
Comienza cuando el producto nuevo se distribuye por primera vez. La introducción lleva tiempo y es probable que el crecimiento de las ventas sea lento.
En esta etapa las utilidades son negativas o bajas debido a las reducidas ventas y a grandes gastos de promoción y distribución en relación con las ventas, a causa de la necesidad de informar a los consumidores potenciales sobre el producto desconocido, inducir a que el público lo pruebe y asegurar la distribución en los comercios minoristas. Los precios tienden a ser altos, porque los costos también lo son a causa de las tasas de producción relativamente bajas ó los problemas tecnológicos en una tarea que tal vez no se domina completamente.

2- Crecimiento:
Si el producto nuevo es bien recibido en el mercado, las ventas comienzan a elevarse sustancialmente. Los compradores iniciales continúan adquiriéndolo y los consumidores potenciales imitan su ejemplo, especialmente si escuchan comentarios favorables. En esta etapa es posible que ingresen nuevos competidores. Los precios permanecen

http://librosysolucionarios.net

en el nivel en que estaban o bajan sólo ligeramente y se observa un aumento rápido de la demanda. Las erogaciones en promoción se mantienen en el mismo nivel o con un leve incremento para contrarrestar a la nueva competencia y continuar educando al mercado. Las utilidades aumentan durante esta etapa de crecimiento y los gastos de promoción se reparten entre un gran volumen de ventas. Los costos unitarios de fabricación disminuyen.

3- Madurez:

Al llegar a la fase de madurez se nivela la demanda. Las ventas dejan de aumentar y llega un momento en que empiezan a descender. La demanda sólo se produce por reposiciones del producto. La disminución de la tasa de crecimiento de las ventas crea exceso de capacidad en la industria, lo que da lugar a una competencia intensificada. Los competidores recurren con más frecuencia a rebajas y descuentos en el precio. Las diferencias entre los productos son cada vez más sutiles, con más servicios asociados a ellos. La inversión en publicidad comienza también a disminuir y su estrategia se centra en la diferenciación de los competidores y la preservación de la lealtad de marca.

4- Declive:

Las ventas disminuyen sensiblemente y los beneficios tienden a desaparecer. La industria se reduce. La producción se concentra en pocas empresas, que ofrecen una variedad menor de productos. La disminución de las ventas puede deberse a varias razones: avances tecnológicos, cambios en los gustos y modas de los consumidores, pérdida de la competitividad, productos alternativos más económicos, mayor competencia nacional y extranjera.

Mantener un producto débil puede resultar muy costoso para la firma. La decisión de retirar definitivamente el artículo del mercado o, por el contrario, continuar ofreciéndolo durante más tiempo dependerá de las posibilidades de sustitución por otro más rentable.

Estrategia para la creación de nuevos productos o servicios

Dada la rapidez de los cambios en los gustos, la tecnología y la competencia, una compañía no puede depender sólo de sus productos existentes. Los consumidores quieren y esperan artículos nuevos y mejorados, y la competencia hará todo lo que pueda para proporcionárselos.

La empresa puede obtener bienes nuevos de dos maneras. Una es mediante la adquisición, al comprar una compañía completa, una patente o un permiso para elaborar el producto de otra compañía. La otra forma es por medio de la creación de productos nuevos, al establecer su propio departamento de investigación y desarrollo.

Causas del fracaso de productos nuevos

La aceptación por parte del mercado de un artículo nuevo no siempre es fácil. Estos son algunos de los factores que determinan su fracaso:

√ El producto no satisface realmente una necesidad.
√ El artículo no es percibido como un producto distinto.
√ Existe una sobreestimación de la demanda.
√ La estrategia comercial se encuentra mal diseñada.
√ Existe una falta de experiencia o de conocimiento del sector o del mercado.

Criterios empresariales sobre los nuevos productos

Hay ciertos criterios generales respecto de cuándo una compañía debería incorporar un nuevo producto a su actual cartera. Algunos de los más importantes son los siguientes:

√ Debe haber suficiente demanda de mercado.
√ El negocio asociado al nuevo producto ha de estar en condiciones de satisfacer ciertos criterios financieros básicos.
√ El producto debe ser compatible con las normas ambientales.
√ El producto debe articularse con la actual estructura de marketing de la compañía.

El lanzamiento de nuevos productos es, por lo tanto, un resorte fundamental para la supervivencia de la empresa y compromete, en general, importantes recursos económicos a la vez que involucra a todos los sectores de la empresa. Por su importancia estratégica, la decisión de la incorporación de nuevos productos es usualmente tomada por la dirección de la compañía.

Análisis de la demanda

La demanda es una exteriorización de las necesidades y deseos del mercado y está condicionada por los recursos disponibles del comprador y los estímulos recibidos. Para desarrollar un correcto análisis cuantitativo y agregado de la demanda, éste debe contemplar los conceptos de medirla, explicarla y pronosticarla.

http://librosysolucionarios.net

Estimación de la demanda total de mercado

La demanda total de mercado para un producto es el volumen que un grupo de consumidores definido compraría en un área geográfica establecida, en un lapso determinado, en un ambiente de mercadotecnia puntual, en un nivel y una mezcla de esfuerzo de comercialización claramente concentrados.

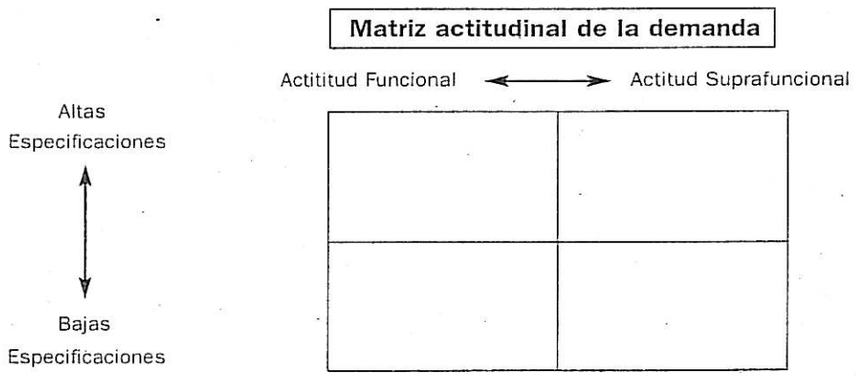
Matriz actitudinal de la demanda

Esta matriz (desarrollada de dos por dos) representa la percepción del consumidor en relación con sus necesidades, pero en función de las características actitudinales que toma como referencia en la elección y valoración de los productos o servicios que puedan satisfacerlas.

La matriz reproduce atributos de la necesidad y del producto; se pueden considerar dos grandes segmentos actitudinales y dos niveles de preferencia hacia las especificaciones del producto.

Consideraciones hacia los segmentos actitudinales: Se identifica un segmento de actitud funcional en relación con la necesidad y los productos, y un segundo segmento denominado de actitud suprafuncional; en este caso, se privilegian los factores estéticos de estatus o intangibles, respecto de la necesidad y los productos.

Consideración de los segmentos referidos a las especificaciones: Se establece un segmento de altas especificaciones en relación con los distintos productos, tanto los dirigidos a cubrir y atender necesidades funcionales como las suprafuncionales, y un segundo segmento referido a bajas especificaciones.



Diversos estados de la demanda

Demanda negativa: a una gran parte del mercado le disgusta el producto y hasta puede llegar a pagar un precio por evitarlo.

Ausencia de la demanda: se observa cuando los consumidores meta no manifiestan interés o son indiferentes al producto o servicio.

Demanda latente: se da cuando muchos consumidores comparten un fuerte deseo por algo que ningún producto o servicio existente puede satisfacer.

Demanda decreciente: toda organización afrontará tarde o temprano una demanda decreciente para uno o más productos.

Demanda irregular: muchas organizaciones poseen una demanda que varía por temporada, por día o, incluso, por hora, la cual ocasiona problemas de capacidad ociosa o de sobrecapacidad.

Demanda plena: una organización posee este tipo de demanda cuando está satisfecha con su volumen de negocios.

Demanda excesiva: algunas organizaciones se enfrentan a una demanda que supera sus capacidades o sus deseos.

Demanda de productos nocivos: estos productos dan lugar a esfuerzos organizados para desalentar consumo.

Marketing internacional

La globalización, la mejora de las comunicaciones, la proliferación de tratados internacionales, la creación de comunidades económicas transnacionales o mercados comunes, como el ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), el NAFTA (Tratado de Libre Comercio en América del Norte), el Mercosur (Mercado Común del Sur), la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste de Asia) y la Unión Europea, han intensificado los intercambios internacionales. Surge así la necesidad de creación del concepto de marketing internacional, conjunto de actividades dirigidas a ofertar los productos a una pluralidad de naciones.

El gerente o ejecutivo deberá identificar claramente las necesidades de cada uno de estos diferentes clientes, quienes al ubicarse en distintas zonas del mundo tendrán percepciones de calidad y eficiencias acordes con las regiones que habiten. Para llevar a cabo estas actividades será preciso conocer los mercados exteriores, las causas por las que se producen los intercambios y los factores del entorno (económico, social, cultural, político, legal y tecnológico) que afectan a la comercialización internacional.

http://librosysolucionarios.net

Los motivos capaces de impulsar esta comercialización son de distinta naturaleza y pueden agruparse del siguiente modo:

1. Dificultades en el mercado nacional (recesión económica, disminución de las ventas, existencias elevadas, fuerte competencia, cambios demográficos adversos, etcétera).
2. Oportunidades en los mercados exteriores.
3. Demanda insatisfecha o no suficientemente atendida.
4. Posibilidad de conseguir economía de escala en la producción.
5. Exportación de tecnología e innovaciones.
6. Ampliación del ciclo de vida del producto.
7. Mejora de la imagen e incremento de la influencia de la empresa.
8. Obtención de ventajas fiscales.
9. Existencia de acuerdos comerciales.
10. Formación de comunidades económicas.

Estrategias de marketing internacional

Se pueden observar dos tipos de estrategias en este campo: la diferenciada, que implica el diseño de una estrategia de marketing distinta en cada uno de los países, adaptada a sus características económicas, sociales, culturales y legales, o bien la global supone que todas esas diferencias no implican necesariamente la elaboración de una estrategia particular en cada país, puesto que se considera que son mayores las similitudes que las desigualdades. En el capítulo 8, al abordar las empresas mundiales, profundizaremos este punto.

Factores limitativos de la estandarización de las estrategias de marketing internacional

Una estrategia de marketing estandarizada con el fin de ser aplicada en diversos países generaría un ahorro sustancial en el presupuesto comercial de la compañía. Sin embargo, las características de los mercados, las particulares condiciones del sector industrial, las diversas instituciones comerciales y las restricciones legales de cada país limitan fuertemente esta posibilidad.

A continuación se detallan varios factores, agrupados en las categorías citadas, que afectan negativamente a la estandarización de estrategias de marketing.

Características del mercado

1. Entorno físico
   - √ Clima
   - √ Condiciones de uso del producto
   - √ Tamaño del mercado
2. Factores macroeconómicos
   - √ Nivel de ingresos
   - √ Capacidad técnica de los consumidores
   - √ Nivel de salarios
   - √ Especialización de los canales de distribución
   - √ Motivación de compra
3. Factores culturales y sociales
   - √ Costumbres y tradiciones
   - √ Actitudes ante los productos extranjeros
   - √ Actitudes hacia el crédito
   - √ Pautas de compra de los consumidores
   - √ Actitudes hacia la venta
   - √ Simbolismo literal del lenguaje

Condiciones de la industria

1. Estadio del ciclo de vida del producto en cada país
   - √ Grado de diferenciación de los productos
   - √ Elasticidad de la demanda
   - √ Disponibilidad de los puntos de venta
   - √ Necesidad de prospección de ventas
   - √ Conocimiento y experiencia previa con el producto
2. Competencia
   - √ Nivel de calidad tecnológica de la competencia
   - √ Precio de los productos sustitutos
   - √ Costos locales
   - √ Control de los canales por parte de los competidores
   - √ Equipo de ventas de los competidores
   - √ Mensajes y presupuesto publicitarios

http://librosysolucionarios.net

Instituciones comerciales

1. Sistema de distribución
   - √ Márgenes habituales
   - √ Número y tipo de distribuidores disponibles
   - √ Desarrollo del autoservicio
   - √ Existencia de marcas privadas
2. Medios y agencias de publicidad
   - √ Disponibilidad y costos de los medios
   - √Eficacia de las estrategias de tipo pull

Restricciones legales

- √ Especificaciones y normas de los productos
- √ Leyes de patentes y marcas
- √ Aranceles e impuestos
- √ Leyes sobre la defensa a la competencia
- √ Regulación de las formas de venta
- √ Legislación laboral

Las empresas que operan en mercados internacionales, por lo tanto, definen su portafolio de negocios desde sus casas matrices, determinan directivas generales y delegan la puesta a punto de sus estrategias de marketing a sus filiales locales.

7.1.3. Operacionales

Interacción con el contexto

Decisiones sobre el producto[6]

¿Qué es un producto? Un producto es todo aquello que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. El concepto del producto total abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

[6] Levitt, Theodore, "Marketing Success Through Differentiation of Anything", *Harvard Business Review*, vol. 58, núm. 1, enero-febrero 1980, pp. 83-91.

La diversidad implícita en el concepto de producto ha dado origen a distintas clasificaciones. A continuación, se desarrolla una de las más usuales en el campo del marketing.

Productos de consumo

Clasificación I

- Bienes de consumo duradero (son adecuados para repetidos usos. Ej.: heladera, ropa, computadora personal).
- Bienes de consumo destructivo (se consumen en uno o varios usos. Ej.: dentífrico, gaseosa).

Clasificación II

- Bienes de conveniencia (son aquellos que el cliente compra con frecuencia y con un mínimo esfuerzo. Ej.: caramelos, fotocopias).
- Bienes de compra esporádica (en el momento de la adquisición, el consumidor compara precios, calidad, prestaciones, etcétera. Ej.: equipos de música, muebles, ropa).
- Bienes especiales (aquellos que poseen características específicas, por lo que algunos compradores realizan esfuerzos especiales de compra. Ej.: videocámara, auto deportivo).
- Bienes no buscados (son artículos de cuya existencia el consumidor carece de conocimiento o, si los conoce, normalmente no piensa adquirirlos. Ej.: espacio en cementerio privado, seguro de vida).

Productos industriales

- Materia prima (pellets de PVC, arena, trigo, etcétera).
- Equipo pesado (retroexcavadora).
- Equipo auxiliar (cinta transportadora).
- Partes componentes (circuito impreso).
- Materiales (aceite lubricante).
- Servicios industriales (limpieza de plantas industriales, reparación de equipos).

http://librosysolucionarios.net

Un producto es la suma de los siguientes componentes:

√ Producto genérico:	* "Cosa" básica. Producto en sí mismo
√ Producto esperado:	* Expectativas mínimas del cliente. Incluye la entrega, las condiciones de pago, la formación, etc.
√ Producto aumentado:	* Oferta que supera las expectativas del cliente a lo que está acostumbrado a recibir (mejores condiciones de entrega, de pago, etc.).
√ Producto potencial:	* Todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes. Mientras el producto aumentado significa todo lo que se hace, el producto potencial se refiere a lo que todavía queda por hacer

Decisiones sobre el precio

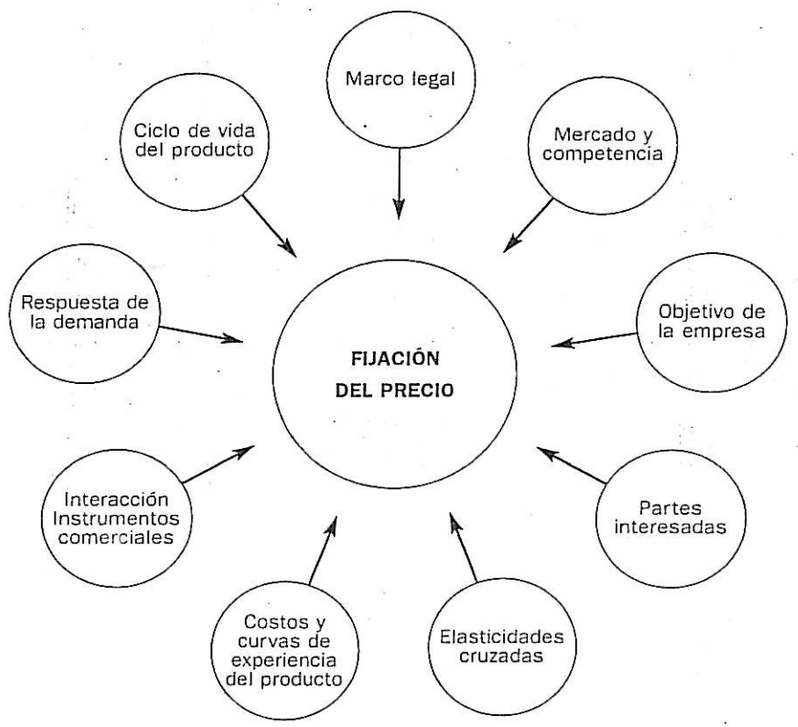
Condicionantes para la fijación de los precios

La relación entre la demanda y el precio, normalmente denominada ley de la demanda, define la elasticidad,[7] es decir la variación relativa que experimenta la cantidad demandada del producto al modificarse el precio en forma unitaria.

Esta medida de la relación de la demanda-precio suele ser negativa, por cuanto un aumento del precio produce normalmente una reducción de la demanda, y viceversa. Si el porcentaje de variación de la cantidad demandada es superior al porcentaje de variación del precio, la demanda es elástica. En cambio, si es menor, es inelástica.

[7] Elasticidad del precio: medida de la sensibilidad de la demanda a los cambios en el precio.

Fijación de Precios



En el caso de algunos bienes suntuarios, puede verificarse un aumento de demanda al incrementarse su precio. Salvo este caso en particular y el de los productos de primera necesidad –que no disminuyen su demanda ante aumento de precios (por ejemplo los medicamentos)– una reducción de precios, dentro de ciertos márgenes, incrementaría el volumen de ventas.

A continuación se detallan diversos factores que influye en el momento de la fijación del precio de un producto o servicio:

Marco legal: Regula los límites dentro de los cuales deben moverse los precios que se deben pagar por los productos ofrecidos por la empresa.

Mercado y competencia: En economías de mercado se da una situación de libertad de precios, en donde la actuación de la competencia condiciona en gran medida las decisiones sobre su fijación. Por otra parte, los hábitos y costumbres del mercado, así como la cultura

http://librosysolucionarios.net

o formación económica de los consumidores o usuarios, condicionan también el establecimiento de los precios.

Objetivos de la empresa: Una compañía puede perseguir, entre otros, los siguientes objetivos:

- Maximizar el beneficio a corto o a largo plazo.
- Obtener un determinado rendimiento de la inversión.
- Mantener o mejorar su participación de mercado.
- Impedir la entrada de competidores.
- Alcanzar el liderazgo en la calidad del producto o servicio.

Múltiples partes interesadas: La modificación de precios puede afectar las expectativas de los siguientes públicos:

- Los clientes
- Los competidores
- Los intermediarios
- Los accionistas y trabajadores
- Los proveedores
- Los acreedores
- La sociedad en general.

Interdependencia de la demanda de los productos ofertados: Este fenómeno conocido como elasticidad cruzada de la demanda se produce cuando existe una relación de complementariedad o de sustitución entre los productos. La elasticidad cruzada será negativa entre aquellos complementarios y positiva entre los sustitutos; por ejemplo, un aumento sustancial en el precio de la manteca puede ocasionar un incremento en la demanda de margarinas.

Interacción entre los instrumentos comerciales: Una mejora en la calidad del producto puede modificar la elasticidad de la demanda. Si la calidad es percibida y apreciada, el consumidor estará dispuesto a pagar un mayor precio por el artículo.

Dificultad para determinar la respuesta de la demanda: Existe una alta dificultad en la práctica para determinar la elasticidad de la demanda con respecto al precio y, por ende, definir el que resulte óptimo. Múltiples son los factores que dificultan la definición exacta de esta elasticidad.

Costos y curva de experiencia del producto: Los ingresos totales son el resultado de multiplicar las unidades vendidas por el precio; a esto se le restan los costos totales que están conformados por los costos fijos (independientes de la cantidad de productos elaborados y constantes para una determinada estructura de producción) y los variables (fluctuantes directamente respecto de la cantidad producida: costo de mano de obra, energía y materias primas empleadas en la elaboración del artículo), así como también parte de los costos de distribución y ventas. La diferencia entre los ingresos totales y los costos totales determina el beneficio.

El ciclo de vida del producto: Como hemos visto anteriormente, los distintos comportamientos de la demanda en las sucesivas fases de la vida de un producto hacen aconsejable la adaptación de la política de precios a la evolución a la elasticidad de la demanda.

Decisiones sobre los canales de distribución

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Para ir del productor al consumidor, el bien o servicio elaborado debe pasar a través de algún medio. Este medio es el canal de distribución. El punto de partida del canal de distribución es el productor; el punto final o de destino, el consumidor.

El conjunto de personas u organizaciones que operan entre el productor y el consumidor son los intermediarios, los cuales facilitan la distribución del producto. Llevan a cabo una diversidad de funciones. Algunas de ellas son: reducción del número de transacciones; adecuación de la oferta a la demanda; creación de surtido; movimiento físico del producto; realización de actividades de marketing; financiación, etcétera.

La dirección de la distribución comprende un conjunto de actividades que se agrupan en:

- Diseño y selección del canal de distribución
- Localización y dimensión de los puntos de venta
- Logística de la distribución o distribución física
- Dirección de las relaciones internas del canal

La distribución comercial incluye las actividades de compra y venta que realizan los comerciantes. Estos distribuidores pueden ser de dos tipos: mayoristas y minoristas.

Mayoristas: Compran a los fabricantes o a otros mayoristas; se caracteriza por vender a minoristas y a otros mayoristas o a los fabricantes, pero no al consumidor final.

Minoristas: Venden los productos al consumidor final.

Los objetivos de la distribución física pueden concretarse en el suministro efectivo de la cantidad de producto demandada a los puntos de venta apropiados, en el momento preciso y al menor costo total.

Hay muchas formas de mover físicamente un producto de un lugar a otro: transporte por carretera, por ferrocarril, marítimo, fluvial, aéreo y otras modalidades (oleoductos, tuberías, etcétera).

Una gran red de distribución garantiza una amplia disponibilidad del producto, pero tiene asociado, en general, un alto costo. La amplitud de la red de distribución está limitada,

http://librosysolucionarios.net

entonces, por la disponibilidad de recursos de la empresa y por el volumen de negocios que cada canal, zona o región pueda aportar.

Decisiones sobre promoción y publicidad

La promoción es, fundamentalmente, comunicación. Sus fines básicos son informar de la existencia del producto y sus ventajas, persuadir al cliente potencial para que compre y recordar al cliente real la permanencia del producto y el acierto de su adquisición.

La promoción utiliza cuatro instrumentos básicos para comunicarse con los públicos objetivos:

1. Publicidad
2. Venta personal
3. Relaciones públicas
4. Promoción de ventas

La publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica el emisor, con una finalidad determinada, que de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor.

Los principales aspectos que caracterizan a la publicidad son los siguientes:

Ante todo, es un instrumento de promoción que trata de informar, persuadir y recordar.

Es una forma específica de comunicación, que se caracteriza por ser unilateral, impersonal y masiva.

El emisor está identificado y es el que controla el mensaje.

La inserción del anuncio o del espacio en los medios de comunicación es pagada por el emisor del mensaje.

Va dirigida a un público objetivo.

La publicidad de un TV blanco y negro (Combinado) en medio gráfico en los años '50[8]



La publicidad de un TV LCD por Internet en 2007

ADMIRAL
TV.LCD 20" ADMIRAL LCF-200 ST
IMAGEN DIGITAL DE ALTA CALIDAD.
TRINORMA(PAL M/N, NTSC M) SONIDO MTS STEREO
RESOLUCIÓN 640 X 480 VGA. 16.7 MILLONES DE COLORES
CONSUMO 30.24 W TERMINALES DE ENTRADA DE AUDIO Y VIDEO



Decisiones sobre la fuerza de ventas

La dirección de ventas es la actividad de marketing responsable de la planificación, organización, administración y control del sistema y del personal de ventas. Comprende dos funciones principales: el diseño e implementación de la estrategia y la dirección del equipo de ventas.

La estrategia de ventas incluye la formulación y ejecución de decisiones básicas como:

- Especificación de los objetivos de ventas
- Elección del sistema y equipos de ventas
- Organización de la red de ventas
- Determinación del tamaño del equipo de ventas
- Asignación de los vendedores a los territorios de ventas
- Planificación de las visitas

[8] Tomada de fascículo colección "Siglo XX", La Nación.

http://librosysolucionarios.net

La dirección del equipo de ventas abarca un conjunto de actividades relativas al mantenimiento de su eficacia y rendimiento:

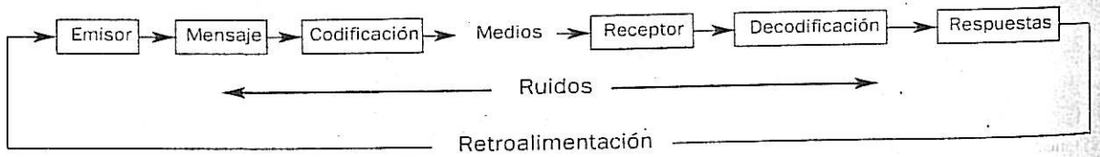
- Selección
- Formación
- Motivación
- Remuneración
- Evaluación y control

Pasos para el desarrollo de una comunicación eficaz

Los componentes principales de la comunicación son el emisor y el receptor y sus instrumentos más importantes son el mensaje y los medios. Las funciones básicas de la comunicación son la codificación, la decodificación, la respuesta y la retroalimentación.

√ Emisor: Es quien envía un mensaje al receptor (llamado también la fuente o comunicador).
√ Codificación: Es el proceso que consiste en darle forma simbólica al mensaje de tal manera que sea comprensible para el receptor.
√ Mensaje: Está representado por el conjunto de símbolos organizados que el emisor transmite.
√ Medios: Son los recursos de expresión mediante los que se transmite el mensaje desde el emisor hasta el receptor.
√ Decodificación: Es el proceso mediante el cual el receptor asigna significado a los símbolos transmitidos por el emisor.
√ Receptor: Es la persona que recibe el mensaje enviado por el emisor.
√ Respuesta: Es el conjunto de reacciones que el receptor experimenta después de haber sido expuesto al mensaje.
√ Retroalimentación: Es la parte de la respuesta del receptor que comunica de retorno al emisor.
√ Ruido: Es la ocurrencia de estática o distorsión inesperada durante el proceso de comunicación que da lugar a que el receptor reciba un mensaje distinto del que el emisor envió.

Proceso de comunicación



Investigación de mercados

El término "investigación de mercados" se utiliza muchas veces como sinónimo de investigación comercial. Green, Tull y Albaum[9] definen a la investigación comercial como la "búsqueda y análisis sistemático y objetivo de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en el campo del marketing". A su vez, Kotler y Armstrong la definen como el diseño, la obtención, el análisis y la síntesis sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta.[10]

Investigación comercial[11]

La investigación comercial es la función que:

√ Enlaza al consumidor, al cliente y al público en general con el comercializador (*marketer*) a través de la información, la cual se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing
√ Genera, refina y evalúa acciones de marketing
√ Pone de manifiesto el rendimiento del marketing
√ Mejora la comprensión del marketing como un proceso

La investigación comercial

√ Especifica la información requerida para abordar estas cuestiones
√ Diseña el método para recoger la información
√ Dirige y lleva a cabo el proceso de *feedback*
√ Analiza los resultados
√ Comunica los hallazgos y sus implicaciones

Las principales aplicaciones de la investigación comercial en la función de marketing pueden clasificarse en:

Generales:

- Estructura del mercado
- Potencial del mercado
- Segmentación del mercado
- Comportamiento de los consumidores y usuarios

[9] Green, Paul E.; Tull, Donald S. y Albaum, Gerald, *Research for Marketing Decisions*, 5ªedición, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1988, p. 2.
[10] Kotler, Philip y Armstrong, Gary, op. cit., 2001.
[11] AMA (American Marketing Association), "New Marketing Research Definition Approved", *Marketing News*, núm. 21, 02/01/1987, p. 1.

http://librosysolucionarios.net

- Análisis de los planes estratégicos
- Análisis de las estrategias de los competidores
- Test de mercados

Investigaciones sobre el producto

- Compra y uso del producto
- Imagen / posicionamiento del producto
- Test del concepto
- Test del producto
- Modelos de ventas de nuevos productos

Investigaciones sobre el precio

- Estructura de precios (descuentos, rebajas)
- Elasticidad de la demanda/precio
- Elasticidad cruzada
- Percepción del precio por el comprador/usuario

Investigaciones sobre distribución

- Selección de canales de distribución
- Localización de puntos de venta y almacenes
- Diseño y ambientación de los puntos de venta

Investigación sobre ventas

- Rendimiento, compensación y motivación de los vendedores
- Territorios y cuotas de ventas

Investigaciones sobre publicidad y relaciones públicas

- Test del mensaje
- Selección de medios
- Efectividad de la publicidad (postest)
- Imagen de la empresa

Tipos de diseño de investigación

Una vez identificado el problema que se quiere investigar y establecidos los objetivos por alcanzar, debe realizarse el diseño de la investigación, que es la estructura o plan del estudio que sirve para el análisis de los datos.

La investigación, por su diseño, puede clasificarse en tres tipos básicos:

- √ Exploratoria: su finalidad principal es el descubrimiento de ideas y conocimientos.
- √ Descriptiva: su principal objetivo consiste en describir las características de ciertos grupos, determinar la frecuencia con que ocurre un hecho, estimar la relación entre dos o más variables o efectuar predicciones.
- √ Causal: con este término se denomina normalmente a los experimentos.

La investigación de mercados puede realizarse con recursos internos, en caso de que exista un departamento específico dentro de la empresa, o encargarse a estudios y consultoras especializadas en este campo. Salvo en casos en que esta tarea adopte una frecuencia que lo justifique, las empresas suelen optar por la contratación externa con la supervisión de personal de la gerencia o del departamento de marketing.

Bibliografía complementaria

Aaker, D. y Day, G., *Investigación de mercados*, México, McGraw-Hill, 1996.

Carson, D.; Cromie, S., McGowan, P. y Hill, J., *Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An innovative Approach,* Londres, Prentice Hall, 1995.

Chias, J., *El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*, Madrid, McGraw-Hill, 1991.

Kotler, Philip, *Dirección de mercadotecnia*, 8ªedición, México, Prentice Hall, 1996.

Lambin, J., *Marketing estratégico*, Santiago de Chile, McGraw-Hill, 1995.

Orlando, J. y González, D., *Distribución y marketing*, Buenos Aires, Macchi, 1997.

Ries, A .y Trout, J., *Posicionamiento*, Madrid, McGraw-Hill, 1989.

Wilensky, A., *Marketing estratégico*, Buenos Aires, FCE, 1997.

Resumen del Capítulo

El marketing está presente en muchísimas actividades cotidianas. Tanto las empresas con fines de lucro como aquellas sin fines de lucro, llevan a cabo actividades de marketing.

http://librosysolucionarios.net

Estas actividades se dirigen a los mercados, los cuales se componen de los compradores y también de individuos y grupos que influyen en el éxito de una organización.

El fundamento del marketing es el intercambio, en el cual una de las partes proporciona a otra algo de valor a cambio de otra cosa de valor. En un sentido amplio, el marketing esta constituido por todas las actividades tendientes a generar o facilitar el intercambio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades humanas.

Dentro de un contexto de negocios, el marketing es un sistema total de actividades comerciales que tienen el propósito de planear, fijar precios, promover y distribuir productos que satisfacen las necesidades entre los mercados meta, para alcanzar los objetivos organizacionales.

La diferencia principal entre el marketing y la venta es que en la venta el interés se centra en el producto; en el marketing, se centra en las necesidades y deseos del cliente.

El marketing es, al mismo tiempo, un sistema de pensamiento y un sistema de acción. En este contexto podemos verificar una distinción entre el marketing estratégico y el marketing operacional.

El marketing estratégico es esencialmente una gestión de análisis sistemática y permanente de las necesidades del mercado que desemboca en el desarrollo de conceptos de productos rentables, destinados a grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que los diferencian de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva defendible.

El marketing operacional corresponde, en cuanto a él, a la dimensión "acción" de la gestión marketing; es el brazo comercial de la empresa sin el cual el mejor plan estratégico no puede tener éxito. Se apoya en los programas de distribución, de precio, de venta y de comunicación cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar, dirigiéndose al publico-objetivo elegido, las cualidades distintivas y el posicionamiento reivindicado por los productos ofrecidos.

Estas dos caras del marketing son evidentemente en todo complementarias, poniendo en funcionamiento aptitudes y modos de reflexión muy diferentes.

"Predecir el futuro no es lo que solía ser". Predecir el futuro ha supuesto siempre un empeño arriesgado e incierto. Comienza con la comprensión del presente y de las fuerzas que lo moldean; éstas se extrapolan luego para establecer tendencias y crear una imagen del futuro. Este futuro es considerado como la parte siguiente de un proceso de cambio continuo.

Se dan, invariablemente, unas evoluciones sorprendentes de la pauta que se vislumbra. Hoy, sin embargo, la misma pauta es susceptible de cambiar. En una era de cambio continuo, el futuro ya no es predecible como pensábamos antes. Por eso, la necesidad de acudir a herramientas como las de marketing a fin de incrementar las posibilidades de éxito de las organizaciones.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Describa el concepto que relaciona con el término "marketing?
2. ¿Cuáles son las principales diferencias entre marketing y ventas?
3. ¿Cuáles son las variables controlables del marketing –mix? ¿Por qué se las considera controlables?
4. ¿Qué criterios y variables utilizaría para segmentar un mercado o sector industrial o de servicios?
5. ¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta al diseñar un sistema de información de marketing?
6. ¿Qué tipos de información debe proporcionar fundamentalmente?
7. Analice los componentes tangibles e intangibles de un automóvil Ferrari.
8. ¿Cómo desarrollaría una estrategia de diferenciación para un Hipermercado?
9. ¿En qué fase del ciclo de vida considera que se encuentran los siguientes productos?
   - Cigarrillos
   - Teléfonos celulares
   - Tarjetas de crédito
   - Comidas orgánicas
   - Pasta de dientes
   - Tintura para cabellos
   - Alfajores
10. ¿Cómo considera que afecta la variable precio sobre la demanda?
11. Si usted fuera el fabricante, ¿qué canales de distribución elegiría para los siguientes productos?
    - Bicicletas
    - Libros de texto
    - Golosinas
    - Cámaras de fotos
    - Vinos de mesa
    - Bolígrafos
12. ¿Cuáles son, en su opinión, los rasgos principales que deben caracterizar a un vendedor?
13. ¿Qué aspectos positivos de la publicidad podrían argumentarse para justificar su existencia en la sociedad actual?

http://librosysolucionarios.net

14. ¿Qué aspectos de la estrategia comercial deben ser objeto de un mayor control?
15. ¿Qué diferencia podría enunciar entre marketing local y marketing internacional?

Glosario

Canal de Distribución: "Camino" seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor.

Ciclo de vida del producto: Conjunto de etapas que transcurren desde el lanzamiento del producto al mercado hasta su retirada. Se suele identificar cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. En cada una de ellas varía el comportamiento de las ventas, resultados y actuación de la competencia, por lo que debe utilizarse una estrategia de marketing distinta. El concepto del ciclo de vida del producto puede aplicarse a una clase de producto, a una forma particular del producto o a una marca en concreto.

Cliente: Denominación dada por el oferente de un producto a la persona o entidad que lo ha adquirido.

Competencia: Consideración que da la empresa a otras que ofrecen productos similares o sustitutivos a los mismos mercados

Consumidor: Usuario final de un producto.

Curva de la experiencia: Se refiere al aprendizaje que una empresa adquiere cuando puede abaratar los costos ya que con el tiempo ha aprendido las vías para fabricar lo más eficazmente.

Demanda: Formulación expresa de un deseo de acuerdo con el poder adquisitivo del individuo.

Diversificación de la cartera de productos: Se habla de diversificación cuando una firma emprende la producción de nuevos bienes sin abandonar las que hasta el momento viene produciendo, o cuando una empresa nueva comienza sus actividades ofreciendo una amplia gama de productos al público. El motivo básico que lleva a la diversificación es el de dispersar o compensar los riesgos, pero también, para el caso de una empresa productora, se presenta en las siguientes situaciones: cuando la capacidad instalada permite, sin mayores inversiones nuevas, fabricar productos que utilizan tecnología, maquinaria o materias primas semejantes; cuando se pretende reducir la capacidad instalada que queda ociosa en el caso de mercados que presentan una fuerte estacionalidad; cuando aparecen, fuera de la línea regular del negocio, excelentes oportunidades para intervenir en un nuevo mercado.

Estrategias de marketing: Supone el análisis y selección de los mercados a servir, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos del marketing (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos propuestos.

Marca: Es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.

Marketing: Es una filosofía, un modo de entender la relación de intercambio, como un conjunto de actividades desarrolladas para que el intercambio beneficie a las partes que intervienen.

Marketing-mix: Combinación de los cuatro instrumentos básicos del marketing (Producto, Precio, Distribución y Promoción) para alcanzar los objetivos previstos.

Mayorista: Persona u organización que compra los productos al fabricante o a otro mayorista y los vende a minoristas o a otros mayoristas, pero no a los consumidores finales.

Mercado: Conjunto de personas u organizaciones que tienen una necesidad, poseen capacidad de compra y están dispuestas a comprar.

Merchandising: Es el conjunto de actividades llevadas a cabo por los detallistas para estimular la compra del producto en el punto de venta. Incluye la presentación del producto, pruebas, degustaciones, la disposición de las estanterías, la ambientación del local y el diseño y determinación del contenido del material publicitario en el punto de venta.

Minorista: Persona u organización que compra los productos al fabricante o al mayorista y los vende al consumidor final.

Precio: Es la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, así como el tiempo, esfuerzos y molestias necesarios para obtenerlo.

Portafolio de negocios: El portafolio de negocios o cartera de negocios es la variedad de productos o negocios de la empresa. Como la búsqueda para el desarrollo empresarial es constante, se debe desarrollar una estrategia de diversificación que permita optimizar la creación de valor económico. Un proceso eficaz de gestión de la cartera de negocios exige analizar periódicamente la creación de valor por parte de cada una de las unidades de negocio, y comprobar la coherencia con la visión estratégica de la empresa que en su momento se definió. Es necesario conocer en qué negocios se está creando valor y cuáles lo están destruyendo, entender cuál es el valor adicional que aportan los planes estratégicos presentados por las unidades de negocio y fijar los parámetros de seguimiento que permitan medir el avance logrado

Posicionamiento: Es el lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal.

http://librosysolucionarios.net

Producto: Cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

Promoción: Conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quien lo ofrece.

Segmentación de mercados: Es el proceso de clasificar grupos de individuos o entidades que tienen características, necesidades o pautas de comportamiento similares.

Servicio: Es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales y objetos. Los servicios son intangibles, no se pueden percibir por los sentidos, son perecederos y no se pueden almacenar.

7.2. Producción

Néstor Bruno Braidot

Objetivos:

- Analizar la función de producción en la organización, su alcance y las actividades relacionadas con ella.
- Comprender el alcance estratégico y operativo de la función.
- Comprender el desempeño crítico de esta función en la obtención de la eficiencia y la calidad en las operaciones.
- Visualizar la interrelación de la producción con el resto de las funciones organizacionales.

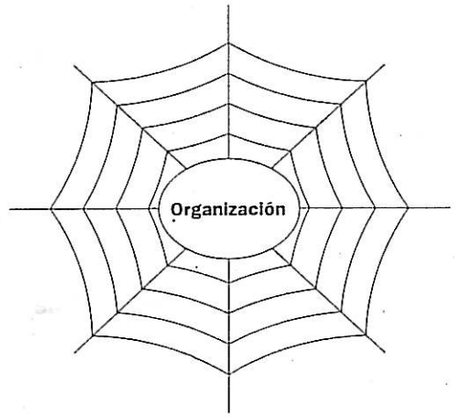
Temario:

7.2.1. Ubicación de la función de producción dentro de la organización. ¿Qué es la administración de producción? 7.2.2. Zonas de incidencia de la administración de operaciones. 7.2.2.1. Estratégicas. Diseño técnico del producto. Evaluación de alternativas de tecnología y equipamiento. Definición de la localización de la planta. Definición de la capacidad de la planta. Diseño técnico del proceso. Disposición del equipamiento en la planta. Calidad. *Six Sigma*. 7.2.2.2. Operacionales. Contacto con el contexto. Abastecimiento. Almacenes y expedición. Tercerización. Tareas y definiciones internas. Planeamiento y control de producción. Planeamiento y control de inventarios. Mantenimiento. Servicios auxiliares de planta. Manejo de materiales. Higiene y seguridad industrial.

Cap. 7 Funciones Organizacionales

¿Cuáles son las principales áreas funcionales de una organización?

Producción



7.2.1. Ubicación de la función de producción dentro de la organización. ¿Qué es la administración de producción?

El área de producción u operaciones es un sector clave de la empresa, ya que es la responsable de la efectiva elaboración de lo que la empresa, a posteriori, comercializará. Si bien solemos utilizar la palabra "producción" cuando nos referimos a empresas manufactureras, en este capítulo aplicaremos en forma indistinta los vocablos "operaciones" o "producción". Con estos términos se define el proceso de conversión de una serie determinada de insumos o recursos en un conjunto, también determinado, de productos o servicios. Ejemplos de este proceso son la manufactura de un mueble o un automóvil, el transporte de una persona de un lugar a otro, un servicio de comidas para fiestas o la atención en un consultorio médico en una clínica. En el siguiente cuadro se listan dos series de empresas, la primera corresponde a aquellas que son típicamente productoras de bienes y la segunda a empresas típicamente productoras de servicios.

http://librosysolucionarios.net

Empresas que producen primordialmente bienes	Empresas que producen primordialmente servicios
Agricultura, empresas forestales y de pesca Cultivos, ganado, servicios agrícolas y forestales, caza y pesca **Minería** Minería de materiales, de carbón, extracción petrolera y de gas, así como de minerales no métalicos **Construcción** Contratistas generales de construcción, contratistas para trabajo pesado y para proyectos especiales **Manufactura** Alimentos, tabaco, empresas textiles, prendas de vestir, madera, muebles, papel, impresiones productos químicos, petróleo, productos de cárbon, caucho, plásticos, pieles, piedras, arcilla, vidrio, metales primarios, productos manufacturados de metal, maquinaria, equipo eléctrico y electrónico, equipo de transporte, instrumentos e industrias manufactureras diversas	**Transporte y servicios públicos** Ferrocarriles, transporte local de pasajeros, camiones, bódegas, servicios postales, transporte marítimo, líneas aéreas, ductos, comunicaciones, electricidad, gas y servivios sanitarios **Comercio mayorista** Productos perecederos y no perecederos **Comercio minorista** Materiales de construcción, tiendas de mercancía en general, tiendas de ramos generales, distribuidores de automóviles, gasolineras, tiendas de ropa y accesorios, mublerías y artículos para el hogar así como expendios de alimentos y bebidas **Finanzas, seguros y bienes raíces** Bancos, instituciones de crédito, aseguradoras y agentes de bienes raíces. **Hotelería** Hoteles, servicios personales, servicios empresariales, reparación de automóviles, películas, entretenimiento, servicios de salud legales, educativos y sociales, museos zoológicos y clubes.

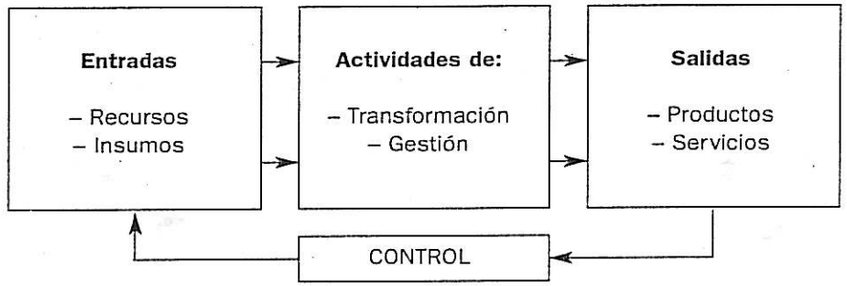
Fuente: Schroeder, Roger, *Administración de operaciones*, McGraw-Hill, 1992.

Aunque existen particularidades entre los procesos de fabricación de un producto o generación de un servicio, los insumos genéricos básicos son compartidos: tecnología, recursos humanos, capital, equipamiento, e información.

Entendida la empresa como un sistema, podemos entonces definir al área de producción u operaciones como uno de sus subsistemas.

La figura siguiente esquematiza en forma simplificada el subsistema productivo.

Esquema simplificado del subsistema productivo



Como las demás partes componentes de la compañía, este subsistema debe ser administrado convenientemente para aportar al cumplimiento de las estrategias y objetivos de ésta. Al conjunto de acciones que dan cuenta de la planeación, organización, dirección y control del área de producción lo denominaremos administración de operaciones.

Los objetivos generales que persigue la administración de operaciones son:

- Entregar los productos o servicios pedidos en las fechas acordadas.
- Lograr que esos productos o servicios se produzcan dentro de los costos previstos y con una tendencia constante a la baja.
- Crear procedimientos que minimicen los conflictos interpersonales y con otros sectores de la empresa.
- Fabricar los productos o proporcionar los servicios con los estándares de calidad exigidos por los clientes, promoviendo una mejora continua de la calidad tanto de los productos como de los procesos.
- Desarrollar sus tareas respetando las particulares condiciones medioambientales de su ámbito de operación y promoviendo procedimientos así como también acciones que protejan tanto la salud como la calidad de vida de su personal.

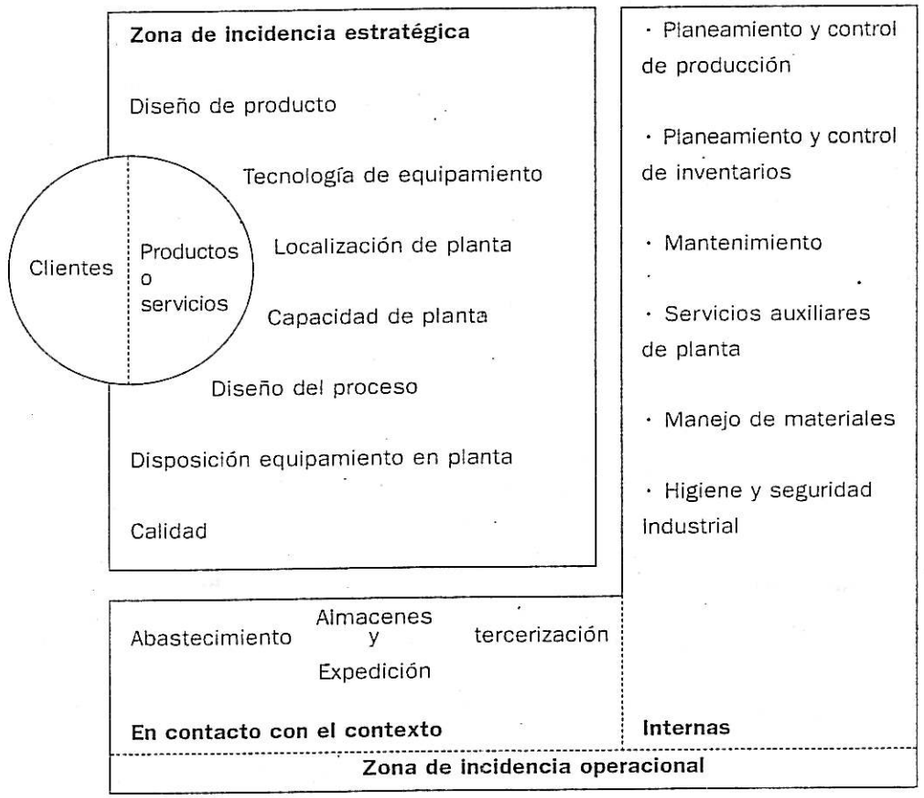
Para alcanzar estos objetivos, la administración de operaciones se encarga de diseñar un sistema ad hoc con el que luego llevará adelante sus funciones. El grado de cumplimiento de esos objetivos sirve como criterio para evaluar tanto la pertinencia del sistema diseñado como su posterior operación.

http://librosysolucionarios.net

7.2.2. Zonas de incidencia de la administración de operaciones

Las tareas desarrolladas por la administración de operaciones pueden clasificarse según sean de carácter estratégico u operacional. Estas últimas, a su vez, pueden dividirse en aquellas que se caracterizan por desarrollarse en estrecho contacto con el contexto o entorno y las que son esencialmente internas. En el cuadro siguiente se enumera una serie de tareas agrupadas, según la clasificación anterior, cuya correspondiente descripción se presentará en los apartados siguientes.

Zonas de incidencia de las tareas típicas de administración de operaciones



7.2.2.1. Estratégicas

Diseño técnico del producto

La empresa centra su negocio en la satisfacción de necesidades de un mercado meta determinado al cual ofrece sus productos o servicios. Esta determinación forma parte de la alta estrategia de la compañía y, como tal, requiere la intervención del sistema en su conjunto. La decisión respecto de los productos o servicios que va a ofertar tiene en cuenta tanto su capacidad como los recursos tecnológicos y humanos que el subsistema operativo posee o debe poseer para dar respuesta a esa exigencia. Con esta previsión, definido el producto por elaborar, éste deberá pasar a ser diseñado. El diseño de un producto es una tarea que compromete el trabajo de diversos sectores: investigación y desarrollo, marketing, ingeniería, operaciones, finanzas y administración, a la vez que juega un papel clave en la competitividad de la empresa, ya que[12] los factores de costo, calidad y tiempo de servicio guardan una estrecha relación con su diseño, las pérdidas de mercado se deben frecuentemente a deficiencias en el diseño de productos, todos los procesos productivos están condicionados por éste y numerosos problemas técnicos relacionados con la manufactura encuentran su origen en los problemas de diseño.

El proceso de diseño de un producto consta de tres etapas básicas: generación de ideas, evaluación y selección de éstas y, por último, diseño y desarrollo del producto. Es en esta última etapa donde el área de operaciones juega un rol central. Puede a su vez ser subdividida en tres fases: el diseño preliminar, la construcción y prueba del prototipo y el diseño final.

La primera fase se alimenta de la idea previamente seleccionada y, luego de tomar decisiones respecto de variables como costos, materiales, tamaño y forma, aspecto, calidad, posibilidad de producción e impacto ambiental, se llega a un diseño preliminar.

En la segunda fase se construye un prototipo que servirá para que el área de marketing realice las pruebas de mercado necesarias. En esta etapa pueden llegar a construirse plantas piloto para verificar la factibilidad de fabricación del producto. Un ejemplo habitual de un prototipo son las versiones "beta" de los programas de computación.

La última fase consiste en el diseño final, donde el área de operaciones, previendo una futura fabricación eficiente, procura estandarizar partes del producto e introducir elementos que aporten a su fiabilidad o funcionamiento confiable.

[12] Dixon, J.R. y Duffey, M.R., "The negelect of engineering design", *California Management Review*, invierno 1990, p. 13.

http://librosysolucionarios.net

El proceso culmina con la generación de toda la documentación necesaria, por ejemplo, planos de ingeniería y listas de materiales, para la introducción de este nuevo producto al sistema operativo.

El proceso de diseño no es lineal y cada fase introduce información útil que con frecuencia plantea la necesidad de recurrir al paso anterior y efectuar redefiniciones. Estas redefiniciones, por ser partes necesarias del propio proceso, competen, como hemos aclarado al comienzo de este apartado, a la empresa en su conjunto. Sin embargo, en general, comercialización, como garante de la satisfacción de las necesidades del consumidor con el nuevo producto o servicio, y producción u operaciones, como sector de la empresa responsable de su efectiva elaboración, son las funciones más comprometidas en esta tarea. El diseño del producto, por lo tanto, implica una intensa interacción y trabajo conjunto entre comercialización y operaciones.

Evaluación de alternativas de tecnología y equipamiento

Usualmente, para la producción de un determinado bien o servicio existen diferentes alternativas tecnológicas. La decisión por alguna de éstas condicionará la capacidad competitiva de la empresa en su conjunto. Por eso, si bien estrechamente relacionada con el área de operaciones, las decisiones respecto de tecnología se toman, o deberían ser tomadas, junto con las otras áreas funcionales de la empresa.

En general, las tecnologías pueden ser clasificadas en tres grupos: básicas, clave y emergentes.[13] Las básicas son las utilizadas actualmente por la empresa u otras compañías y se encuentran al alcance de cualquier competidor. Las clave son las que sostienen la posición competitiva de una empresa y las emergentes son aquellas que se encuentran en su etapa de desarrollo y que, por el momento, no cuentan con aplicaciones concretas, aunque podrían transformarse en tecnologías clave en el futuro.

El conocimiento del estado actual de la tecnología y su proyección, el de la actividad empresarial y sus necesidades futuras, el de las limitaciones de recursos y el análisis de las necesidades tecnológicas son factores que deben ser considerados en el proceso de decidir la adopción de una tecnología determinada. Definida la que se va a adoptar, la administración de operaciones decide qué equipos o máquinas incorporar al sistema productivo.

[13] Cfr. Roussel P. A., Saad, K. N. y Erikson, T. J., *Tercera generación de I+D: su integración en la estrategia del negocio*, Serie Management, Barcelona, Mc Graw-Hill, 1991.

La selección se efectúa teniendo en cuenta diversos factores entre los que se encuentran el uso (porcentaje de tiempo que la máquina puede mantenerse operativa respecto del tiempo operativo total), los requerimientos de mantenimiento, el costo del equipo y de su puesta en marcha, el respaldo del proveedor, la posibilidad de obtener asistencia técnica en el país, la disponibilidad de repuestos (y su costo) y la durabilidad.

Las adquisiciones de equipamiento usualmente se realizan con la aprobación de los niveles jerárquicos superiores de la empresa debido a los significativos montos de capital que suelen requerir.

Definición de la localización de la planta

La ubicación de la planta es una variable fundamental del sistema de manufactura y representa una definición de tipo estratégico. Una vez instalada una planta, difícilmente será cambiada de ubicación o lo será a costa de un perjuicio económico en inversiones no recuperables, tiempo y esfuerzo del personal.

Las industrias primarias, como por ejemplo aquellas que extraen gas o petróleo, por sus particulares características, suelen instalar su sistema productivo en el lugar de ubicación de los recursos naturales. Los demás tipos de industrias realizan, en general, estudios específicos que indican potenciales ubicaciones que les permitan minimizar los costos de operación. Esta condición de tipo económico no es única, ya que se le agregan otras específicas derivadas de la estrategia general de la empresa, como por ejemplo la posibilidad de expansión de la planta frente a un plan de crecimiento en el mediano o largo plazo.

Las empresas de servicios, por sus particularidades, suelen priorizar el criterio de cercanía al cliente, hecho visible en entidades bancarias, restaurantes o servicios de salud.

En general, los diversos factores que se consideran en el proceso de toma de decisiones para la localización de plantas pueden clasificarse en: económicos o cuantitativos y no económicos o cualitativos. En el cuadro siguiente se detallan factores de uso frecuente en el análisis para la localización de una planta manufacturera.

http://librosysolucionarios.net

Factores que inciden en la localización de una planta manufacturera

Tamaño y localización de los mercados	Disponibilidad de materias primas
Sistemas de transporte e infraestructura	Regímenes de promoción industrial
Beneficios impositivos (nacionales y municipales)	Disponibilidad de mano de obra
Disponibilidad de viviendas	Clima y condiciones medioambientales
Impacto sobre el medio ambiente	Medios de transporte y comunicaciones
Acceso a vías de comunicación	Actitud de la comunidad y las autoridades
Legislación y regulaciones urbanísticas	Disponibilidad de energía
Disponibilidad de servicios industriales	Costo de terreno y construcción

Adaptación de J. A. D. Machuca (*Dirección de operaciones*, 1995)

Existen diversas técnicas de apoyo a la decisión, una de las cuales es conocida como la metodología de los factores ponderados. Esta metodología, de uso extendido, propone la asignación de un valor a cada factor para cada ubicación, y luego una ponderación general de éstos, cuyo resultado es una clasificación cuantitativa de las posibles ubicaciones.

La instalación de la planta implica inmovilización de capital a largo plazo, cuestión que afecta la capacidad competitiva de la organización en su conjunto. Dada la trascendencia de esta decisión, en ella suele intervenir en forma directa la dirección de la empresa. Veamos por ejemplo el caso de la localización de Arcor.[14]

[14] Fuente: Kosacoff, B., Forteza, J., Barbero, M. I. y Stengel, A., *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*, Bogotá, McGraw-Hill, 2001, pp. 76-77.

La creación de Arcor

En mayo de 1950 comenzó la construcción de la nueva fábrica, sobre un predio de 10.000 m² en Arroyito. En junio del año siguiente se constituyó Arcor S. R. L. como empresa dedicada a la fabricación de caramelos y, casi inmediatamente, comenzó la producción.

El capital inicial fue provisto por un grupo de socios integrado por los hermanos Pagani (Renzo, Fulvio, Elio), los hermanos Maranzana (Tito, Pablo, Vicente), Mario Seveso y Enrique Brizio. Además de ellos participaban otros socios menores, con los que se completaba un total de 23 accionistas. Todos eran de Arroyito o de localidades cercanas, y eran parientes, amigos o vecinos de los socios principales.

Arroyito se encuentra ubicada en una zona agrícolo-ganadera en la cual en las primeras décadas de este siglo se había desarrollado la explotación de los bosques de algarrobos para la producción de carbón y leña y para la fabricación de adoquines destinados al mercado de Buenos Aires. En 1888, con la llegada del ferrocarril y el comienzo de la inmigración, se inició la explotación en gran escala de la riqueza forestal, lo cual marcó el principio de una etapa de prosperidad que se prolongó por varias décadas. Se instalaron aserraderos, creció la población por la demanda de mano de obra y surgieron pequeñas industrias para el procesamiento de materias primas de origen agropecuario y para cubrir necesidades locales.

La explotación intensiva del algarrobo y la tala indiscriminada provocaron la paulatina desaparición de los bosques. Hacia fines de los años veinte, con la crisis de la industria de la madera, se inició una etapa de decadencia que se acentuó con la depresión de la década de 1930. Parte de la población debió emigrar y la cantidad de habitantes se redujo a casi la mitad, pasando de 5.000 a 3.000 pobladores entre fines de los años veinte y comienzos de los cincuenta.

La elección de Arroyito como lugar de radicación de Arcor respondió a diversas razones. En primer lugar, era un sitio donde existía una experiencia previa en la actividad empresarial de los Pagani y una localidad en la que los fundadores de la empresa contaban con una red de amigos y vecinos que participó activamente en la puesta en marcha de la firma, junto con habitantes de pueblos cercanos.

Arroyito tenía también ventajas de costos y de localización. Contaba con mano de obra disponible y ofrecía, para la gente que quisiera trabajar en la fábrica, casas económicas abandonadas por los pobladores que habían emigrado al finalizar el ciclo de la explotación del algarrobo. El principal problema en cuanto al reclutamiento de mano de obra era la falta de personal calificado, que debió ser contratado en otros centros urbanos.

Con respecto a la localización, se encontraba en una zona cercan a la capital de la provincia y al área agrícola e industrial del este de Córdoba y centro de Santa Fe, comunicada a través del ferrocarril

http://librosysolucionarios.net

Belgrano y de una ruta nacional pavimentada, la N° 19, que une las capitales de ambas provincias. Tanto la ubicación como las vías de comunicación facilitaban la distribución de la producción en un mercado regional con fuerte capacidad de demanda, y reforzaban los contactos con localidades de la "pampa gringa" en las que se reclutaron técnicos y mano de obra especializada y en la que la empresa adquirió sus primeras maquinarias. El ferrocarril facilitaba el abastecimiento de azúcar desde la provincia de Tucumán y también comunicaba a la región con las ciudades de Córdoba y Santa Fe. La ubicación en Arroyito garantizaba también la oferta de leche, que se utilizaba como materia prima para la fabricación de los caramelos, ya que tras la crisis de la industria de la madera se habían instalado tambos. Por último, la buena calidad del agua constituía una ventaja adicional, ya que era un requisito para el buen funcionamiento de las maquinarias que no se cumplía en otros pueblos cercanos, donde era salitrosa y dañaba las cañerías.

Entre los inconvenientes, el más importante era el del insuficiente abastecimiento de energía eléctrica. El suministro de electricidad se interrumpía a medianoche, por lo que la fábrica debió ser dotada de un grupo electrógeno, que fue reemplazado paulatinamente por equipos de creciente capacidad. En 1955, por iniciativa de Fulvio Salvador Pagani, se constituyó la Cooperativa Eléctrica de Arroyito, con una usina de 750 hp. y más tarde Arcor instaló su propio turbogenerador.

Definición de la capacidad de la planta

Por capacidad entendemos la cantidad de productos o servicios que una unidad productiva tiene posibilidad de producir en una unidad de tiempo definida. La unidad productiva puede ser el subsistema productivo en su conjunto (planta manufacturera u oficina de servicios) o una fracción menor de éste (por ejemplo una estación de trabajo dentro de una fábrica).

Las decisiones de capacidad referidas al subsistema productivo en su conjunto son de tipo estratégico y tienen horizonte de largo plazo. Una vez construidos, por ejemplo, una planta de fabricación, un parque de entretenimientos o una clínica privada, queda establecido el máximo volumen de negocios posible de la empresa en un plazo determinado (por lo general, mediano o largo). Una capacidad excedente tendrá influencia negativa sobre los costos de fabricación o del servicio, mientras que una insuficiente debilitará la posición competitiva de la compañía, ya que toda modificación de capacidad lleva asociadas inversiones importantes de capital y suele requerir un tiempo apreciable para producir resultados significativos.

El factor fundamental en la determinación de la capacidad operativa es el pronóstico del volumen de comercialización de la empresa para un lapso determinado. En la práctica, este pronóstico de largo plazo sufre variaciones influidas por expansiones y contracciones del mercado, así como también por el porcentaje de éste que abastece o planea abastecer la empresa. El indispensable monitoreo entre capacidad necesaria y disponible es denominado planificación y control de la capacidad.

La capacidad a la cual se espera que produzca una planta o instalación se denomina capacidad de diseño y refleja aquella que se encuentra disponible en condiciones normales de operación en el horizonte de tiempo de la planificación. Sin embargo, en la práctica, diversos tipos de ineficiencias (por ejemplo, faltas de materia prima, huelgas, paradas de máquina fuera de lo previsto, etcétera) usualmente impiden que se alcancen los volúmenes de producción previstos en la capacidad de diseño; los efectivamente producidos definen la capacidad real de la planta. Existe un valor referencial llamado capacidad máxima que es el volumen que lograría la planta en 24 horas de producción por día, todos los días del año. En la práctica, es imposible alcanzar ese valor a causa de que la operación de todo sistema productivo incluye paradas para su correcto funcionamiento (por ejemplo, para recambio de piezas que sufren desgaste en su operatoria normal).

Un valor útil y de uso difundido es el de la capacidad pico, el cual da cuenta del volumen máximo de producción alcanzable en un período corto (por ejemplo, una semana), pero que no es sostenible en el largo plazo. Usualmente, las fábricas recurren a la producción en sus niveles pico para atender a necesidades comerciales extraordinarias (como en el caso de una exportación fuera de programa) o para subsanar inconvenientes que hayan producido atrasos respecto del plan de producción establecido. Este recurso es utilizado en forma excepcional, ya que la operación en estos niveles es generalmente más costosa que aquella realizada en niveles de capacidad de diseño o real (debido, por ejemplo, al pago de horas extras o nocturnas).

Aunque es poco común, se verifican casos en que la capacidad de diseño es superada por la real. Un ejemplo es lo ocurrido a la empresa Siderca, del grupo Techint, en su planta de Campana, provincia de Buenos Aires. La planta fue diseñada por una compañía internacional que había construido "llave en mano" fábricas similares en otros países. Sin embargo, la empresa logró valores de producción sostenidos mayores a los de diseño, transformando esta planta en la más eficiente de su tipo en el mundo. Siderca es productora, principalmente, de tubos de acero sin costura y es una empresa líder en exportaciones industriales de Argentina.

http://librosysolucionarios.net

Tipos de capacidad en sistemas productivos

Tipo de capacidad	Descripción	Observaciones
De diseño	Capacidad máxima sostenible en el tiempo. Es el valor ideal que debe lograr el sistema productivo.	En general no es alcanzada debido a ineficiencias del propio sistema productivo y de otros sectores de la empresa.
Real	Capacidad efectivamente lograda. Se calcula sobre la base de los valores históricos.	Usualmente menor a la de diseño. Este valor es el utilizado para las tareas de planificación.
Pico	Capacidad máxima posible en lapsos no prolongados.	Mayor a la de diseño. Se utiliza en ocasiones extraordinarias. Implica mayores costos de operación.
Máxima	Correspondería a una producción de 24 horas al día, todos los días del mes y sin paradas.	Es un valor de referencia imposible de alcanzar en la práctica. Excluye las paradas inherentes al proceso productivo. Su valor es irreal.

Diseño técnico del proceso

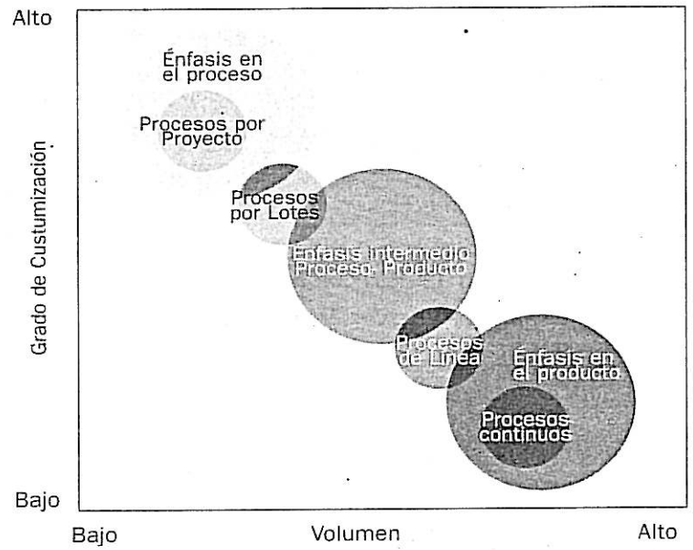
Podemos afirmar que cada sistema operativo es único, que no encontraremos dos idénticos. La cartera de productos o servicios por elaborar y sus particulares tratamientos comerciales, la capacidad de la planta, su localización, los recursos humanos disponibles, las necesidades de capital y las restricciones respecto de los costos de fabricación son algunos de los factores que condicionan el diseño del proceso productivo.

En esta fase, la administración de operaciones comienza con la definición del modo en que debe llevarse a cabo el proceso de transformación, para concluir con la elección, entre múltiples opciones, de la mejor forma de organizarlo. Esta elección responderá a criterios de eficacia y eficiencia respecto de los outputs deseados.

Si bien, como dijimos, no existen dos procesos iguales, existen clasificaciones que proponen agrupamientos en tanto los procesos compartan ciertas características. En los párrafos siguientes detallaremos dos clasificaciones usuales.

La primera propone cuatro tipos básicos de procesos que a su vez podemos asociar a dos variables de significativas para el sistema productivo y para la empresa: el grado de customización del producto, entendiendo por customización la posibilidad de adaptación del producto a los requerimientos particulares de cada cliente, y el volumen de producción.

En la figura siguiente vemos estos cuatro tipos básicos de procesos: por proyecto, por lotes o batch, línea de producción y producción continua y cómo se ubican en un gráfico respecto de las dos variables que citamos.



*Fuente: Krajewski, L. J. y Ritzman, L. P., **Operations management: strategy and anlysis**, Addison Wesley, 1996.*

La producción por proyecto consiste en una serie de pasos separados, generalmente dirigidos a la fabricación de un artículo único. Se puede encontrar este tipo de procesos en la construcción de edificios, de una represa, o el lanzamiento de una campaña publicitaria.

La producción por lotes o batch se caracteriza por ser discontinua y se vincula, en general, a una amplia variedad de productos y a la obtención de volúmenes relativamente pequeños de cada uno de ellos. La materia prima o los productos semielaborados pasan por diversas estaciones de trabajo, en cada una de las cuales se realizan diversas transformaciones físicas necesarias para la obtención del producto terminado. Este diseño ofrece una amplia

http://librosysolucionarios.net

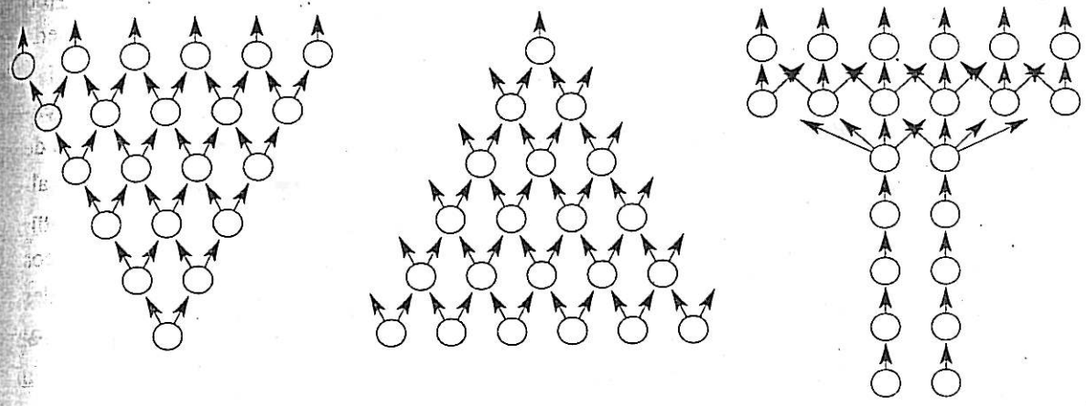
adaptabilidad a las exigencias de los clientes. Un taller de reparación de automóviles, una fábrica de muebles a medida y la atención en la sala de urgencias de un hospital son ejemplos claros de esta tipología.

La producción en línea resigna flexibilidad, acotando las posibles variaciones sobre el producto final, en pos de un mayor volumen de producción, permitiendo a su vez costos unitarios menores que en una producción por lotes. La estandarización de los productos se convierte, por lo tanto, en una variable crítica. El montaje de automóviles se realiza utilizando líneas de producción; otros ejemplos significativos son la fabricación de bolígrafos o el armado de electrodomésticos.

Por último, la producción continua es especialmente apta para la obtención de grandes volúmenes. La materia prima en este caso ingresa al proceso productivo y lo recorre sin interrupciones, siendo transformada en su transcurso hasta alcanzar su forma comercializable. La industria de refinación de petróleo y la del acero utilizan esta tipología.

Existe otra interesante clasificación de las empresas manufactureras que vincula los procesos productivos y los productos, y que se conoce con la sigla VAT (Aquilano y Chase, 1994). Cada una de las letras (V, A o T) describe la forma del flujo del producto a lo largo del proceso. Los procesos productivos de todas las empresas de manufactura pueden encuadrarse en uno o en una combinación de los tres patrones mencionados. El cuadro nos muestra estas tres tipologías e incluye ejemplos de industrias donde es usual encontrarlas.

Clasificación VAT de las empresas



Ejemplos:

Procesos	**Aeroespacial**	**Productos para consumidores**
Textiles	Aviones	Aparatos eléctricos
Refinería de petróleo	Motores de propulsión	Válvulas
Acero	Automóviles	
Productos químicos	Bienes de producción	
Papel		
Plásticos		
Películas		

○ Proceso
La dirección del flujo es ascendente

Fuente: Aquilano, R. J. y Chase, S. B., *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*, Addison-Wesley, 1994.

Las plantas tipo "V" se caracterizan principalmente principalmente porque a partir de pocas materias primas se llega a un número mucho mayor de productos terminados. Además usualmente el equipamiento que se utiliza suele ser de capital intensivo y especializado, esto en un marco donde se tiende a producir un gran número de partes en corto tiempo, y por lo general los cambios en los procesos requieren gran inversión de recursos.

http://librosysolucionarios.net

En contraste con las plantas "V", en las plantas tipo "A" a partir de una gran cantidad de materias primas se llega a un número reducido de productos finales. También se caracterizan porque lo que se va a producir queda definido al comienzo del proceso por un tiempo de ensamblaje que suele ser largo, y porque las máquinas tienden a ser de usos generales y no altamente especializadas, hecho que permite que la misma máquina o equipamiento pueda usarse varias veces en diferentes etapas del proceso.

Por último las plantas tipo "T" se distinguen por ensamblar de muchas maneras diferentes partes y componentes similares. Se verifica en este tipo dos etapas básicas del proceso de producción. En la primera, que coincide con la parte inferior de la T, se fabrican y luego almacenan las partes y componentes básicos. La parte superior de la T da cuenta de la segunda etapa, en la cual a partir de la combinación y ensamblado de esos componentes básicos se crean múltiples productos terminados. Este tipo de plantas en general fabrican en grandes lotes, y presentan altos niveles de inventario entre la fabricación y el ensamblaje o armado.

Disposición del equipamiento en la planta

Definidos qué, cómo, con qué y dónde producir, y posteriormente el diseño del subsistema de producción, la administración de operaciones debe establecer la distribución física de los elementos en la planta (*layout*), mediante la cual se determina la mejor disposición de éstos. El propósito de esta tarea es proponer una estructura operativa adecuada que permita alcanzar los objetivos de un modo eficiente y eficaz.

Para lograr este propósito se adoptan esquemas de trabajo que permiten disminuir la congestión, suprimir áreas ocupadas innecesariamente, reducir la cantidad de material en proceso, minimizar los riesgos que puedan afectar al material o su calidad, optimizar la utilización de mano de obra, maquinaria y servicios, disminuir los retrasos y el tiempo de fabricación, incrementar la producción, reducir el riesgo para la salud y aumentar la seguridad de los trabajadores, elevar la moral y la satisfacción del personal y mejorar la supervisión y el control.

Existen tres tipos clásicos de distribución en planta estrechamente asociados al diseño adoptado para el proceso. Éstos son: posición fija, orientación al proceso y orientación al producto.

- En la distribución por posición fija, el elemento que se va a fabricar permanece estático y hacia allí confluyen los demás recursos productivos (como en el caso del armado de un barco).
- En la distribución por producto, la ubicación de los equipos o puestos de trabajo respeta la secuencia de fabricación (por ejemplo, una línea de lavado de automóviles). El movimiento del semielaborado, por lo tanto, se minimiza.
- En la distribución por proceso, las operaciones y equipos asociados a un mismo tipo de actividad se agrupan en estaciones (por ejemplo, estación de pintado o estación de forja). Los productos semielaborados se transportan hacia aquellas estaciones que correspondan donde se les efectúan las operaciones previstas.

Es común encontrar layouts combinados; por ejemplo, parte de la operación con una distribución por producto y otra fracción por proceso.

Existe una clase híbrida: la distribución por células de fabricación. En esta distribución, desarrollada en el ámbito industrial japonés, se verifica una agrupación por proceso, pero dentro de cada estación se instalan las máquinas con una distribución por producto. Estas células tienen las características de una línea de producción: elaboración de un pequeño número de productos con alto grado de estandarización (Aquilano y Chase, 1992).

Calidad

Existen numerosas definiciones para el vocablo "calidad". En todas subyace la idea de adecuación a algo esperado o establecido. Desde el punto de vista de la satisfacción al cliente, el término se refiere al alcance de las expectativas que éste posee respecto de un producto o servicio. Dentro del sistema empresa en general, y en el subsistema productivo en particular, también existen estándares que se deben cumplir en cada una de sus etapas. La calidad, por lo tanto, tiene una dimensión externa, relacionada con los clientes, y una interna, vinculada con todos los procesos realizados por la compañía, impacten o no directamente en el producto final.

El enfoque de la calidad evolucionó en el último siglo desde una perspectiva estrecha, centrada en el producto y a cargo exclusivo de especialistas, hasta el actual en la que es concebida como una filosofía de trabajo abarcativa y que requiere el compromiso de todos los sectores de la empresa.

En el cuadro siguiente se detallan los diferentes enfoques de que este concepto fue objeto a través del tiempo.

http://librosysolucionarios.net

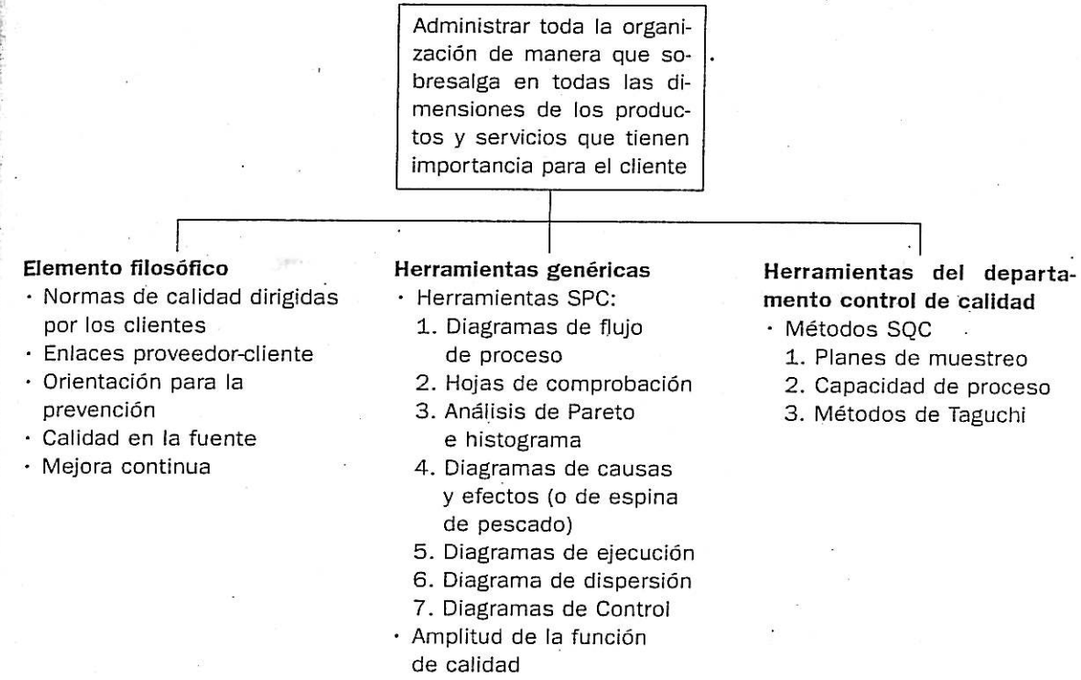
Diferentes enfoques del tema calidad

Era	Enfoque
Inspección	Producto
Control	Proceso
Aseguramiento de la calidad	Sistema
Gestión de la calidad total	Personas

El nuevo modo de operación que propone la gestión total de la calidad (GCT), o administración total de la calidad (del inglés TQM por Total Quality Management), es un concepto o conjunto de prácticas clave que ha permitido a las empresas sobrevivir y adaptarse al nuevo entorno. Completando lo desarrollado en el capítulo 3 podemos decir que las compañías que se manejan por fuera de esta visión o bien encuentran seriamente comprometida su posición competitiva, o bien fracasan. El cambio de perspectiva que introdujo la GCT tuvo un impacto de importancia tal que la colocó en un plano de igualdad respecto de otro acontecimiento histórico clave del siglo XX: la aparición de la línea de montaje. La GCT implica un compromiso a largo plazo de todos los niveles de la empresa y requiere la participación activa de todos los actores de la organización. Esto incluye a operadores externos, como por ejemplo las compañías proveedoras en tanto eslabones de una cadena de firmas que aportan al logro de los objetivos y estrategias de la empresa con la cual están vinculadas. Esta concepción, por lo tanto, genera un impacto que trasciende los límites de la organización que la adopta.

En el cuadro que sigue se detallan los elementos centrales que conforman un sistema de gestión de la calidad total o TQM.

Elementos de la gestión de calidad total



Fuente: Aquilano y Chase, *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*, Addison-Wesley, 1994.

Los aspectos filosóficos consisten en las ideas o principios básicos que sustentan la GCT. Sus puntos centrales radican en considerar al cliente como "juez final" de la calidad, una orientación a diseñar sistemas que permitan la generación de productos o servicios (por ejemplo, concebir modelos que tengan como objetivo producir con "cero defecto"), y un esfuerzo continuo y sistemático por la mejora de la calidad de productos y procesos.

Dentro de las herramientas genéricas se encuentran las de control estadístico de procesos (en inglés resumido en las siglas SPC, Statistical Process Control), que se caracterizan porque no necesariamente deben ser utilizadas por especialistas. Esta particularidad permite que todos aquellos que se encuentren con un problema relacionado con algún producto o proceso asuman un compromiso con su solución.

http://librosysolucionarios.net

Por último, existe una serie de herramientas de control estadístico de la calidad (en inglés, SQC, Statistical Quality Control) de uso preferente por los especialistas en calidad. Éstas refieren a la aplicación de técnicas estadísticas que permiten monitorear los diferentes procesos y detectar desvíos o problemas que requieran una intervención específica.

Del análisis de lo mencionado puede deducirse que la posición competitiva de la empresa se encuentra en parte condicionada por la adopción o no de los principios o base filosófica que la GCT propone, así como también por los aspectos inherentes a su efectiva incorporación e implementación. Esto tiene impacto en todos los niveles de la organización e implica un esfuerzo de largo plazo que denota un carácter estratégico.

Paralelamente, existen aspectos operativos específicos que, independientemente de la adopción de ese marco estratégico, solemos encontrar en todo sistema productivo.

Por lo tanto, la calidad manifiesta la particularidad de enmarcarse en la zona de incidencia estratégica de la administración de operaciones y a su vez en la operacional, en las dos expresiones propuestas en este capítulo: la del contacto con el entorno y la de incidencia fundamentalmente interna.

Los esfuerzos por lograr resultados sin defectos en la mayoría de los casos podrían justificarse sólo con la satisfacción proporcionada a los clientes de la empresa y su consecuente retención. Sin embargo, no hay que dejar de agregar a las bondades de una operación con altos estándares de calidad el ahorro de costos por la mejor utilización de recursos –un producto defectuoso implica pérdida de materias primas y otros materiales, así como tiempo improductivo de los trabajadores– y su consecuente impacto positivo en la rentabilidad.

Así lo entendió la empresa americana Motorola, la cual a fines de la década del 80 comenzó la aplicación de un ambicioso programa denominado "*Six Sigma*".

Six Sigma

Dos años después del comienzo de la implementación de su programa "6 Sigma", que comenzó en el año 1987, Motorola ganó el premio nacional a la calidad de los EE.UU. (premio Malcolm Baldrige). Motorola informa que este programa, entre otras acciones, le permitió durante el decenio 1987-1997 generar ahorros por 14 mil millones de dólares y sostener un incremento de sus acciones a un ritmo del 21,3 % anual.

Este no es, por supuesto, el único ejemplo; Jack Welch CEO de General Electric, proclamaba en 1995 lo siguiente: "6 Sigma ha cambiado GE para siempre... las ganancias en esta empresa, gracias al programa, fueron de 300 millones en 1997 y más de 600 millones en 1998".

Los resultados son extraordinarios, pero ¿qué es 6 Sigma?

"Seis Sigma" está definido como un proceso de negocios que permite a las compañías mejorar drásticamente los resultados finales, diseñando y controlando las actividades diarias, de manera de minimizar los desperdicios y el uso de los recursos mientras se mejora la satisfacción del cliente.

El término "sigma", corresponde al uso de la letra del alfabeto Griego (s), que se utiliza comúnmente para definir la variabilidad de un proceso. Al trabajar con un mayor nivel de "sigma", se reduce la frecuencia esperable de defectos en la fabricación de un producto o en el resultado de un proceso. Un nivel de calidad "6 Sigma" equivale a trabajar con una meta de 3,4 defectos por millón de oportunidades de falla. Por lo tanto, el 6 Sigma propone prácticamente trabajar con cero defecto. Si bien esta idea se basa en el mismo concepto que Crosby desarrolló bajo el título de teoría del cero defecto en la década del setenta, el 6 Sigma revitaliza o reinstala la idea con un enfoque que encuentra fuerte soporte en el uso de herramientas estadísticas.

El proceso 6 Sigma es un método sistemático que utiliza datos rigurosamente medidos y análisis estadísticos para identificar las fuentes de error y las formas de eliminarlas. Los proyectos de mejora son seleccionados como resultado de la realimentación de los clientes y los potenciales ahorros esperados. En otras palabras, se dará prioridad a aquellos temas con mayor impacto en los resultados y que agregan valor para el cliente y la organización.

En la práctica el proceso 6 Sigma de mejora continua consta de una definición o premisa básica y de cinco grandes etapas.

La premisa básica consiste en definir qué es lo que el cliente quiere, en requerimientos explícitos. Estos requerimientos son denominados "características críticas de calidad".

Las cinco etapas posteriores se detallan en el siguiente cuadro.

http://librosysolucionarios.net

Las cinco etapas del Six Sigma

Pasos	Mejora del proceso
1. Definir	· Identificar el problema · Definir los requerimientos · Establecer los objetivos
2. Medir	· Validar el problema/proceso · Redefinir el problema/objetivo · Medir las variables típicas
3. Analizar	· Desarrollar hipótesis de causa · Identificar las causas clave · Validar las hipótesis
4. Mejorar	· Desarrollar ideas para eliminar las causas raíz · Probar las soluciones · Estandarizar las soluciones y los resultados
5. Controlar	· Establecer mediciones estándar para mantener resultados · Corregir problemas si es necesario

Las herramientas y técnicas utilizadas para desarrollar los pasos previamente mencionados, son de una gama muy amplia y se destaca el aporte de métodos estadísticos (ver el detalle de las herramientas más utilizadas en el capítulo 3).

De todas formas no son las estadísticas la clave del éxito de este programa. Su implementación exitosa contempla fundamentalmente los siguientes aspectos:

1. Iniciativa y compromiso de los máximos responsables de la empresa, que considerarán este programa como un objetivo estratégico de primer nivel, necesario para subsistir.
2. Un sistema de medición inequívoco y confiable que permita medir continuamente los progresos.
3. Comparaciones permanentes con otros productos, servicios y procesos, para establecer la real posición en el mercado.
4. Incentivar al personal a cambiar los procesos en lugar de apagar incendios permanentemente.
5. Educar a toda la organización.
6. Realimentar el proceso mostrando permanentemente los resultados exitosos.
6. Nominar y respaldar permanentemente a los "Black Belt" (personal clave experto en la metodologías necesarias para los proyectos de mejora), para que sean los facilitadores, maestros, planificadores y consultores internos, que motivados hacia la mejora continua, "arrastran" a toda la organización hacia el logro de los objetivos establecidos.

En Argentina, entre otras, las filiales locales de 3M, Ford, y Praxair aplican actualmente programas 6 Sigma. En nuestro país, el interés que despierta esta metodología está en constante aumento por lo que es dable esperar un considerable incremento del número de empresas que apliquen este programa en los próximos años.

7.2.2.2. Operacionales

Contacto con el contexto

Abastecimiento

El sector de compras o abastecimiento es el encargado de adquirir de terceros los bienes y servicios que la empresa necesita para cumplir con sus actividades. La eficiencia de su gestión es de vital importancia, ya que habitualmente concentra el mayor porcentaje de las erogaciones que la empresa realiza. Sus obligaciones consisten en proveer a los diferentes sectores de la cantidad de productos o servicios requeridos, según las especificaciones de calidad solicitadas, en las fechas programadas y a un costo adecuado.

Compras efectúa todo tipo de adquisiciones, desde resmas de papel para las oficinas, hasta equipos o maquinarias para el sistema productivo. Si bien puede variar en función de la naturaleza de los elementos que serán comprados, el procedimiento de adquisición cumple las siguientes etapas: recepción de un requerimiento de compra emitido por el sector usuario, elección de posibles proveedores, pedido de cotizaciones, estudio de ofertas, negociación con el proveedor elegido, generación y envío de la orden de compra, seguimiento de ésta hasta que se cumpla en su totalidad.

La gestión de compras incluye tareas de tipo estratégico, como por ejemplo la búsqueda de nuevos proveedores. De esta manera, la empresa busca evitar que unas pocas o al extremo una única firma, a partir de su posición de únicos oferentes, incrementen su poder de negociación imponiendo condiciones o precios no deseados.

http://librosysolucionarios.net

La selección de un proveedor para satisfacer un determinado requerimiento depende de varios factores: el precio, las condiciones de pago exigidas, la aptitud del proveedor para cumplir con los requerimientos de calidad, los plazos de entrega y su confiabilidad (que refleja la probabilidad de que lo pactado efectivamente se cumpla). Como vemos, esta gestión no consiste en comprar a quien oferte el menor precio, sino en asegurar una provisión en términos coherentes con el negocio y los objetivos de la empresa.

En muchas organizaciones, esta tarea adquiere alta complejidad o una importancia central, como por ejemplo en empresas comerciales como los hipermercados. Las posiciones laborales en el área de abastecimiento suelen ser desarrolladas por compradores profesionales con especiales conocimientos técnicos y de negociación.

Almacenes y expedición

Acopiar las materias primas para su posterior uso en fábrica es una subfunción que comúnmente se conoce como almacenes, un área típica de servicios para producción.

Este sector se encarga de múltiples tareas entre las que encontramos: recibir físicamente la mercadería, verificar que lo recibido se corresponda con lo solicitado en alguna orden de compra existente, ingresar los datos de lo adquirido en el sistema de información central o comunicar a los sectores interesados de la disposición de la mercadería, resguardarla de todo posible daño asegurando su plena disponibilidad cuando deba ser utilizada en producción, transportarla desde los almacenes hasta un sector específico o almacén intermedio en producción, e ingresar al sistema de información los datos referidos a este último movimiento. Los recursos que habitualmente se utilizan son instalaciones aptas para el almacenaje de productos (depósitos, galpones), maquinaria para efectuar el movimiento de mercadería (por ejemplo, motoelevadores), recursos humanos calificados para la tarea y sistemas de información. Esta área no interviene en el proceso de decisión de compras; sólo recibe, mantiene en condiciones adecuadas y entrega la mercadería que el sector de fábrica utiliza en su proceso. Los almacenes se ubican físicamente dentro de las plantas manufactureras, aunque ante la falta de espacio interno se pueden encontrar fuera de éstas.

La subfunción de expedición realiza una tarea similar, ya que recibe el producto terminado de producción o fábrica, lo almacena hasta el momento de su utilización y lo despacha a la cadena comercial (distribuidores, mayoristas o cliente final). Aunque en general internos, los depósitos de expedición pueden ubicarse fuera de las plantas de manufactura con el objetivo de, a partir de una mayor cercanía respecto del cliente, agregar flexibilidad al servicio de entrega. Esta flexibilidad deberá ser analizada a partir de los mayores costos que esta opción introduce.

Tercerización

La tercerización o outsourcing consiste en transferir a terceras partes, ajenas a la empresa, tareas que habitualmente ésta realiza con recursos humanos y materiales propios.

La reorganización o reingeniería de los sistemas productivos que en forma generalizada se produjo en Argentina en la década de 1990, favorecida en gran parte por la amplia apertura de mercados que caracterizó la política económica de esos años, popularizó el recurso de la tercerización. En la práctica, ésta consiste en delegar la realización de algunas operaciones, fabricación de ciertos productos o provisión de determinados servicios a otra empresa especialista en el rubro en cuestión, y con la cual se establece una relación contractual proveedor-cliente. Un ejemplo de aplicación difundida de esta práctica es la contratación de servicios de limpieza y seguridad de plantas manufactureras y oficinas, donde es común encontrar al personal que trabaja en esas tareas identificado con uniformes de las empresas a las cuales pertenecen.

Los propósitos de esta práctica son múltiples. Se destacan la reducción de costos de operación y de personal de planta, la reasignación de sus tareas y la concentración de esfuerzos y recursos en tareas centrales de la empresa. En la década de 1990, se produjeron numerosas tercerizaciones como táctica para bajar costos de ciertas actividades en las que, por tener costos de mano de obra altos y generalmente fijos por convenios laborales, internamente no podían producirse mejoras significativas. La reducción de costos en forma paralela busca transformar costos fijos, independientes del nivel de producción y ventas, en costos variables, susceptibles de recorte o baja ante un volumen de negocios menor al habitual. Esta transformación de costos viene acompañada de una reducción de personal o de una reasignación de éste a tareas de mayor valor agregado para la compañía. La tercerización permite, en muchos casos, destinar montos significativos de capital a sectores clave de la empresa. Por ejemplo, una empresa que contrata un servicio externo para la distribución de sus productos libera capital para otros fines al no verse obligada a adquirir vehículos para transporte.

Otros servicios usualmente tercerizados son: logística, mantenimiento de edificios, telecomunicaciones, telemarketing y servicio de sistemas y redes.

La tercerización excede el marco de la función producción y es habitualmente utilizada en todas las áreas de la empresa.

http://librosysolucionarios.net

El "0800 777 pagos (72467)" es el número telefónico de información y reclamos de la empresa Telecom. Sin embargo, cuando un usuario o potencial usuario de la empresa llama a ese número, ningún empleado de Telecom atiende el llamado. A pesar de esto, la mayoría de las veces el cliente cuelga satisfecho. ¿Cómo se explica esto? Telecom realizó un outsorcing sobre su Call Center (centro de atención de llamadas) y la empresa elegida para prestar ese servicio fue All Marketing. Todos los llamados a ese número son contestados por empleados de All Marketing. ¿Esto implica que Telecom pierde control sobre la relación con los clientes que se comunican por esa vía? Decididamente, no. La operación del servicio es delegada; sin embargo, un gerente de la empresa contratante oficia de nexo y control, asegurándose de que el servicio se preste según las exigencias y el nivel de calidad que Telecom tiene para la atención de ese tipo de llamados.

Tareas y definiciones internas

Planeamiento y control de producción

El plan estratégico de la empresa plasma las oportunidades que ésta ve en el mercado, los lineamientos de cómo aprovecharlas y de las acciones que debería llevar adelante. Este plan es fruto de un proceso no lineal que implica análisis iterativos cuyos resultados parciales se van incorporando por lo menos, a tres planes: el comercial a largo plazo, el financiero a largo plazo y el de producción a largo plazo. Las posibilidades y restricciones inherentes a cada una de las áreas modifican (limitando, afirmando o potenciando) los resultados alcanzados en los sucesivos pasos hasta arribar a un plan estratégico definitivo.

Por lo tanto, el plan de producción u operaciones a largo plazo da cuenta del compromiso que el área de producción u operaciones debe contraer y cumplir para que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

El planeamiento y control de producción es una subfunción del sector de operaciones que traduce en acciones por realizar los requerimientos de ese plan rector. La información del plan de operaciones a largo plazo tiene un bajo grado de detalle y su objetivo principal consiste en establecer estrategias de elaboración realistas en función de la capacidad de fabricación disponible, así como también prever inversiones y presupuestos económicos y financieros.

Un grado de detalle mayor se establece en el plan agregado de producción (también llamado plan de producción o plan de producción a mediano plazo). A diferencia del anterior, en éste se explicitan los requerimientos de cada tipo de productos. Esto implica que aún permanecen agrupadas cantidades de productos diferentes (pero de la misma línea) para distintos clientes. Este plan es útil a los fines de determinar necesidades de materias primas y diversos recursos de fabricación.

En el programa maestro de producción se llega al mayor grado de detalle. En éste se considera qué tareas debe realizar cada centro o estación de trabajo, estableciendo qué órdenes de compra o pedidos serán satisfechas y en qué momento específico, los plazos previstos para las tareas, previendo los recursos a utilizar (recurso humano, materias primas, etcétera).

El planeamiento y control de la producción tiene estrecha relación con el planeamiento y control de inventarios al cual nos referiremos en el apartado siguiente. Ambos planeamientos se realizan aplicando una diversidad de técnicas, cuyo detalle excede el marco de este libro, y que son de uso específico para los diferentes tipos de procesos. A modo de ejemplo citamos que para producción continua se usa entre otras la programación lineal, en industrias de montaje con procesos por lotes es usual el uso del MRP, que detallaremos en el próximo apartado, y en producción por proyectos es usual el uso del GANTT y PERT (*Program Evaluation Review Technique).*

Planeamiento y control de inventarios

Como anticipamos, el planeamiento y control de los inventarios tiene una fuerte vinculación con el planeamiento y control de la producción, por lo que es común que las empresas manufactureras tengan sectores que abarquen las tareas de ambos.

Una de las decisiones que la administración de operaciones debe tomar se refiere a qué cantidad de productos terminados y materias primas se mantendrá en sus almacenes, teniendo en cuenta dos factores fundamentales: asegurar un fluido y correcto abastecimiento a sus clientes y a su sector operativo, y conservar los costos asociados a mantener ese stock en niveles competitivos.

Diversos factores obligan a las empresas a mantener inventarios de sus productos terminados. Puede deberse a que éstos tienen alta estacionalidad y, por lo tanto, se verifican, en los meses de mayor demanda, requerimientos que exceden su capacidad de producción o, simplemente, debido a que las compañías operan en un mercado donde no es posible estimar valores de demanda con un razonable nivel de precisión. Si la empresa no tuviera disponible productos para alimentar su cadena de distribución o para satisfacer las órdenes de compra de sus compradores directos, se vería expuesta a desabastecer pedidos perjudicando la calidad de atención a sus clientes y como consecuencia comprometería su participación en el mercado a favor de su competencia.

http://librosysolucionarios.net

De modo similar, para garantizar los volúmenes de fabricación emergentes de sus programas de producción, la empresa recurre a mantener un inventario de materias primas. De esta manera se protege frente a potenciales desabastecimientos o retrasos en las entregas de sus proveedores. Si el sistema productivo consta de varias etapas, la compañía suele recurrir también a mantener reservas de productos semielaborados. La carencia de materias primas o productos semielaborados podría producir una parada de planta, con el consecuente perjuicio económico para la empresa.

Sin embargo, para contar con materias primas, productos semielaborados y productos terminados en inventario, la compañía debe inmovilizar capital –en caso de disponerlo– y asumir tanto los costos financieros como los costos de oportunidad asociados. Altos niveles de inventario implican elevados costos que deberán ser trasladados al precio de venta, o bien producirán una merma en las utilidades.

Para estipular un nivel de inventario adecuado se utilizan diversas herramientas de análisis cuantitativo y estadístico que permiten operar en niveles de riesgo y costos razonables.

A partir de los años setenta, se ha difundido el uso de un sistema informatizado denominado MRP (por las siglas en inglés de *Material Requirements Planning*). Éste es básicamente un sistema informatizado para gestionar, como adelantamos en el apartado anterior, el stock de fabricación y la programación de la producción fundamentalmente en industrias de montaje. Su evolución, MRP II, impulsada por las mayores prestaciones de los nuevos sistemas informáticos, incluye técnicas de planificación de capacidad y gestión de talleres o estaciones de trabajo.

Desde la aparición del JIT (*Just in Time*), se identifica al MRP como un sistema de tipo *push*; esto implica que la oficina de planificación genera órdenes de fabricación que figurativamente "empujan" al sistema a la manufactura de los productos terminados.

El Kanban (uno de los elementos del JIT) propone una gestión de materiales diferente, de tipo *pull*, en la cual no es el proceso anterior el que decide suministrar los componentes que ha fabricado al posterior, sino que éste último retira del anterior las piezas necesarias en la cantidad justa y en el momento que las precisa, informando de sus nuevos requerimientos mediante una tarjeta. Es entonces la solicitud del último paso en la cadena de fabricación la que "tira" del sistema para que éste produzca. Esta disponibilidad de producción cuando se requiere de ella se hace extensiva a los proveedores quienes entregan su mercadería también en las cantidades exactas en el momento de su necesidad. Este último hecho plantea una particular relación con la cadena de proveedores, ampliando los límites del sistema productivo fuera del ámbito natural de la empresa.

JIT (Just in Time)

El sistema *Just in Time* (en castellano "justo a tiempo"), se difundió a partir de la experiencia de la empresa Toyota Motors Co. de Japón. El JIT excede el marco de un modelo de manejo de materiales y programación de talleres. Es un concepto estratégico global de la empresa, y como tal tiene impacto en su política comercial, en el diseño de productos, en su política de personal y en todas las áreas estratégicas y funcionales de la organización.

Este sistema, según el concepto integrador de Kaizen (continuas mejoras locales), propone una serie de acciones, algunas de las cuales implican importantes diferencias con los conceptos o prácticas habituales en la gestión clásica del subsistema operativo.

Algunos de estos elementos son: el método de las tarjetas (Kanban), la reducción de los tiempos de preparación y fabricación (Smed), la capacidad de adaptación a la demanda mediante la flexibilidad en el número de trabajadores (Shojinka), el aprovechamiento de ideas y sugerencias de los trabajadores para incrementar la productividad (Soikufu), el control autónomo de defectos (Jidoka), el control visual prescindiendo de papeles (Andon), el sistema a prueba de errores (Poka Yoke) y la relación con clientes y proveedores.

El modelo JIT es aplicable en forma integral en ciertas condiciones (por ejemplo, una demanda sin altas fluctuaciones), pero es usual encontrar en los sistemas productivos actuales la utilización en forma aislada de algunos de los métodos que el sistema JIT propone.

Mantenimiento

Los activos de la empresa destinados directa o indirectamente a la producción, por ejemplo, sus maquinarias de fábrica o sus edificios de oficinas, requieren ser mantenidos en un estado que permita su utilización en las condiciones para las que fueron diseñados. De esta manera, el sistema estará en condiciones de producir con la eficiencia y la eficacia planificadas. Llamamos mantenimiento a la subfunción encargada de esta tarea.

La eficacia implica producir las cantidades planeadas en las fechas requeridas, para lo que es necesario un funcionamiento de las máquinas sin interrupciones o paradas fuera de planificación. Estas paradas podrían estar ocasionadas por roturas de máquinas o desperfectos en instalaciones eléctricas o de otros servicios, y a su vez pueden causar retrasos en las entregas, ventas perdidas o simplemente mayores costos de fabricación.

Los costos de "no-mantenimiento" usualmente son de difícil o compleja medición y abarcan, entre otros, el lucro cesante por deterioro de la calidad del producto o por paradas no planificadas, el acortamiento de la vida útil de los equipos y la maquinaria, los accidentes

http://librosysolucionarios.net

con perjuicios humanos o materiales por fallas en dispositivos de seguridad y el exceso de desperdicios de materia prima o materiales varios.

A causa de que es inherente a todo sistema productivo la necesidad de paradas y ocurrencia de fallas, su reducción a niveles cercanos a cero implicaría un costo en tareas de mantenimiento que atentarían contra su eficiencia. Por lo tanto, una decisión que deben tomar los administradores de operaciones es qué cantidad de recursos, tanto humanos como materiales, destinarán al área de mantenimiento para lograr un sistema productivo con un nivel de confiabilidad coherente con la exigencia de su mercado y eficiente en comparación con otras unidades fabriles del mismo rubro.

En síntesis, el mantenimiento tiene como objetivo conservar el sistema de producción en condiciones de funcionamiento adecuadas, aportando a minimizar los costos de producción.

Existen tres tipos de mantenimiento: preventivo, predictivo y correctivo.

En el preventivo, las intervenciones sobre las máquinas o instalaciones se realizan en forma previa a que se produzca la falla o rotura. Aquí se sigue un plan de intervención, confeccionado con anterioridad, que minimiza la probabilidad de fallas o deterioros indeseados. En el mantenimiento predictivo se recaba información técnica (por ejemplo, la viscosidad de un aceite o el diámetro de un cable de acero) con la cual, sobre la base de los estudios previos o registros históricos, puede predecirse el momento de una posible rotura o falla. En función de esa predicción se programan las tareas por realizar.

El mantenimiento correctivo puede ser programable o de emergencia. En ambos, la detección de un problema u ocurrencia de falla o parada son previos a la intervención. En el programable, detectado un problema no crítico, entendiendo como crítico aquel que obliga a la reparación inmediata, se planifica la intervención en función de la gravedad de la falla y de las necesidades de producción. En el de emergencia, el desperfecto obliga a la inmediata intervención, ya sea porque ha producido una parada de máquina o por las consecuencias que la no reparación tendría.

Los tres esquemas de trabajo presentan ventajas y desventajas, por lo que no podemos señalar uno óptimo; existen, en la práctica, numerosos casos de uso combinado de los diversos tipos.

Una tarea de línea del sector de mantenimiento es la gestión de los inventarios de repuestos. Este trabajo reviste gran importancia, ya que las piezas de recambio de las máquinas y equipos suelen tener altos costos –con la consiguiente inmovilización de capital– y su disponibilidad en el mercado puede no ser inmediata.

Servicios auxiliares de planta

Las plantas de producción requieren de diversos servicios para su normal funcionamiento. Si bien éstos dependen del tipo de industria, es común que las empresas deban proveerse de energía eléctrica (propia o comprada a distribuidores), gas, aire acondicionado (con condiciones especiales de temperatura y humedad), aire comprimido, vapor, agua desmineralizada, gases industriales (por ejemplo, gas carbónico o gases inertes) y tratamiento de efluentes.

El sector de servicios auxiliares de planta se dedica a abastecer de éstos gestionando su provisión en las cantidades requeridas, minimizando los costos asociados. Entre las decisiones que este sector debe tomar se encuentran la de discernir la compra o generación propia de los servicios.

Manejo de materiales

El manejo de materiales refiere al transporte de materias primas, productos semielaborados y terminados dentro de la planta. Este transporte genera costos asociados, muchas veces significativos (en equipamiento y mano de obra), sin agregar valor al producto.

Las tareas de esta área se realizan de manera tal de minimizar los tiempos de transporte, asegurar la provisión en tiempo y forma a cada sector y preservar la integridad física de materiales, productos y operarios.

La necesidad de manejo de materiales es función del tipo de proceso, del layout o distribución en planta y del tipo de elementos que se deben transportar.

En esta actividad se verifica un desarrollado grado de estandarización, con el empleo de containers, pallets y elementos análogos que facilitan el manipuleo de los materiales de y para terceras empresas. Algunos ejemplos de equipamiento utilizado para esta tarea son los autoelevadores, carretillas, puentes grúa, cintas transportadoras, montacargas, toboganes rectos o helicoidales, rieles aéreos y sistemas neumáticos.

Higiene y seguridad industrial

Este es un sector cuyo objetivo consiste en garantizar que el sistema productivo funcione sin comprometer, a corto y largo plazo, la salud de los trabajadores. Las condiciones físicas y ambientales de trabajo están reguladas por ley, y esta área es la encargada de introducir en la definición del proceso productivo los elementos que sean necesarios para cumplirlas. Su tarea de línea incluye el diseño y gestión de sistemas de medición para detectar toda probable desviación, y en caso de que ésta ocurra, proponer las medidas correctivas correspondientes.

http://librosysolucionarios.net

Numerosas empresas incorporan como metas de sus sistemas productivos tasas de siniestralidad cada vez más exigentes, generando una cultura de seguridad entre sus empleados, inexistente una o dos décadas atrás. Repsol-YPF contrata a diversas compañías para llevar adelante distintas tareas referentes a sus operaciones de extracción de petróleo y gas. Las empresas contratistas deben cumplir con las normas de seguridad de la petrolera, que en muchos casos exceden en exigencia las que plantea la ley. El incumplimiento de estas normas descalifica al proveedor, quien en caso de no mediar acciones correctivas concretas se ve expuesto a la pérdida de su contrato.

Bibliografía complementaria

Aquilano, N. J. y Chase, R. B., *Fundamentals of Operation Management*, Illinois, Irwin, 1992.

Breyfogle III F. W., *Implementing Six Sigma*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1999.

Crosby, P., *Quality is free*, Nueva York, Mentor Book, 1979.

Dilworth, J.B., *Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services*, Nueva York, McGraw-Hill, 1992.

Fernández Sánchez, E, *Dirección de la Producción. Fundamentos Estratégicos*, Madrid, Civitas, 1993.

Fernández Sánchez, E. y Vázquez Ordas, C.J., *Dirección de la Producción. Métodos Operativos*, Madrid, Civitas, 1994.

Formento H., "Estrategia 6 Sigma", *Revista Calidad Empresaria*, Buenos Aires, noviembre 2001.

Gould, F. J., Eppen G. D., Schmidt, C. P., *Introducción de Operaciones en la Ciencia Administrativa*, México, Prentice-Hall, 1992.

Harrington H. J., *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Colombia, McGraw Hill, 1992.

Harry M., Schroeder R., *Six Sigma*, Nueva York, Doubleday, 2000.

Harry, M. y Schroeder, R., *Six Sigma: The Breakthrough Management Startegy Revolutionizing the World´s Top Corporations*, New York, Currency, 2000.

Machuca, J. A. D., Gil, J. A., González, S. G.;,Machuca, M. A. D. y Jiménez, A. R., *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*, Madrid, McGraw Hill, 1995.

Machuca, J. A. D., Gil, J. A.; González, S. G., Machuca, M. A. D. y Jiménez, A. R., *Dirección de operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*, Madrid, McGraw Hill, 1995.

Monden, Yasuhiro, *El sistema de producción de Toyota*, Buenos Aires, Macchi, 1993.

Schroeder, R. G., *Administración de operaciones*, México, McGraw-Hill, 1992.

Shiba Shoji, *TQM: Desarrollos avanzados*, Portland, Productivity Press, 1995.

Solana, R. F., *Producción, su organización y administración en el umbral del tercer milenio*, Buenos Aires, Interoceánicas, 1999.

http://librosysolucionarios.net

Resumen del Capítulo

El área de producción u operaciones es la encargada dentro de la empresa de transformar recursos tales como materias primas, tecnología, recursos humanos, capital, equipamiento e información en los productos o servicios que tienen como destinatarios a los clientes de la compañía. Todas las empresas independientemente de su rubro o sector de negocios tienen un área operativa.

Como parte del sistema empresa, y por lo tanto en estrecha relación con las demás áreas funcionales de la empresa, podemos definir a producción u operaciones como un subsistema que como tal debe ser convenientemente gestionado.

La administración de operaciones es la encargada de llevar adelante esa labor y es responsable tanto del diseño del sistema productivo y de sus posteriores ajustes, como de gestionar su funcionamiento diario de tal manera de alcanzar los objetivos de eficiencia y eficacia que la compañía requiere para operar rentablemente en su campo de negocios.

Las tareas específicas que la administración de operaciones desarrolla pueden clasificarse en dos categorías principales: tareas de carácter estratégico y tareas de carácter operacional.

Las definiciones de carácter estratégico incluyen decisiones tales como el diseño técnico del producto, la elección de la tecnología y equipamiento a utilizar, la localización física del edificio donde se desarrollarán las operaciones, la disposición física del equipamiento, el diseño técnico de los procesos, y la definición e implementación de sistemas de calidad. Estas definiciones implican, por lo general, un importante uso de recursos e inmovilización de capital, determinan la posición competitiva de la empresa y dan el marco a sus posibilidades de crecimiento y adaptación a los cambios que puedan producirse en su entorno de negocios.

Las decisiones estratégicas que toma la administración de operaciones están en un todo alineadas con la filosofía general de gestión de la empresa y en muchos casos, como por ejemplo la implementación de sistemas de calidad y la determinación de la localización de una planta, son generadas con la intervención directa de la dirección de la compañía.

Las tareas operacionales son de carácter táctico, implican decisiones con impacto en el corto y mediano plazo, están directamente vinculadas a la efectiva producción de los bienes o servicios, y se pueden clasificar en aquellas que implican un estrecho contacto con el contexto o entorno, y las que son preponderantemente internas.

Dentro de las tareas operacionales con fuerte vinculación con el entorno, encontramos fundamentalmente abastecimiento y almacenes y expedición. Abastecimiento es responsable de la provisión en tiempo y forma de todas las materias primas y materiales necesarios para la operación. Su actuación es central ya que interviene en la determinación de los actuales y futuros proveedores de la empresa. Almacenes y expedición es responsable del resguardo de materias primas, materiales, y productos terminados para que éstos estén disponibles al momento de requerirse su utilización. A su vez se encarga de remitir las materias primas o materiales, a requerimiento de la planta en el caso de almacenes, o los productos terminados, a requerimiento del departamento comercial en el caso de expedición.

Las tareas operacionales con incidencia principalmente interna incluyen al planeamiento y control de producción, el planeamiento y control de inventarios, el mantenimiento de los activos de la empresa, los servicios auxiliares de planta, el manejo de materiales, y las labores referidas a la higiene y seguridad industrial.

La administración de operaciones en los últimos años ha evolucionado y renovado su filosofía de gestión desarrollando diversas metodologías de trabajo que le han permitido incrementos importantes de productividad, con su consecuente impacto en la rentabilidad de la empresa, y mejorar sus ratios de eficiencia y eficacia, adaptándose al nuevo entorno de negocios logrando una mayor satisfacción del cliente. En este capítulo hemos destacado el MRP (Material Requirements Planning), el sistema JIT (desarrollado originalmente por Toyota de Japón), el TQM (Total Quality Management, que excede al área de operaciones pero tiene en ella un actor destacado), y el programa Six Sigma ("6 Sigma" como metodología que sistematiza aspectos de calidad y mejora continua y propone trabajar prácticamente con cero defecto).

Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué sectores de la empresa están comprometidos en el diseño de un nuevo producto? ¿Por qué es necesaria la interacción entre sectores para el desarrollo de esta tarea?
2. A su criterio, ¿qué implicancias tiene la selección de una determinada tecnología para el equipamiento de una planta productiva?
3. ¿Qué categorías de análisis propondría usted para la localización de una empresa de servicios? ¿Y para una empresa manufacturera?

http://librosysolucionarios.net

4. ¿Qué variables utilizaría usted para definir la capacidad de una empresa de servicios postales? Suponga usted que se trata de una empresa que oferta el franqueo de cartas simples, certificadas, y de entrega en 24 horas.
5. Investigue y cite ejemplos de empresas argentinas que utilicen procesos de producción por proyecto, por lotes, en línea y continuos. ¿Considera usted que efectivamente mayores volúmenes obligan a resignar customización?
6. ¿Cómo clasificaría (según el esquema VAT) a una fábrica de fideos secos? ¿Y a una de fábrica de embotelladoras de bebidas?
7. ¿Qué aspectos de la calidad de un producto obligan al sector producción a vincularse estrechamente con otros sectores de la empresa?
8. ¿Cuál es, a su criterio, la propuesta básica de la metodología "6 Sigma"?
9. ¿Cuáles son las variables que el sector abastecimiento utiliza en el momento de seleccionar un proveedor de una materia prima?
10. ¿Qué ventajas y desventajas se asocian a mantener inventario de productos terminados en la empresa?
11. ¿Qué tipo de mantenimiento supone usted que se utiliza primordialmente en una empresa de aviación, un restaurante, una fábrica de vasos plásticos descartables, un colegio secundario, y en un hotel 5 estrellas?
12. ¿Cuáles son los servicios auxiliares que, a su criterio, utiliza un sanatorio?

Glosario

Aseguramiento/Garantía de la Calidad: Todas las acciones sistemáticas necesarias para proveer la adecuada confianza de que un producto podrá satisfacer todos los requerimientos de calidad y seguridad en su uso previamente establecidos.

Control de Calidad: Conjunto de operaciones técnicas que se utilizan para verificar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad de los productos.

Customización: anglicismo que deriva de la palabra inglesa "*customization*". Refiere al grado de adaptación del producto a las necesidades o pedidos particulares de los clientes.

Elaboración/ Producción: Operaciones que permiten que las materias primas, mediante un proceso definido, den como resultado la obtención de un producto, hasta el envasado y rotulado.

Materia Prima: Cualquier sustancia involucrada en la obtención de un producto que termine formando parte del mismo en su forma original o modificada.

Material de Empaque: Cada uno de los elementos de acondicionamiento que estarán en el producto final. De acuerdo con que entren o no en contacto con el producto, se dividen en "primarios" o "secundarios" , respectivamente.

Procedimiento: Secuencia de etapas para realizar una actividad. Debe describir detalladamente operaciones, precauciones y medidas a aplicar en las distintas actividades por escrito o en sistema electrónico.

Producto a granel: Cualquier producto que ha completado todas las etapas de producción, sin incluir el proceso de embalaje.

Producto Semiterminado/Semielaborado: Material procesado parcialmente, que deberá sufrir etapas posteriores de producción.

Producto Terminado/ Acabado: Producto que ha pasado por todas la etapas de fabricación listo para el consumo.

Sistema de Calidad: Conjunto de procedimientos para la obtención y mantenimiento de la calidad deseada, que exige el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa. En estos procedimientos están incluidos, la planificación, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas para garantizar la calidad.

Tercerización: Es la contratación de fabricación por terceros para la ejecución de etapas parciales o totales relacionadas a la fabricación, control de calidad o almacenamiento de los productos.

http://librosysolucionarios.net

7.3. Recursos Humanos

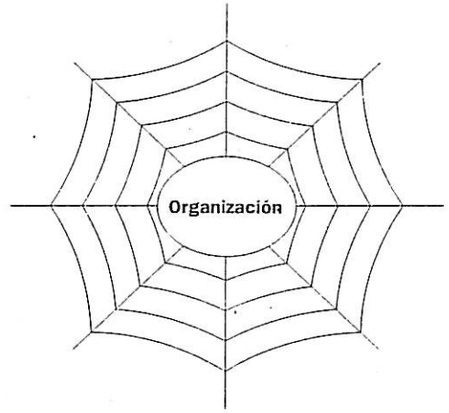
Víctor Sarasqueta

Objetivos:

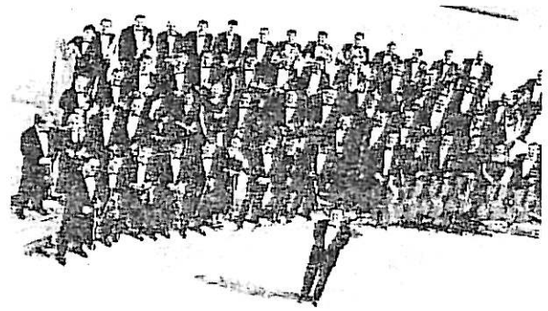
- Analizar la función de recursos humanos y su alcance en la organización.
- Comprender el alcance estratégico y operativo de la función en la actualidad.
- Analizar los roles y actividades que se desempeñan habitualmente en la función.
- Identificar las diversas interrelaciones de la función con el resto de la organización.

Temario:

7.3.1. Introducción. 7.3.2. ¿Qué es la administración de personal? 7.3.3. Zonas de incidencia de la administración de personal. 7.3.3.1. Estratégicas. Evaluación de escenarios del mercado local e internacional de los recursos humanos. Benchmarking de salarios y condiciones de contratación. Planificación de las necesidades de mano de obra. Definición de planes de carrera. Perfil del personal para asegurar los objetivos empresariales. Ubicación de la administración de recursos humanos en la estructura organizacional. Relación con organismos gubernamentales. Armado y mantenimiento del organigrama. 7.3.3.2. Operacionales. Relaciones con el contexto. Selección de personal. Relación con los delegados y sindicatos. Análisis, interpretación y aplicación de la legislación laboral. Evaluación de las características del mercado laboral. Relación con consultoras. Tareas y definiciones internas. Administración y liquidación de sueldos y jornales. Análisis y descripción de puestos. Remuneraciones y compensaciones. Evaluación de desempeño. Capacitación y desarrollo de empleados. Interrelación de la función de recursos humanos con las demás secciones de la organización.



7.3.1. Introducción



El mundo actual está movido por organizaciones eficaces, creadas deliberadamente para innovar y producir inestabilidad; el equilibrio del planeta depende de una complejidad creada por nosotros mismos, pero no por ello conocida ni dominada. Más aún, si algo está claro es que esta complejidad excede con creces la capacidad organizativa disponible.[15]

[15] Gore, Ernesto, *La educación en la empresa*, Buenos Aires, Granica, 1996.

http://librosysolucionarios.net

La sociedad del conocimiento desafía así el saber acumulado y la complejidad siempre supera la experiencia. En este contexto, el management requiere de un conocimiento capaz de desafiar sus propios supuestos, así como también de revisar modelos mentales y los valores que guían la acción.

Las organizaciones demandan, a su vez, a la dirección de los recursos humanos una contribución estratégica al margen competitivo planteado como objetivo prioritario, al tiempo que la creciente diversidad de la fuerza de trabajo, las cuestiones éticas y legales, etcétera, alteran profundamente la función.

Esta función en las organizaciones tomó así un nuevo perfil, al tiempo que las demandas a las cuales debe satisfacer también han ido cambiando.

Maristany manifiesta que la cronología de este proceso de cambio a lo largo de poco más de un siglo está compuesta de las siguientes etapas principales:[15]

- A finales del siglo XIX, "la función de recursos humanos" agregó a las de empleos, bajas y pagos (evidencia de que quien las desempeñaba era hombre de confianza del patrón) la evaluación de las tareas, iniciadas por Taylor en 1880. Sin embargo, la tendencia no prosperó y la actividad quedó finalmente dentro de la función de ingeniería.
- A principios del siglo XX, se inició también la evaluación del desempeño puesta en práctica en los vendedores de gobierno y en el ejército de Estados Unidos en 1916. El Acta de Clasificación de 1923 estableció la manera en que se haría la evaluación de todo el gobierno.

  El encargado de personal seguía siendo, por entonces, un hombre de confianza del patrón y como tal disponía los controles y las penas. No era querido.
- La reiterada presentación al patrón de los problemas por los cuales pasaban los operarios o empleados inició una aproximación al tema de las personas, denominada posteriormente "paternalismo" que, de acuerdo con Maristany, fue apoyada por la doctrina de la época y detractada en la segunda mitad del siglo XX.
- Los avances en el campo del management no tuvieron influencia en la función. Ni Fayol ni Weber eran conocidos por la mayoría de los encargados de personal. Incluso las experiencias el Elton Mayo que hemos comentado en el capítulo 3 no variaron el fondo de la situación; sólo la forma ("la alfombra", "la llave del baño", "la palmada en la espalda", etcétera). La relación no cambió sino que se hizo más hipócrita.

[15] Maristany, Jaime, *Administración de Recursos Humanos*, Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.

- La función comienza a cambiar con la escuela de administración de personal iniciada en Gran Bretaña luego de la Segunda Guerra Mundial. Este movimiento cambió la función del "mayordomo", encargado típico de la función, por la del profesional en todas las cuestiones atinentes a la relación con el personal.
- Posteriormente, la aparición de tendencias psicológicas, en particular entre los conductistas de Estados Unidos, trajo elementos más complejos: los tests psicológicos, las encuestas, el desarrollo de técnicas de entrevista. Los aportes ya mencionados de Mc Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, Bennis y otros modificaron los enfoques sobre las relaciones en el trabajo, el cambio, la motivación y el liderazgo. Todo esto fue influyendo en las empresas y modificando la función de recursos humanos.

Es claro hoy que la función de recursos humanos no sólo debe contribuir con el objetivo corporativo de incrementar la competitividad de la empresa, sino también con el de garantizar que la organización actúe dentro de un marco ético y legal.

La función es además un área interdisciplinaria; incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería en seguridad, medicina laboral, ingeniería en sistemas, informática, etcétera.

A su vez, Chiavenato resalta el carácter contingente de la función, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por las compañías, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización (de allí dicho carácter).[17]

La alta competitividad existente en los mercados, la sofisticación cada vez mayor de las exigencias de los clientes, los ciclos de vida de los productos o servicios cada vez más cortos y un avance vertiginoso de la tecnología han hecho que las estructuras organizativas hayan debido transformarse y adaptarse a nuevos conceptos competitivos. Dentro de estos parámetros, los recursos humanos surgen como una de las más importantes variables de éxito.

Por supuesto que para que una empresa tenga éxito deberá manifestar un acertado equilibrio y contar con una inteligente administración de todos sus recursos. Pero esta vertiginosa carrera por sobrevivir en los mercados ha llevado a determinar como el factor más importante de flexibilidad y adaptación a los cambios a las personas.

[17] Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5° edición, Colombia, McGraw Hill, 1998.

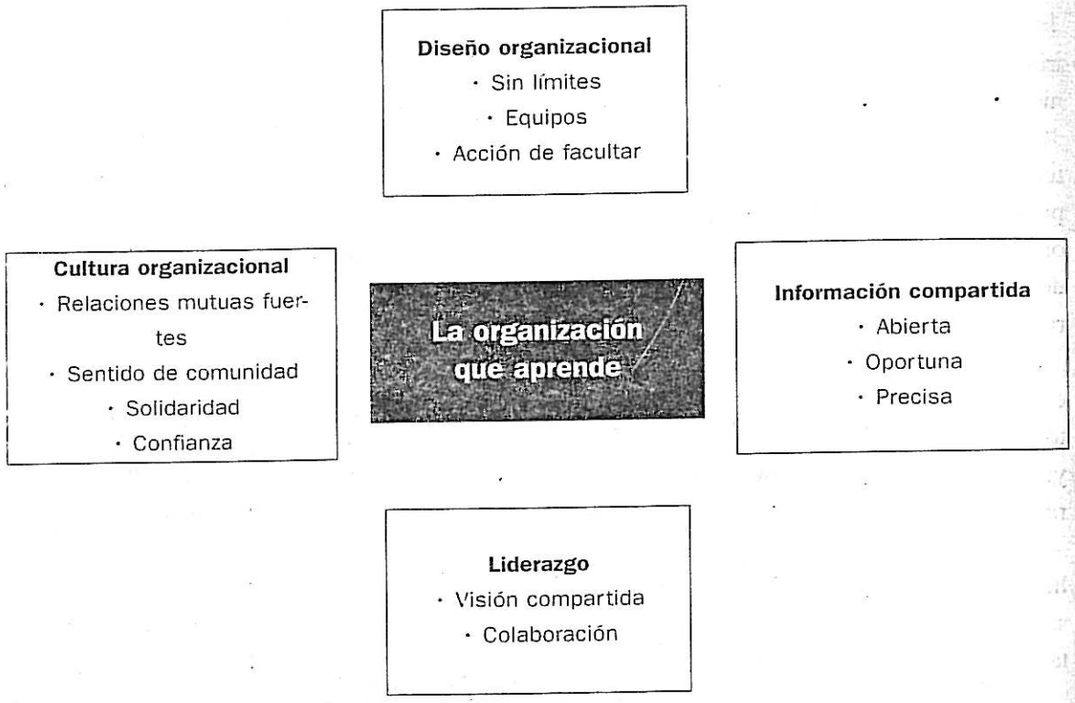
http://librosysolucionarios.net

El "secreto" de la administración del personal tendrá que basarse en conceptos de trabajo en equipo, una nueva concepción de liderazgo y, por sobre todo, una visión empresarial.

La correcta selección de los recursos humanos deberá llevarse a cabo en concordancia con los objetivos definidos en la visión organizacional, transformándose éstos en factores de ventajas competitivas determinantes. La capacitación, el entrenamiento y el desarrollo del personal, junto con una acertada forma de comunicación, serán a su vez elementos fundamentales para la conformación de una sólida organización con proyección futura.

Uno de los principales exponentes de estas ideas es Peter Senge, autor ya citado anteriormente, quien ha incorporado el concepto de "las organizaciones que aprenden", y que ha dominado el alcance de la función de recursos humanos en los últimos años.[18]

Características de una organización que aprende



[18] Senge, Peter M., *Op. Cit.*.

Cabe destacar que los gerentes o responsables de esta función en las diversas organizaciones deben poseer un conjunto de competencias y habilidades. Entre ellas deseamos mencionar:[19]

- Dominio del negocio: deben conocer a fondo el negocio de su organización, sus capacidades financieras, económicas, etcétera.
- Dominio de los recursos humanos: son los expertos de la organización en ciencias del comportamiento.
- Dominio del cambio: los profesionales de recursos humanos deben poder administrar procesos de cambio de modo que las actividades de ese sector se fusionen eficazmente con las necesidades administrativas de la organización.
- Credibilidad personal: deben establecer su credibilidad personal frente a clientes internos y externos. La confianza se adquiere al desarrollar relaciones personales con los clientes, demostrar los valores de la empresa, etcétera.

En este capítulo nos proponemos describir y analizar la función tanto en sus componentes estratégicos como operativos.

7.3.2. ¿Qué es la administración de personal?

La administración de personal tiene por objetivo fortalecer las habilidades administrativas generales de los empleados y hacer que se comprometan con su respectiva misión dentro de la firma. En el concepto de administración de personal se contemplan la verificación y el seguimiento de las prácticas de trabajo de alto rendimiento.

Por ello, las organizaciones focalizarán como prioridad retener al personal idóneo y necesario presentando a la dirección distintas alternativas de políticas de personal orientadas a estos fines, y diseñando sistemas que permitan aplicarlas.

7.3.3. Zonas de incidencia de la administración de personal

7.3.3.1. Estratégicas

Evaluación de escenarios del mercado local e internacional de los recursos humanos

La globalización ha generado nuevas definiciones respecto de los puestos de trabajo y también, como es lógico, de los perfiles de los empleados. La revolución del avance de las

[19] Sherman, Arthur, Bohlander, George y Snell, Scott, *Administración de recursos humanos*, 11ª edición, México, Thompson, 1999, p. 30.

http://librosysolucionarios.net

telecomunicaciones y la introducción de nuevos canales de información, como Internet, han puesto en evidencia la necesidad de redefinición, de adaptación y de desarrollo de puestos de trabajo y nuevos perfiles de los empleados.

Cuando se describe hoy el perfil de un colaborador, éste tiene cada vez más componentes de exigencias internacionales. La búsqueda de un gerente ya manifiesta características muy parecidas tanto para ocupar el cargo en Brasil, como en Argentina o Colombia. Los requisitos de puestos gerenciales poseen rasgos cada vez más globalizados.

Ser profesional, tener dominio de –por lo menos– dos idiomas,[20] haber realizado varios seminarios o cursos de actualización en los temas inherentes a los de la convocatoria, poseer alguna maestría o especialización y, por supuesto, un amplio manejo de computación son sólo algunos de los requisitos básicos que debe poseer el postulante.

Otros rasgos que no se pueden dejar de lado son la edad, el círculo familiar, la predisposición para la capacitación continua, la disponibilidad de residir en el extranjero y la adaptabilidad a los cambios.

También es preciso considerar que serán cada vez menos los cargos en empresas que duren varios años. En la década de 1980, empresas de origen europeo –principalmente– festejaban habitualmente el 25° aniversario de antigüedad del empleado en la organización. Esto será cada vez menos frecuente; por el contrario, se aplicarán contratos con términos de tres, seis o doce meses, que podrán ser renovables o no.

Benchmarking de salarios y condiciones de contratación

Este benchmarking consiste en un análisis e investigación constantes y continuos de los niveles de los salarios y formas de contratación que existen en el mercado, así como también de las estrategias que aplica la competencia.[21] Para ello se evaluarán las tareas y se analizarán los puestos de trabajo. Luego se definirá en qué rango del mercado se querrá establecer la empresa en el nivel de salarios, retribuciones y beneficios.

Esta investigación se realiza a través de encuestas de sueldos propias, comparadas con otras que sirven como referencia.

[20] La amplia radicación de empresas extranjeras en Argentina durante los años noventa del siglo pasado incrementó la exigencia de conocimiento de idiomas en el mercado laboral. Al idioma inglés, el más solicitado, se fueron sumando el alemán, el francés, y en mayor medida, el portugués, a consecuencia del MERCOSUR y el incremento comercial con Brasil.

[21] El benchmarking consiste en "proponerse metas utilizando normas externas y objetivas, y aprendiendo de los otros; aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más importante cómo...Es lisa y llanamente aprender de los otros". Boxwell, Robert J., *Benchmarking para competir con ventaja*, Madrid, Mc Graw–Hill, 1995, p. 15.

Planificación de las necesidades de mano de obra

Como primer paso para poder planificar las necesidades de mano de obra, la gerencia de recursos humanos debe tener muy en claro cuál es la visión de la organización y los objetivos que se quiere alcanzar a mediano y corto plazo. Con este conocimiento de las metas que se esperan alcanzar, se podrán caracterizar los perfiles necesarios.

Así, por ejemplo, si se tratase de una empresa industrial que trabaja con componentes electrónicos, la gerencia de recursos humanos planteará la estrategia de acuerdo con las necesidades establecidas por la dirección: si desarrollarán especialistas en el tema dentro de la compañía (si los tiempos se lo permiten) o se saldrá a la búsqueda en el mercado laboral externo. En este sector industrial tan particular se deberá considerar, por su evolución tan agresiva y sus ciclos de vida de productos cada vez menores, que cuando se planifique la necesidad de mano de obra el personal deberá ser muy permeable y adaptable a los cambios, con una alta propensión a capacitarse.

Definición de planes de carrera

Estos planes de carrera se podrán realizar para todo el personal, pero normalmente las organizaciones centralizan esta tarea en aquellas personas que se detectan con un alto potencial de proyección en los niveles gerenciales y directivos de la empresa.

Para la definición de un plan de carrera, la administración de recursos humanos deberá tener en cuenta:

1. Un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de los aspectos de la persona para la cual se desarrolla el plan de carrera.
2. El puesto que se desea cubrir en el futuro en la organización.
3. Las características tanto profesionales como humanas de la persona elegida.

1. Un análisis FODA de los aspectos de la persona para la cual se desarrolla el plan de carrera: Se efectuará un análisis para brindar al empleado la posibilidad de potenciar sus fortalezas y atenuar sus debilidades competitivas, por ejemplo, al introducir en su plan de carrera una rotación de puesto (*job rotation*). Así, si se quiere desarrollar como un potencial gerente de administración a una persona que hoy cumple la función de jefe de cobranzas, podrá asignársele una rotación en las tareas de la sección contaduría, luego en la de proveedores y en la de finanzas. Se analizarán sus debilidades, como el hecho de haber realizado en el último año una sola capacitación sobre créditos y cobranzas, así como tam-

http://librosysolucionarios.net

bién su preparación (desde un seminario de especialización hasta un MBA o posgrado). Asimismo, se evaluará cualquier otra alternativa que fortalezca y sustente su éxito futuro (idiomas, cursos de liderazgo, de computación etc.).

2. El puesto que se desea cubrir en el futuro en la organización:
   Ante la necesidad futura de ocupar puestos existentes o nuevos, una alternativa consiste en verificar la posibilidad de que sean cubiertos por personal que ya integra la empresa. Para ello se detectarán los posibles candidatos y se los analizará desde la perspectiva del punto 1 para generar el reemplazo u ocupación del nuevo puesto sin efectos traumáticos dentro de la organización.
3. Las características tanto profesionales como humanas de la persona elegida:
   Aquí se profundizará en los aspectos psicológicos del personal que va a desarrollar su plan de carrera. Se tendrán en cuenta las ambiciones personales del empleado, su entorno de amistades, sus necesidades y expectativas económicas, su familia y el contexto que lo rodea. También se considerará el grado de sacrificio y dedicación para con la organización y con las tareas propuestas en el futuro. Otros aspectos para profundizar en el plan de carrera serán las características profesionales inherentes de la persona, su tendencia de especialización y su vocación profesional.

Perfil del personal para asegurar los objetivos empresariales

Para el cumplimiento de los objetivos definidos por la dirección se tendrá que construir una estructura de gente que tenga un equilibrio entre estos objetivos, las características del contexto en que se desenvuelve la organización y los tiempos deseados de implementación.

En la definición del perfil del empleado se deberán considerar las características del entorno en donde se desenvuelve la organización, si es un sector industrial o de servicios y también en qué área dentro de la organización se encuentra el puesto por cubrir (por ejemplo una empresa que fabrica automóviles, en la cual el cargo en cuestión se localiza en la línea de producción, donde el operario, por llegar un minuto tarde, no cobrará el premio de asistencia, o en donde la producción de este mismo operario será altamente evaluada por aspectos cuantitativos sobre bases de niveles de producción). En contraposición, en una empresa de servicios, como una agencia de publicidad, el perfil del empleado estará evaluado en forma cualitativa, con actividades mucho más flexibles y creativas.

Este equilibrio entre los objetivos y la metodología para alcanzarlos a través de los recursos humanos demanda coherencia y sincronización.

Ubicación de la administración de recursos humanos en la estructura organizacional

No podemos referenciar un lugar específico y único de la función de recursos humanos dentro de la estructura organizacional. Esta ubicación dentro del organigrama, documento que hemos detallado al abordar el diseño organizacional en el capítulo 6, estará dada por la estrategia y el posicionamiento que quiera brindar la organización sobre ella. Por supuesto, existen algunas reglas lógicas y prácticas que determinarán acotamientos. Por ejemplo, si la organización tuviese 1.000 operarios, no sería lógico que la administración de recursos humanos fuera una jefatura dentro de la gerencia o departamento de administración. La magnitud de tareas y controles requeriría un nivel superior de poder dentro de la estructura organizacional, no solamente por la complejidad de administrar esa cantidad de personal, sino también ante las decisiones por tomar respecto de otros organismos como los sindicatos y el Ministerio de Trabajo, entre otros.

Algunas empresas, con el objetivo de posicionarse con alto valor hacia el personal y el contexto, identifican a la función de recursos humanos con niveles de dirección o gerencias. Con ello demuestran claramente que dicha función no sólo reviste una gran importancia en la compañía, sino que también posee un alto nivel de independencia en la toma de decisiones. Por esta razón no hay una única y correcta ubicación de la administración de recursos humanos en la estructura organizacional. Está definida como consecuencia de las necesidades del sector donde se desarrolla, así como también por la magnitud y el posicionamiento que pretenda la compañía ante su personal, sus competidores y el mercado.

Relación con organismos gubernamentales

Una de las funciones externas que desarrolla la administración de recursos humanos son sus contactos con las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Entre ellas podemos citar al Ministerio de Trabajo, los sindicatos, las cámaras (de comercio, de industria y de servicios), las Obras Sociales, las gobernaciones, las municipalidades, los organismos policiales, de salud y de seguridad, entre otros.

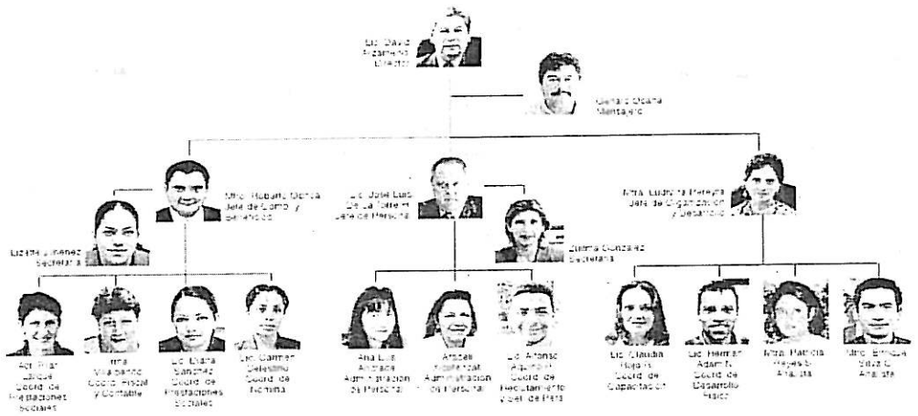
Armado y mantenimiento del organigrama

Ésta es una de las funciones de la administración de personal junto con la dirección y las distintas gerencias. Esta información será plasmada por la función administrativa (gerencia, departamento, etcétera) o, de existir, la delegará a la de organización y métodos.

http://librosysolucionarios.net

El objetivo de la confección del organigrama es brindar una adecuada comunicación, una información precisa y una herramienta de análisis.

Representación de un organigrama típico de la función de recursos humanos



Como herramienta de comunicación e información, la representación de la estructura de la organización es normalmente utilizada para:

1. Explicitar y dar a conocer a todos los miembros la posición relativa que ocupan y sus vínculos con el resto de la estructura.
2. Mostrar y visualizar un cuadro global de la estructura, para poder comunicar a organismos externos cómo está compuesta la organización. Entre los terceros interesados se puede mencionar a las instituciones bancarias y financieras, los proveedores, los accionistas, los deudores y los consultores.
3. Ante el ingreso de personal a la organización, tener una clara información de su conformación y de los distintos sectores que la integran.

Como herramienta de análisis, el organigrama permite detectar fallas de estructuración como las siguientes:

a. Alto o bajo desarrollo de la departamentalización
b. Equilibrio de la estructura

c. Superposición de tareas y funciones
d. Especificación e identificación de los niveles
e. Determinación de las relaciones de dependencia
f. Verificación y visualización de los controles internos
g. Áreas de efectividad sobre el tipo de autoridad que se le asigna al cargo
h. Asignación de los niveles de decisión
i. Designación jerárquica de las funciones

7.3.3.2. Operacionales

Relaciones con el contexto

Selección de personal

El procedimiento de una selección de personal está dirigido a escoger entre los solicitantes de un puesto de trabajo para asegurarse de que los candidatos más apropiados sean contratados.

Secuencia de la búsqueda del empleado

1. Surgimiento de la necesidad
2. Requerimiento de personal
3. Búsqueda de los postulantes
4. Primera entrevista a los postulantes
5. Entrevista de características profesionales
6. Exámenes e informes
7. Elección del postulante
8. Comunicación de la decisión
9. Operatoria de ingreso
10. Monitoreo de adaptación

1. Surgimiento de la necesidad

Ésta podrá estar originada por diversas razones. Algunas de ellas podrían ser:

√ Una sobrecarga de tareas causa la necesidad de un refuerzo en una tarea que ya se está realizando.

√ Una sobrecarga de tareas por trabajos nuevos.

http://librosysolucionarios.net

- √ Reemplazo de una persona que se retirará de la empresa.
- √ Reemplazo de una persona que se transferirá.
- √ Tareas nuevas que requieren perfiles de personal distintos.
- √ Ausencia de personal por licencia prolongada

2. Requerimiento de personal

El sector respectivo, ante el surgimiento de la necesidad de cubrir un puesto (nuevo o existente) requerirá al área de recursos humanos la búsqueda de la cobertura. El sector solicitante tendrá la responsabilidad de definir los requisitos que deberá cubrir el postulante. Recursos humanos aportará su experiencia a través de su colaboración en la definición de las características del perfil del puesto por cubrir.

3. Búsqueda de los postulantes

Reclutamiento: antes de realizar la selección del personal, es preciso definir su forma de reclutamiento. Existen diversos caminos que nos permiten incorporar a nuestra base de datos a los postulantes a estos puestos. Algunas de estas opciones son:

a. Búsqueda interna dentro de la organización: una de las principales ventajas de este mecanismo es su bajo costo, ya que normalmente se publicita en la cartelera de la organización, en la revista interna o se divulga verbalmente entre los empleados de la compañía. Este método trae aparejados un incentivo y una motivación en los empleados que pueden acceder a otros puestos de niveles superiores. Como desventaja, la oferta es limitada y el personal que busca postularse está culturalmente conformado y no aportará una gran gama de ideas creativas y de distintos enfoques.
b. Avisos en medios de comunicación y publicitarios: las ventajas que posee este sistema son su amplia difusión (periódicos, revistas, etcétera) y el hecho de que se pueda dirigir a medios específicos. Las desventajas radican en su costo elevado y en que atraen a numerosos postulantes no específicamente buscados.
c. Consultoras de recursos humanos: éstas poseen bases de datos ya analizadas específicamente de acuerdo con las características solicitadas, que garantizan la satisfacción de las necesidades del puesto. Las desventajas están representadas por su mayor costo y porque no comprendan claramente los principios y conceptos que requiere la organización sobre ese puesto en particular.
d. Pasantías: esta es una opción muy interesante en la cual se beneficia tanto a las empresas como a las universidades o escuelas. Cuando los cargos por cubrir poseen una suficiente flexibilidad de tiempo que permite desarrollar al futuro empleado en algún puesto de trabajo, la pasantía puede ser una opción excelente. Para ello, las empresas se contactan con las universidades o escuelas, ofreciéndoles por un período la posibilidad de trabajar a un grupo de alumnos en alguna función específica dentro de la organización. El alumno se ve beneficiado por tener la posibilidad de realizar una práctica laboral que le permita completar prácticamente su formación académica e incluir como antecedente en su currículum vitae el haber llevado a cabo tareas específicas en empresas. Por otro lado, la compañía cuenta, durante este período, con un empleado altamente motivado, que puede observar "en el campo de batalla" y cuyo desempeño puede evaluarse en relación con la cobertura en forma efectiva de este puesto en el futuro.[22]
e. Contratación de personal temporario: la ventaja para la organización consiste en obtener una flexibilidad ante incrementos o disminuciones de cargas de trabajo. Con este método, sin acrecentar significativamente los costos fijos, se podrás afrontar los picos o valles de las necesidades laborales.

4. Primera entrevista a los postulantes

La responsabilidad del primer contacto entre los postulantes y la organización le compete a la administración de recursos humanos. Quien cumpla con los requisitos de selección continuará su evaluación; aquellos que no lo hagan serán descartados de la búsqueda. Tal vez sea preciso realizar más de una entrevista de selección. Esto ocurre cuando hay muchos candidatos y la primera selección básica posibilita efectuar otra más exigente con requerimientos mayores.

5. Entrevista de características profesionales

Una vez seleccionado el grupo de postulantes que cubre las exigencias generales de la empresa y los requerimientos solicitados, el sector solicitante tiene la responsabilidad de realizar una entrevista profesional. Esta entrevista consistirá en evaluar los conocimientos téc-

[22] UADE es particularmente activa en este campo, su servicio de empleo, en el ámbito de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles exhibe 950 convenios de pasantía en el marco del Decreto 340 y de la ley 25.165 (República Argentina) con empresas nacionales, internacionales, y organismos públicos.

http://librosysolucionarios.net

nicos y las aptitudes del postulante como especialista en el puesto que se busca cubrir. Es conveniente analizar en esta etapa las pretensiones de remuneración solicitadas por el postulante para evaluar su coincidencia con las posibilidades del presupuesto de la empresa. También en esta fase es conveniente conocer cuáles son las expectativas futuras del postulante respecto de su desarrollo en la empresa.

6. Exámenes e informes

Superadas las dos entrevistas anteriores, el postulante realizará las pruebas de selección. Es responsabilidad de la gerencia de recursos humanos la selección más adecuada de esta tarea. Normalmente se contratan especialistas y los tests más comunes que se solicitan son:

a. Exámenes y pruebas psicotécnicos
b. Exámenes médicos prelaborales
c. Informes ambientales / ocupacionales

a. Exámenes y pruebas psicotécnicos: generalmente se efectúan con la colaboración de un psicólogo, que brinda un informe sobre los datos psicológicos del postulante. Para ello existe una batería de tests que permitirá el conocimiento del perfil psicológico del candidato.
b. Exámenes médicos prelaborales: éstos constituyen una información muy importante dentro de la decisión en el proceso de selección. Contratar personal sin examen médico significa un alto riesgo laboral, en donde el empleador podría asumir la responsabilidad de enfermedades profesionales contraídas por el postulante en trabajos anteriores.
c. Informes ambientales / ocupacionales: a través de estos informes se podrá constatar lo presentado en su currículum sobre la trayectoria laboral. Asimismo, también se podrán verificar sus referencias. En algunas ocasiones, según el puesto por cubrir, se busca información judicial, policial, bancaria, entre otras.

7. Elección del postulante

Finalizado este proceso de selección, el sector solicitante decidirá cuál será el candidato que ingresará a la compañía. Esta decisión estará basada en la satisfacción de las expectativas de cobertura del puesto, y será dicho sector el que tenga la última palabra.

8. Comunicación de la decisión

La administración de recursos humanos tiene la responsabilidad de notificar al postulante elegido su designación. Normalmente se lo cita y se le informa que ha sido seleccionado para determinada función, cuál será su remuneración y la fecha en la cual iniciará sus actividades en la empresa. También es responsabilidad de este mismo sector notificar a las otras personas que se encontraban en la búsqueda que no han sido seleccionadas.

9. Operatoria de ingreso

Para el ingreso del postulante a la organización se necesita realizar una serie de trámites, los cuales son responsabilidad de la administración de recursos humanos. Esta información contempla la necesidad de aspectos legales, sociales y requerimientos especiales en su incorporación a la empresa.

10. Monitoreo de adaptación

Al ingresar el nuevo personal es necesario brindarle la mayor información posible sobre la organización. Así se le comunicarán la misión, la visión y los objetivos de la empresa, además de los niveles jerárquicos y de responsabilidad a través del organigrama, etcétera. Cuanto mayor sea la información que se le brinde al nuevo empleado, más rápida será su integración en la empresa.

Es conveniente que la gerencia de recursos humanos realice, dos o tres meses después del ingreso del empleado, una entrevista con él para conocer cómo se siente y qué apreciaciones y experiencias ha vivido en este período.

La administración de recursos humanos tiene una importante relación de comunicación interna a través de los delegados y externa a través de las agrupaciones sindicales. Los delegados son la síntesis de las expresiones de las ideas, necesidades, observaciones, interpretaciones y enfoques del personal de la empresa. Esta última delega en estos representantes el diálogo para una mejor relación entre las partes. Las distintas ramas industriales, comerciales o de servicios de diferentes organizaciones, se agruparán en los sindicatos específicos. La función tiene una amplia tarea en la comunicación, interpretación y percepción tanto interna con los delegados como externa con los sindicatos.

http://librosysolucionarios.net

Análisis, interpretación y aplicación de la legislación laboral

La administración de los recursos humanos requiere de una alta información y un conocimiento profundo acerca de las leyes laborales vigentes. Para ello podrá contar con:

a. Asesoramiento externo de consultores legales que le brinden información actualizada de las variaciones y modificaciones de las leyes.
b. Asesores internos que provean de información adecuada a las características del sector industrial, servicio o comercial en donde se desempeña la organización.
c. Suscripción a revistas especializadas, con comentarios de los aspectos legales.
d. Comunicaciones frecuentes con los organismos sindicales y las cámaras.

Evaluación de las características del mercado laboral

Una de las funciones del gerente de recursos humanos es la evaluación de las características del mercado laboral. Entre los principales parámetros de evaluación se encuentran:

a. Oferta y demanda de puestos de trabajo.
b. Tendencia de los perfiles de los puestos de trabajo.
c. Características del personal solicitado (edad, sexo, lugar de vivienda, características socioeconómicas, etcétera).
d. Niveles de remuneración ofertados en el mercado.
e. Características de experiencia y profesionalidad de los puestos solicitados.
f. Tendencia de contratación (a corto y mediano plazo, puesto temporal o permanente, etcétera).

Relación con consultoras

Con el objetivo de dar a las organizaciones una mayor flexibilidad, una nueva tendencia consiste en desprenderse lo máximo posible de sus costos fijos propios. Para ello se desarrollaron cada vez con más fortaleza el concepto de outsoursing (tercerización) y la contratación de consultoras especializadas en temas específicos. La diversidad de temas y su veloz modificación hacen que la función de recursos humanos esté altamente calificada y no requiera de grandes costos fijos. Para ello, las consultoras especializadas han desarrollado programas que apoyan a las empresas en su desenvolvimiento hacia menores costos, aumentando así su eficiencia.

De este modo puede observarse que las organizaciones cuentan con dotaciones ínfimas de personal ya que la consultoría y la tecnología les permiten una optimización a bajos costos. La tercerización a través de consultoras de tareas como liquidación de sueldos y jornales es factible a través de una conjunción tecnológica (relojes con tarjetas electrónicas que permiten a la consultora desarrollar la liquidación de haberes, los recibos y hasta efectuar el pago en sí mismo). Otras de las áreas en las cuales las consultoras participan son las legales e impositivas.

Tareas y definiciones internas

Administración y liquidación de sueldos y jornales

La función de recursos humanos debe administrar los datos de los empleados para suministrar información en tiempo y forma a las áreas de gestión. Estos datos podrán estar comprendidos en informes de ausentismo, índice de accidentes, de fluctuación, de puntualidad, etcétera. Además, debe cumplir con los requisitos de información externa, como las formalidades del libro de sueldos y jornales, los depósitos de cargas sociales, el pago de haberes y estadísticas.

Es también su responsabilidad la correcta liquidación de los sueldos y jornales de acuerdo con las leyes y convenios establecidos, así como también el mantenimiento de la base de datos del personal.

Análisis y descripción de puestos

La administración de recursos humanos detallará y analizará las características y el alcance de las responsabilidades, las tareas por efectuar, etcétera, para describir "el perfil del puesto". Esto permitirá definir exactamente los criterios de exigencia de dicho puesto.

Remuneraciones y compensaciones

Un sistema de remuneraciones debe cumplimentar los siguientes objetivos:

Para el trabajador:

a) Debe permitir que el personal asuma la remuneración como la contraprestación obligada por su trabajo (o, en otros términos, por poner su capacidad de trabajo a disposición de la empresa).
b) Debe satisfacer el concepto de justicia relativa.

http://librosysolucionarios.net

Para la empresa:

a) Lograr y retener a la fuerza laboral necesaria.
b) Permitir precisar los costos de personal

Al hablar de contraprestaciones debemos contemplar:

1. Remuneraciones
2. Incentivos y premios
3. Beneficios

1. Remuneraciones

El sistema de remuneraciones es un conjunto de métodos que tienden a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la empresa. Estos métodos pueden ser no analíticos (ranking simple o agrupación por categorías) o analíticos (comparación por factores o evaluación por factores y puntos).

- Los objetivos más comunes que persigue la política de remuneraciones incluyen:[23]
- Recompensar el desempeño anterior de los empleados
- Permanecer competitivos en el mercado laboral
- Mantener la equidad salarial entre los empleados
- Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización
- Controlar el presupuesto de remuneraciones
- Atraer a nuevos empleados
- Reducir la rotación innecesaria

2. Incentivos y premios

Un incentivo es una recompensa que se fija para motivar a un tercero a actuar de una manera determinada. Los premios o incentivos clásicos están diseñados, por lo general, para lograr aumentos en la productividad del personal. Los más difundidos son:

a Presentismo y puntualidad
b. Producción
c Bonus o gratificación

[23] Sherman, y otros, op. cit., 1999, p.303.

3. Beneficios

Normalmente, cuando hablamos de beneficios, nos referimos a "remuneraciones indirectas"; las más usuales son:

a. Subvención de los gastos de comida
b. Alojamiento y alimentación
c. Vivienda
d. Gastos de viaje
e. Educación de los hijos

Evaluación de desempeño

Se define a la evaluación de desempeño como el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto para el que fuera contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo.

Maristany, a su vez, la caracteriza como "la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello",[24] y plantea que sirve para que:

- el personal sienta que la empresa se ocupa de él;
- el personal sepa qué opina la empresa de él;
- cada empleado pueda argüir sobre sí mismo y sobre los temas que le tocan;
- cada supervisor pueda abrir un nuevo canal de comunicación;
- cada gerente pueda observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan a él;
- se mejoren las relaciones y el clima de trabajo a partir de las discusión de los temas;
- pueda existir una política de remuneraciones clara que amerite el trabajo realizado;
- se pueda establecer un perfil de cualidades de los empleados;
- se pueda conocer el potencial humano de la empresa;
- se puedan programar los movimientos de personal;
- se pueda guiar para el caso de despidos masivos o individuales.

Vemos, por lo tanto, la gran importancia de tener un sistema de evaluación de desempeño justo, sencillo y claro. Ello permitirá:

[24] Maristany, Jaime, op. cit., 2000, p. 269.

http://librosysolucionarios.net

1. Monitorear el grado de acierto y error de las acciones que se han llevado a cabo.
2. Tomar decisiones con fundamentos racionales y sustentables.
3. Conformar una base de datos que permita realizar acciones acertadas en el futuro.

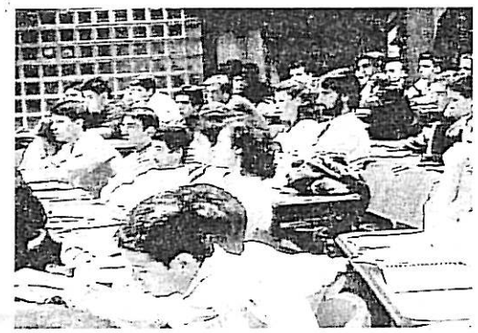
Con el objetivo de la búsqueda de una mejora del desempeño del personal, se podrán aplicar distintas metodologías para su evaluación. Las más utilizadas por las empresas son:

a. Evaluación de cómo realiza el empleado sus tareas en su puesto de trabajo. ¿Qué adaptabilidad tiene ante problemas imprevistos? ¿Le resulta difícil tomar decisiones? ¿Cómo reacciona ante la presión de exigencias adicionales?¿Qué grado de puntualidad posee? ¿Cómo realiza su tarea? ¿De qué forma las realiza? ¿Con qué responsabilidad enfoca su tarea?
b. Evaluación por cumplimiento de objetivos. Esta es una metodología que cada vez se incorpora más en las empresas. Consiste en pactar con el empleado cuáles son los objetivos que se pretende alcanzar y, al finalizar el año, evaluar en qué grado se han logrado los resultados. También se discutirá por qué razón no se alcanzaron o se superaron. Esta etapa de evaluación y análisis es muy rica si se sabe capitalizar para la planificación de los futuros objetivos.
c. Evaluación con un mix de los puntos a) y b). Con la combinación de ambas técnicas se procura la obtención de una evaluación que contemple distintos ángulos y parámetros del desempeño del trabajador.

Capacitación y desarrollo de los empleados

La concepción de una planificación de capacitación y desarrollo de empleados se ha transformado en la clave para una estrategia competitiva empresaria: convertir el concepto de que la capacitación es un gasto a que es una "inversión".

Una de las ventajas competitivas que será factor determinante de éxito consistirá en transformar a la empresa en una "organización que aprende". Esto, más que una tarea coyuntural, tendrá que establecerse como una filosofía dentro de la empresa, que cobrará la forma de una ventaja competitiva a largo plazo.



El término "capacitación" hace referencia, generalmente, a los esfuerzos de una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Muchos expertos distinguen entre "capacitación", que tiende a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y "desarrollo", que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de responsabilidades futuras. De allí la utilización habitual de "capacitación y desarrollo" para reconocer el conjunto de actividades que utiliza la organización con el fin de elevar la base de habilidades de sus empleados.[25]

El objetivo de toda capacitación es desarrollar al máximo las aptitudes del trabajador para que pueda perfeccionarse y potenciarse en su cargo.

Para determinar la capacitación de un empleado tendremos que tomar en cuenta:

1. Su capacidad potencial de aprendizaje.
2. Sus aptitudes tanto adquiridas como inherentes.
3. Lo que la organización solicitará de él en el futuro.

A su vez las formas de suministrar la capacitación pueden ser externas o internas.

Externas:

1. Universidades
2. Seminarios de especialización
3. Congresos
4. Ferias y exposiciones
5. Visitas a otras empresas
6. Cursos de perfeccionamiento y actualización (*update*)

[25] Sherman y otros, op. cit., 1999, p. 170.

http://librosysolucionarios.net

Internas:

1. Rotación de funciones (*job rotation*)
2. Trabajos en proyectos especiales
3. Trabajos de investigación
4. Lecturas especializadas

Debemos mencionar que el mercado de la capacitación en Argentina está cambiando con el progresivo uso del e-learning;[26] se toman más cursos de idiomas (de acuerdo con lo comentado anteriormente) y las empresas recurren menos a la formación externa. Esta última pasó del 40% al 7% del total, entre 1999 y 2001.

De acuerdo con la consultora Saratoga Argentina, la evolución del mix de capacitación en las empresas ha sido la siguiente:

Tipo de capacitación	1999	2000	2001
Externa	40%	7%	7%
In company	30%	33%	28%
Interna	25%	43%	36%
Idiomas	5%	17%	29%

Fuente: Consultora Saratoga; en: Di Matteo, Lucio. "Nuevas tendencias en capacitación", en: *Clarín Económico*, 18/11/01, p. 16.

[26] El e-learning es el nombre con el cual se conoce una novedosa forma de capacitación a través del uso de las nuevas tecnologías de las comunicaciones (Internet e Intranets, etcétera). Esta modalidad de educación a distancia utiliza plataformas virtuales para distribuir contenidos, realizar comunicaciones, evaluaciones continuas, seguimientos personalizados de los progresos de los usuarios, creación de grupos de trabajo para el aprendizaje colaborativo, etcétera, y cuentan habitualmente con servicios de tutorías. Algunas de estas plataformas son WebCT, Virtual U, Learning Space (Lotus), Tool Book II (Asymetrix), etcétera.

Interrelación de la función de recursos humanos con las demás secciones de la organización



a. Relación de la función de recursos humanos con la función finanzas:
   - Información del monto del pago de salarios y jornales.
   - Información del monto del pago de cargas sociales.
   - Información del monto del pago de despidos e indemnizaciones.
   - Información del monto del pago de préstamos al personal.
   - Información del monto del pago de adelantos al personal y premios.
   - Información del monto del pago de viajes y eventos.
   - Información de los gastos que se efectuarán en el área de personal para la confección de los presupuestos económicos y para los balances proyectados. Esta información contemplará desde el valor por hora que se les pagará a los empleados, cuánto personal habrá en la organización y de qué categoría serán, hasta los gastos de la fiesta de fin de año.

b. Relación de la función de recursos humanos con la función marketing:
   - Definición de los perfiles, la capacitación, la experiencia y la trayectoria de la composición de las fuerzas de ventas. En determinadas ocasiones, éstas no pertenecen al plantel estable, se definen en forma conjunta las formas de contratación y selección del personal.

c. Relación de la función de recursos humanos con la función producción:
   - Características particulares de los perfiles de especialización técnica del personal. Según el área industrial donde se desempeña la organización o la rapidez de los ciclos de vida de los productos y la velocidad de desarrollo tecnológico del sector, se pondrá en práctica un plan de capacitación y actualización del personal adecuado a las necesidades del mercado y a la competencia.

http://librosysolucionarios.net

7.3.4. Opinión de actualidad: "Lo que sobra es el talento (y hay sin cuenta maneras de que trabaje para su empresa)"

Dr. Roberto Vola-Luhrs. Lic. En Recursos Humanos egresado de la Universidad de Buenos Aires y Doctor en Ciencia Política. Socio (UB) fundador de Voyer Internacional. Académico en distintas universidades de Latinoamérica y reconocido conferencista en temas de su especialidad.

"Todo el mundo posee talento innato, pero sólo algunos tienen el grado de constancia, paciencia y energía necesaria para desarrollarlo, para convertirse así en lo que verdaderamente son, y manifestarlo con actos y acciones".

Friedrich Nietzsche

No se asuste, cuando alguien nos dice algo positivo nos asustamos. Cuando, al revés, nos dicen algo así como: "el problema de las empresas es la falta de talento....", pensamos: "ya lo sabía" y se asusta. O peor aún, anda asustado hace rato....

¿Que es el talento? resulta ser una pregunta difícil, yo estoy seguro de no tener una respuesta. Cuando me la hacen me siento un poco como el *Gurú* a quien le preguntan "¿cual es el sentido de la vida? para recibir como respuesta "Oh!.. estimado amigo, esperaba que Ud. pudiera contestarme eso .." Es el tipo de pregunta que queda bien hacer en un examen de ingreso a Oxford, a Harvard o Columbia. Con todo respeto. Pero debatir una definición en el día a día del mundo del trabajo, francamente,.....no lo veo.

El uso de la palabra "talento" se volvió común y corriente – pero no tanto para alcanzar la categoría de "celebridad" – y lo común y corriente a menudo amerita ser revisado y desafiado. Ustedes habrán leído o escuchado sobre el artículo "La Guerra por el talento". Me pregunto si los consultores de McKinsey que lo escribieron en 1997 hoy piensan igual.

La cuestión de arranque es que la mejor definición de talento es la no definición. Y la segunda cuestión es: "es lo que hay por doquier".

Piense un segundo. Solo un momento. ¿Usted está seguro que en la empresa donde trabaja o en el mercado nadie, nadie, absolutamente nadie puede hacer lo que usted necesita?. Si su respuesta es *si*, lo invito a repensar lo que necesita. Ponga los pies sobre la tierra y las cosas le serán más fáciles. O, tal vez, decir que no hay personas talentosas ha sido un buen argumento para justificar no hacer nada. Si es así, entre nosotros: "un guiño de ojo, y siga diciéndolo. Pero, por favor, no me lo diga a mí".

Hay personas talentosas en su empresa y también las hay en el mercado. A las personas que están en su empresa y a usted. le interesan, hay que retenerlas. A las personas que están en el mercado hay que captarlas. Utilice las palabras que quiera para definir estas dos acciones, pero a ciencia cierta, lo que usted quiere es que no se vayan de la empresa los que quiere y que vengan a trabajar a su empresa los que quiere.

Personas para hacer eficientemente lo que usted necesita existen. En algún lugar del planeta, existen. ¿O usted está haciendo algo que no es de este mundo?. Si es así, no lo puedo ayudar.

Entonces, personas con talento hay. Solo hay que saber qué hacer para que permanezca en la empresa o esté dispuesta a venir a sumarse a su empresa, no?.

He aquí solo cinco consejos, de los *sin cuenta*:

Deshaga, queme, haga *delete*, **elimine..... el actual sistema de evaluación de desempeño**. Trabaje sobre no más de tres pilares de mejora consensuados con el colaborador. Escriba sobre una hoja en blanco los puntos clave de la charla. Convengan un plan de acción conjunto. Él es el responsable por su desarrollo personal y profesional, no usted. No ate el resultado o no de los objetivos de mejora a nada: ni a bono, ni a promociones, ni aumento salarial, etc. Nada es nada!. Solo ayúdelo a hacer posible que cada día mejore lo que hace.
Pague los mejores salarios que pueda y sea equitativo entre su gente. Solo consulte encuestas para saber donde está parado, respecto del mercado. Pero, nada de sofisticados estudios salariales. Su meta es pagar lo mejor que pueda. Así de sencillo. Si lo mejor que puede está por debajo de lo que informan las encuestas, preocúpese: La empresa no tiene un problema con los salarios, la empresa debe mejorar para pagar mejor. Resuelva pronto el problema.

http://librosysolucionarios.net

No implemente un sistema de pago de gratificación anual sobre parámetro alguno del negocio. Si las cosas están bien y se puede pagar *bonus*, determine el monto a distribuir, entregue las sumas al personal jerárquico con personas a cargo para que estos la distribuyan según su propio criterio. Haga usted lo propio con quienes dependen de usted directamente. Cualquier criterio que utilice será mejor que el mejor sistema prediseñado!. Confíe.

Incorpore a la gente para toda la vida. Si, nadie puede prometer un trabajo de por vida y la realidad es que todos piensan que difícilmente se jubilarán para la empresa para la que trabajan. No me lo repita más. Ya lo sé. ¿Entonces?. Como explica usted que la gente cuando se casa, hoy, piense que lo hace para toda la vida?. Bastaría con ver las estadísticas de divorcios y separaciones de hecho para estar seguros que lo más probable es que uno no se case para toda la vida. Sin embargo..... Cuando realice un proceso de selección dígale al candidato que piense que Uds. piensan en incorporarlo para toda la vida. Nada de promesas, pero si transmita esto con firmeza. Solo incorpore candidatos que piensen igual. Los que entienden el mercado de trabajo y obran en consecuencia (vínculos esporádicos laborales), que trabajen para la competencia. Los que entienden el mercado de trabajo pero tienen la convicción de un vinculo permanente, son candidatos!.

Tenga la misma convicción para incorporar gente que para despedir. Sepa como hacer para que el despido sea menos traumático para la persona, pero proceda. ¿Quien le dijo que no se lo agradecerán en el futuro?. Su empresa es una más, no la única donde trabajar. Piense en los demás empleados, si alguien no hace lo que se espera, no ponga a riesgo sus costos, sus resultados, etc. Muchas familias dependen de que en vuestra empresa se hagan las cosas bien. Si usted ha pensado en despedir a alguien, hágalo ya!.

Si me pregunta: ¿Puede sustentar sus disparatadas afirmaciones Dr. Vola-Luhrs? Déjenme decirle que no. Pero.....anímese!. Ah, si usted pertenece a una gran compañía multinacional, esto también se aplica. No se dé por aludido, que eso no queda bien.

Bibliografía complementaria

Ulrich, Dave, Losey, Michael y Lake, Gerry, *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos*, Barcelona, Gestión, 2000, 1998.

Werther, William B. y Davis, Keith, *Administración de personal y recursos humanos*, 5a edición, México, McGraw-Hill, 1997.

Resumen del Capítulo

La administración de los recursos humanos estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación mutua entre personas y organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad. Por ello es un factor estratégico dentro de la competitividad de las empresas.

Junto con la idea de que la única ventaja competitiva de las organizaciones a través del tiempo serán los recursos humanos, nace el concepto de las "empresas que aprenden"; empresas que invierten en su personal por medio de distintas acciones. Se invierte en capacitación, en planes de desarrollo al personal, en beneficios y servicios que enorgullezcan al personal de pertenecer a esa organización. La clave es trabajar en equipos, con la elección de líderes aceptados y reconocidos. Por ello, la importancia de seleccionar al personal con un perfil definido para alcanzar los objetivos empresariales, y la conformación de una cultura organizacional que sea reconocida en el mercado y sea una ventaja competitiva.

En una época pasada se valoraba "transpirar la camiseta", hoy esto sólo no es suficiente. Decir que el esfuerzo se realizó pero el "negocio no se cerró" es hoy la diferencia entre sobrevivir o no. Por eso en la actualidad hay además que concretar los objetivos organizacionales. De allí la importancia que los recursos humanos estén correctamente seleccionados, capacitados, entrenados, coordinados y dirigidos. Serán así un factor de ventaja estratégica en las organizaciones.

http://librosysolucionarios.net

Preguntas para la reflexión

1. ¿Por qué razón se considera que los recursos humanos son un factor estratégico en una organización?
2. ¿Qué relaciones son más importantes en una organización: las formales o las informales?
3. ¿Es indispensable el desarrollo de un organigrama en una empresa? ¿Por qué?
4. ¿Cuales serían las premisas para seleccionar nuevo personal?
5. ¿La capacitación es un gasto o una inversión? ¿Por qué?
6. ¿Considera que la remuneración en base al cumplimiento de objetivos es aconsejable?
7. ¿Cree usted que la forma en que se trata al personal se traslada a los clientes?
8. ¿De que forma motivaría a sus empleados?
9. ¿Considera importante la comunicación interna e informal existente en las organizaciones?
10. ¿Cuál es el perfil del personal de una organización que aprende?
11. ¿Qué es preferible para usted: un gerente general inteligente y astuto con una línea de gerentes departamentales mediocres, o un gerente general mediocre y una línea de gerentes inteligentes y astutos?
12. Si usted fuera Gerente de Recursos Humanos de una compañía, y teniendo en cuenta la lectura del presente capítulo, ¿qué haría en las siguientes situaciones:
13. Si tiene que contratar mano de obra, ¿qué características o cualidades buscaría en los aspirantes a cubrir el puesto?
14. Si quiere que su empresa renueve las ideas y enfoques, ¿qué tipo de selección realizaría? ¿Interna? ¿Externa? ¿Por qué?
15. Si un empleado que ha estado trabajando en el mismo puesto por 15 años y que no posee ningún potencial para ser promovido se desmotiva, ¿qué haría para revertir la situación?

Glosario

Administración de Recursos Humanos: Función ó área en la que confluyen varias disciplinas; incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etcétera. Los temas que se estudian regularmente en recursos humanos tienen que ver con varios campos del conocimiento: se habla de la aplicación y la interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual, y del cambio organizacional, de nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, plan de carreras, diseño de cargos y de organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transportes para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoria y un sinnúmero de temas extremadamente diversificados. El especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales.

Beneficios sociales: Son aquellas facilidades, conveniencia, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden ser financiados, parcial o totalmente, por la empresa.

Entrenamiento y desarrollo de personal: Algunos especialistas en recursos humanos consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Otros lo interpretan mas ampliamente, considerando el entrenamiento para un adecuado desempeño en el cargo y extendiendo el concepto a una nivelación intelectual mediante educación general. Finalmente otros se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Evaluación del desempeño humano: La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

http://librosysolucionarios.net

Reclutamiento de personal: El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer (a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización) a los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la misma

Retribución: En general, compensación o remuneración obtenida por la realización de una obra o la prestación de un servicio.

Rotación de personal: Paso de los trabajadores de una empresa por distintos puestos dentro de ella con el objeto de conocer mejor su funcionamiento y conseguir así una mayor identificación con la unidad económica en la que trabajan.

Salario: Constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

7.4. Finanzas

Por Víctor Sarasqueta

Objetivos:

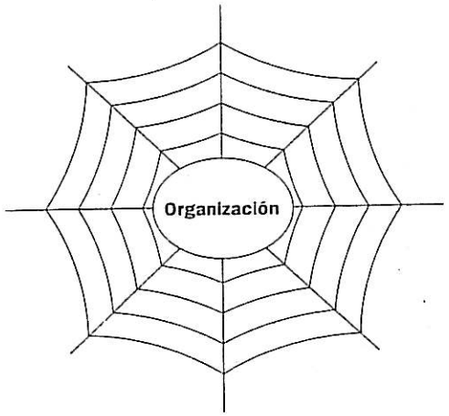
- Analizar la función de finanzas y su alcance en la organización.
- Describir y analizar las decisiones financieras de naturaleza estratégica y operativa.
- Analizar los roles desempeñados por el responsable del área y sus colaboradores.
- Describir los principales indicadores e instrumentos financieros utilizados habitualmente en la gestión del área.

Temario:

7.4.1.Ubicación de la función de finanzas dentro de la organización . ¿Qué es la gestión financiera? El análisis y la planificación financiera. El manejo de los activos de la empresa. Administración del pasivo y del patrimonio neto de la empresa. ¿Qué son las finanzas? 7.4.2. Zonas de incidencia de la gestión financiera 7.4.2.1. Estratégicas: Evaluación de escenarios del mercado local e internacional de los recursos financieros. Planificación de las necesidades financieras de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Estrategias a seguir con las entidades bancarias y financieras. Definición de la adecuada utilización de los recursos financieros en términos de objetivos perseguidos. Estrategias a seguir con las entidades bancarias y financieras. Decisiones de toma de créditos, préstamos, colocaciones de excedentes financieros. Parámetros financieros para la confección de la planificación estratégica. 7.4.2.2. Operacionales: Contacto con el contexto. Responsabilidades del área de finanzas. Metas operativas para el administrador de finanzas. La organización del área financiera en función de la dimensión y la estructura empresaria. 7.4.2.3. Tareas y definiciones internas. Finanzas operativas,pPlanificación y previsiones.

http://librosysolucionarios.net

Cap. 7 Funciones Organizacionales
¿Cuáles son las principales áreas funcionales de una organización?
Finanzas



7.4.1. Ubicación de la función de finanzas dentro de la organización

¿Qué es la gestión financiera?

Diversos autores han establecido distintos conceptos acerca de en qué consiste la gestión financiera. En esta oportunidad hemos seleccionado una definición simple pero que da una concepción clara del concepto y es definirla como "el arte y ciencia de la administración del dinero".

Constantemente, a través de distintas transacciones, tanto comerciales, como privadas, todos los individuos y organizaciones ganan o perciben dinero, y lo gastan o lo invierten. Así pues las finanzas se ocupan de los procesos, instituciones, mercados e instrumentos mediante los cuales se rige la circulación del dinero entre las personas, las empresas y los gobiernos.

Las posibilidades de desarrollo que ofrecen las finanzas se hallan en su mayoría en los servicios financieros que proporcionan bancos e instituciones afines, la planificación financiera personal, las inversiones en bienes raíces y las compañías aseguradoras. También comprende la administración financiera que desarrolla el gerente financiero en las empresas.

Se pueden considerar a las siguientes tareas como las más importantes de un gerente financiero:

- El análisis y la planificación financiera.
- El manejo de los activos de la empresa.
- La administración del pasivo y del patrimonio neto de la empresa.

El análisis y la planificación financiera
Tiene por objetivos:

1. Transformar la información y datos financieros, de modo que éstos sirvan para ser utilizados en la toma de decisiones y reflejen la posición financiera de la empresa.
2. Evaluar los requerimientos de la organización y de todos sus sectores, y hasta qué punto es posible satisfacerlos.
3. Determinar la necesidad o no de requerir financiamiento adicional.

Estas funciones comprenden la elaboración del Balance general y el Estado de resultados. El Balance general se prepara con el fin de mostrar la posición financiera de una empresa en un punto específico en el tiempo. Incluye entonces una lista de los activos, los pasivos y el patrimonio neto de la compañía en una fecha cierta. Los valores monetarios registrados en los rubros contables deben cumplir con la ecuación fundamental de la contabilidad, a saber:

Activo – Pasivo = Patrimonio Neto

El hecho económico y el financiero no son la misma cosa. Lo económico se refiere a derechos y obligaciones que se generan en un intercambio con el mercado. Lo financiero se relaciona con el traspaso de dinero vinculado con un hecho económico, que ha ocurrido, que está ocurriendo o que ocurrirá.[27]

Por lo tanto, lo económico y lo financiero coincidirán sólo si se cobra – paga al contado. De no ocurrir de esta manera, se desplazará el hecho financiero en el tiempo. Se adelantará si se trata de un pago anticipado, se diferirá si es una compra a crédito.

La información financiera debe proporcionar, entre otras cosas, el resultado financiero, que es la diferencia entre los cobros efectuados y los pagos realizados.

[27] Sepúlveda, Pedro H., *¿Qué debo saber de finanzas para crear mi propia empresa?*, Barcelona, Marcombo, 1992, p.14.

http://librosysolucionarios.net

El manejo de los activos de la empresa

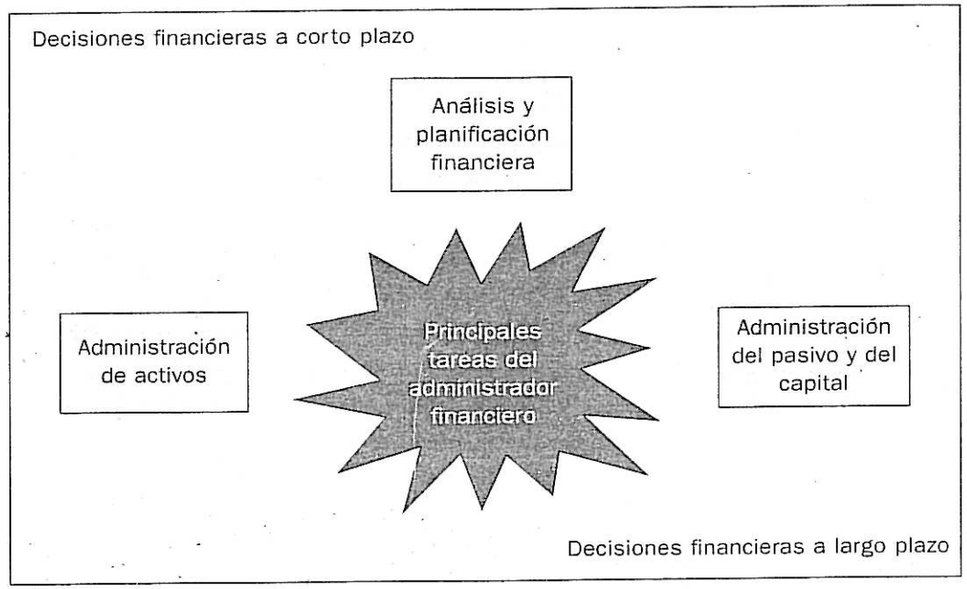
El gerente financiero determina tanto la composición como las características de los activos que presenta el balance general de la empresa. Se entiende por composición la cantidad de unidades monetarias en activos no corrientes (por ejemplo, máquinas y edificios) y corrientes (como efectivo de caja, cuentas por cobrar y cuentas corrientes en los bancos). Una vez determinada esta composición, deberá establecer los niveles óptimos de cada tipo de activo, esforzándose por mantener dichos niveles.

Administración del pasivo y del patrimonio neto de la empresa

Comprende dos importantes decisiones:

1. Determinación de la combinación apropiada de financiamiento a corto y largo plazo. Esta decisión se encuentra en estrecha relación con la rentabilidad de la empresa y la disponibilidad inmediata de efectivo o liquidez total.
2. Determinar qué fuentes de financiamiento a corto o largo plazo deberán utilizarse en un momento especifico.

Decisiones financieras a corto y largo plazo



¿Qué son las finanzas?

Podemos dividir las finanzas en dos áreas principales: los servicios financieros y la administración financiera.

Los servicios financieros constituyen el área de las finanzas que se ocupa de proporcionar asesoría y productos financieros a las personas, empresas y gobiernos.

Estos servicios financieros pueden estar orientados a:

- Bancos, asociaciones hipotecarias, bancos de ahorros, compañías financieras e instituciones de crédito
- Planificación financiera personalizada
- Inversiones: corredor o analista de valores de una empresa
- Bienes raíces y compañías aseguradoras

La administración financiera se refiere a las tareas del gerente de finanzas de una empresa. Éste se ocupa de dirigir los aspectos financieros de cualquier tipo de negocio, sea financiero o no financiero, público o privado, lucrativo o no lucrativo. Sus tareas van desde la presupuestación, la predicción financiera y el manejo del efectivo hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y procurar fondos.[28] A su vez los principales temas relacionados con la función son:

- El administrador financiero y la empresa
- Análisis y planeamiento financiero
- Decisiones financieras a corto plazo
- Conceptos financieros básicos de largo plazo
- Decisiones financieras a largo plazo
- Fuentes de financiamiento a largo plazo

[28] Gitman Lawrence J., *Administración financiera básica*, México, Harla, 1987, p.4.

http://librosysolucionarios.net

7.4.2. Zonas de incidencia de la gestión financiera

7.4.2.1. Estratégicas:

Evaluación de escenarios del mercado local e internacional de los recursos financieros

El concepto de globalización tiene una muy fuerte incidencia en la toma de decisiones financieras a corto, mediano y largo plazo.

La evaluación de los escenarios tanto del mercado local como del internacional dará pautas de las alternativas adecuadas con los objetivos de la organización. Los escenarios más importantes son los de orden económico, político, legislaciones, alianzas internacionales de países, tendencias socio culturales, etcétera.

A modo de ejemplo se podrían identificar los siguientes conceptos en los siguientes escenarios:

Escenario económico:

- Medidas a aplicar ante un nuevo paquete de medidas del gobierno.
- Definición de nuevas zonas de libre comercio.
- Nueva metodología de pagos y cobranzas para importaciones y exportaciones.
- Nuevos períodos para los pagos de impuestos y cargas sociales.
- Nuevos impuestos, desgravaciones.
- Incobrabilidad de los mercados.
- Nuevos sistemas de medios de pago.

Escenario político:

- Cambio de ministro de economía (con distinta filosofía económica).
- Nuevas medidas por cumplir ante organismos internacionales (por ejemplo ante el FMI, Fondo Monetario Internacional).
- Nuevos medios de pago (Patacones, bonos provinciales, etcétera).

Escenario legal:

- Nuevas relaciones con las entidades financieras.
- Nuevas formas de pago con las entidades gubernamentales.
- Nuevas leyes, decretos y reglamentos que modifiquen el sistema financiero.

Escenario de alianzas internacionales entre países:

- Desarrollo de alianzas internacionales que pueden modificar conceptos de costos, aranceles e impuestos, como así también métodos de pago y sus plazos. Algunas de estas alianzas o asociaciones pueden tener mayor o menor incidencia de acuerdo con las características que posea nuestro producto o servicio y en qué áreas se desenvuelve nuestra organización. Algunos de los escenarios a analizar y evaluar serían el MERCOSUR, el NAFTA, el ALCA, Pacto Andino, la relación con la Unión Europea, la Bolsa de Oriente, comportamientos de las bolsas internacionales, comportamiento de los índices internacionales, etcétera.

Escenario socio-cultural:

- Tendencia de los mercados en su metodología de pagos y cobranzas. Por ejemplo: costumbre de pago de los clientes y a través de qué métodos (con tarjeta de crédito, en efectivo, con cheque, con pagaré o documentos, etcétera).
- Otro de los aspectos a tener en cuenta es con qué periodos es usual realizar tanto los pagos como las cobranzas (en efectivo, a treinta, sesenta, noventa días, y tasa de interés que opera en cada una de estas alternativas, etcétera).
- También tomar en consideración la incobrabilidad normal existente en el mercado.

Planificación de las necesidades financieras de la empresa a corto, mediano y largo plazo

- Las decisiones de inversión y financiamiento pueden estar referidas a dos categorías claramente diferenciadas:
- Decisiones cuyo horizonte de planeamiento se extiende hasta un año.
- Decisiones cuyos efectos tienen vigencia por períodos superiores al año.

Esta división no resulta de meras especulaciones teóricas. La realidad hace evidentes las diferentes actitudes que adoptan al respecto los responsables de tales decisiones así como los distintos procedimientos de evaluación seguidos en cada caso al considerar variables también diferentes.

Cuando nos referimos a decisiones de corto plazo, entendemos por ello decisiones de inversión y de financiamiento referidas a activos que se convierten en efectivo en el plazo má-

http://librosysolucionarios.net

ximo de un año (por ejemplo mercaderías, o un cheque por cobrar de un cliente) y a pasivos que se hacen exigibles dentro de igual período. Son las decisiones referidas al capital de trabajo (diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente).

Si bien los responsables de la administración de una empresa están dedicados en un alto porcentaje de sus horas de ocupación al manejo y control de operaciones corrientes, en ocasiones, aparecen participando con la dirección en decisiones que, no obstante ser esporádicas, adquieren una gran importancia porque implican el compromiso o la inmovilización de recursos por un período normalmente prolongado. Este tipo de decisiones son las referidas a inversión de capital o inversiones propiamente dichas (equipos, instalaciones fijas, inmuebles, fondos de comercio, etcétera) y a la estructura del financiamiento de la empresa (proporción de capital propio y de capital ajeno, distribución o retención de utilidades, etcétera).

Por su mismo carácter de largo plazo, sus efectos se prolongan durante años con importantes consecuencias para la rentabilidad y solvencia de la firma. Por otra parte, esa pérdida de flexibilidad derivada de la inmovilización de que se trate, debe ser considerada en relación y en adición a los importantes montos que, por lo general, implican. De allí entonces la exigencia de un cuidadoso análisis de su conveniencia y oportunidad, con más razón aún tratándose de pequeñas y medianas empresas, que pueden perder en caso de decisiones equivocadas una de sus principales ventajas: su ductibilidad, su capacidad de reacción y adaptación, su flexibilidad y velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.

Estrategias a seguir con las entidades bancarias y financieras

Las instituciones financieras encauzan los ahorros de personas, empresas y gobiernos de modo que sean aprovechados por demandadores de fondo.

La diversidad de servicios que las mismas prestan se debe a la diversidad de operaciones que permiten las leyes nacionales, las cuales propician la competencia entre diversas instituciones..

Los mercados financieros proporcionan un foro donde los proveedores y demandadores de fondos (prestamistas e inversionistas) pueden realizar sus transacciones directamente. Entre estas instituciones se encuentran los mercados monetarios donde se negocian las obligaciones a corto plazo, y los mercados de capital, donde se opera con deuda a largo plazo (bonos) y capital social de aportación (acciones comunes y preferidas).

Las tareas de los banqueros de inversiones consisten, en términos generales, en asumir los riesgos que implica buscar clientes para nuevas emisiones de obligaciones y proporcionar asesoría. Realizan asimismo colocaciones en privado y ofrecimientos públicos para las empresas que los contratan.

La parte medular de los mercados de capital la constituyen las bolsas de valores. Las formas dominantes de estas instituciones son las bolsas de valores organizadas, donde se realizan las transacciones de acciones.

Las tasas de interés y los rendimientos requeridos regulan la circulación de fondos entre ahorristas (proveedores) y demandantes de fondos. Para cualquier tipo de obligaciones de riesgo similar, la estructura temporal de las tasas de interés refleja la relación entre la tasa de interés o tasa de rendimiento y la fecha de vencimiento. Las gráficas de rendimiento pueden seguir trayectorias ascendentes, descendentes u horizontales.

Debido a que los inversionistas esperan una compensación por adoptar planes de inversión de riesgo más o menos alto, tal compensación deberá expresarse en términos de rendimientos más altos cuanto mayor sea el riesgo. Cada tipo de obligación contiene cierto grado de relación de intercambio riesgo-rendimiento.

Decisiones de toma de créditos, préstamos y colocaciones de excedentes financieros

El análisis de índices (coeficientes que surgen al relacionar distintas variables o más) permite a los accionistas (presentes y futuros), posibles prestamistas y a la administración financiera de la empresa, evaluar el desempeño y la posición financiera de ésta. Este análisis puede efectuarse utilizando un método transversal (seccional momentáneo) o longitudinal (períodos o serie de tiempos). El primero consiste en comparar los índices de diferentes empresas con base en un mismo período; el segundo, en medir el desempeño de la empresa con relación al tiempo.

El análisis de los índices requiere la consideración de que uno por sí mismo no puede proporcionar suficiente información. Además:

- Los índices deben compararse con base en un mismo período.
- Los estados contables por emplearse deben haber pasado por un proceso de auditoría.
- Debe comprobarse que la información es producto de un tratamiento contable congruente.

Los índices pueden dividirse a su vez en tres grupos básicos: financieros, económicos y patrimoniales. Tres de los principales índices utilizados son:

- Índices de liquidez
- Índices de endeudamiento
- Índices de rentabilidad

http://librosysolucionarios.net

La liquidez es la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo a medida que éstas vencen; puede medirse mediante el capital neto de trabajo.

Los índices de endeudamiento financiero miden tanto el grado de endeudamiento de la compañía como su capacidad para cumplir con el pago de las obligaciones que ha contraído; estará determinado por la proporción de financiación de los activos que no esté cubierta con fondos propios (Endeudamiento = Pasivo / Fondos propios).

Los índices de rentabilidad pueden calcularse de diversas maneras. Por ejemplo, la presentación del Estado de resultados en forma porcentual, que muestra todos los renglones como porcentajes de ventas, se utiliza para determinar el margen bruto de utilidades y el margen neto de utilidades. Otras medidas de rentabilidad son el rendimiento de la inversión, el del patrimonio neto y la razón precio-utilidades (más adelante ampliaremos la descripción de estos índices).

Otros índices utilizados son los de actividad, que miden la velocidad o rapidez a la que diversas cuentas pueden ser convertidas en ventas o efectivo. La actividad del inventario se mide por su rotación, la de las cuentas por cobrar por el período de cobranza promedio, y la de las cuentas por pagar por el lapso de pago promedio. Puede recurrirse a la rotación de activos fijos y totales para estimar la eficiencia con que la empresa ha manejado sus activos fijos y totales en la generación de ventas.

El análisis de índices permite determinar los aspectos totales de la actividad financiera y económica de la empresa (y se deslindan las responsabilidades de las áreas administrativas más importantes).

Para completar lo expuesto, es interesante agregar aquí la utilización de los índices desde una perspectiva de análisis de la creación de valor que realiza una empresa. Biasca[29] realiza una exhaustiva recopilación a tal efecto, que incluye entre otras cosas:

- El valor económico añadido (EVA) y el valor de mercado añadido (MVA). El EVA es igual a las utilidades netas operativas después de impuestos y antes de computar gastos financieros, menos el monto de capital por su costo. El MVA surge del valor de mercado menos el capital invertido; es igual al valor de mercado de acuerdo con la cotización de la acción, menos el capital invertido por los accionistas.
- Otros indicadores para medir la capacidad de crear valor:

[29] Biasca Rodolfo, *¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor,* Buenos Aires, Granica, 2001, p. 274.

- √ Retorno sobre capital empleado (ROCE). Es el cociente entre la utilidad neta (excluye costos financieros e ingresos o egresos anormales) y el capital empleado (activos totales, incluyendo existencias y cuentas por cobrar, menos las obligaciones comerciales, sociales y fiscales).
- √ Indicadores contables. Utilidades por acción (EPS, "*Earning per Share*"), Valor de libros (BV, "*Book Value*"), Retorno sobre los activos (ROA, "*Return on Assets*"), Retorno sobre el capital invertido (ROIC, "*Return on Invested Capital*"), Utilidades antes de intereses e impuestos (EBIT, "*Earnings before Interest and Taxes*").
- √ Indicadores de valores económicos. Valor presente neto de un flujo de fondos descontado (APV, "*Adjusted Presente Value*"), Utilidad económica (EP, "*Economic Profit*"), Tasa interna de retorno (IRR, "*Internal Rate of Return*") que es la tasa de interés que hace que un flujo de fondos tenga un valor presente neto igual a cero. En otros terminos, es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo netos de un proyecto con el valor de la inversión neta.

Parámetros financieros para la confección de la planificación estratégica

La planificación y el control sólo tienen sentido si se enfocan con un espíritu eminentemente práctico. Unas previsiones financieras realizadas con las técnicas más sofisticadas no sirven absolutamente para nada si no se tiene claro para qué y para quién se hacen.

Los dos aspectos clave del proceso de planificación financiera comprenden la planeación de efectivo (presupuesto financiero) y la planeación de las utilidades (estado de resultados proyectado ó presupuesto económico y balance proyectado).

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) sirven como base para la creación de los de corto plazo (operativos). Aquéllos tienden a cubrir lapsos que van de 2 a 10 años con actualizaciones periódicas.

Los insumos más importantes de los planes a corto plazo (operativos) son la predicción de ventas y diversos tipos de información relativos a las finanzas y las operaciones. Los resultados clave son los presupuestos de operaciones y de caja, así como también los estados financieros proyectados. El presupuesto de caja comprende, por lo general, un período de un año dividido en doce meses. Registra tanto las entradas de efectivo como los desembolsos de cada período a fin de obtener el flujo neto de caja o efectivo. El efectivo final se estima añadiendo el inicial al flujo neto de caja. El financiamiento requerido total o saldo de efectivo en exceso se determina sustrayendo el saldo mínimo de efectivo del efectivo final.

http://librosysolucionarios.net

El Estado de Resultados o presupuesto económico se elabora calculando los resultados de las relaciones entre los costos y gastos de años anteriores y las ventas.

El Balance General expresará la situación final del período presupuestado de activos, pasivos y patrimonio neto.

Aunque el uso de los métodos abreviados o simplificados en la elaboración de los estados proyectados es muy generalizado, pueden ser cuestionados en el sentido de que suponen que el desempeño pasado de la empresa es un indicador fiel del desempeño futuro, así como también por el supuesto de que ciertas variables pueden adaptarse a los valores deseados.

Los administradores financieros y los prestamistas emplean los estados proyectados para analizar por anticipado el nivel de rentabilidad y la condición financiera de la empresa. Sobre la base de este análisis, el gerente de finanzas realiza ajustes en las operaciones con el fin de alcanzar las metas a corto plazo que la empresa se ha propuesto.

7.4.2.2. Operacionales:

Contacto con el contexto. Responsabilidades del área de finanzas

El responsable del manejo de los fondos de la empresa debe tener perfectamente identificadas las variables operativas, es decir aquéllas sujetas a su control, así como también los límites que en cada una de ellas deben respetarse. Por ejemplo, las partidas de sueldos, jornales y cargas sociales no constituyen variables controlables, ya que su importe y oportunidad escapan a su decisión.

En el caso de las variables de decisión correspondientes a la administración del capital de trabajo, éstas pueden dividirse en cuatro partes:

1. La programación de pagos
2. El financiamiento a corto plazo
3. Las transacciones en valores negociables
4. El nivel del saldo de efectivo

Recordemos que el activo a corto plazo (menos de un año) o activo corriente es el segmento más rápido del activo en transformarse en líquido (disponibilidades, créditos, Bienes de cambio). Un principio financiero básico indica que debe financiarse con un pasivo igual de rápido en transformarse en exigible.[30]

Metas operativas para el administrador financiero. La organización del área financiera en función de la dimensión y la estructura empresaria

Tomando como referencia la incidencia que pudiera tener sobre el objetivo básico de la empresa, el administrador financiero deberá precisar las metas particulares que reconocerá su actuación, y será su responsabilidad disponer los medios necesarios de manera que resulten eficaces a tales fines.

La naturaleza de los problemas enfrentados por las empresas en este campo, tanto grandes como PyMEs, es esencialmente igual; para estas últimas los aspectos financieros más relevantes son:

- Insuficiencia de capital inicial
- Escasez de capital para el crecimiento de expansión
- Excesivo endeudamiento
- Deficiente planeamiento financiero
- Deficiente administración de fondos
- Preferencia por aumentar la inversión a expensas de su rendimiento
- Descuido de la relación riesgo-rendimiento
- Excesivo retiro de fondos
- Confusión entre ingresos financieros y utilidades o ganancias netas
- Malas relaciones con entidades financieras
- Excesiva libertad en el otorgamiento de créditos
- Deficientes sistemas contables
- Manejo inadecuado de cuentas a cobrar y a pagar

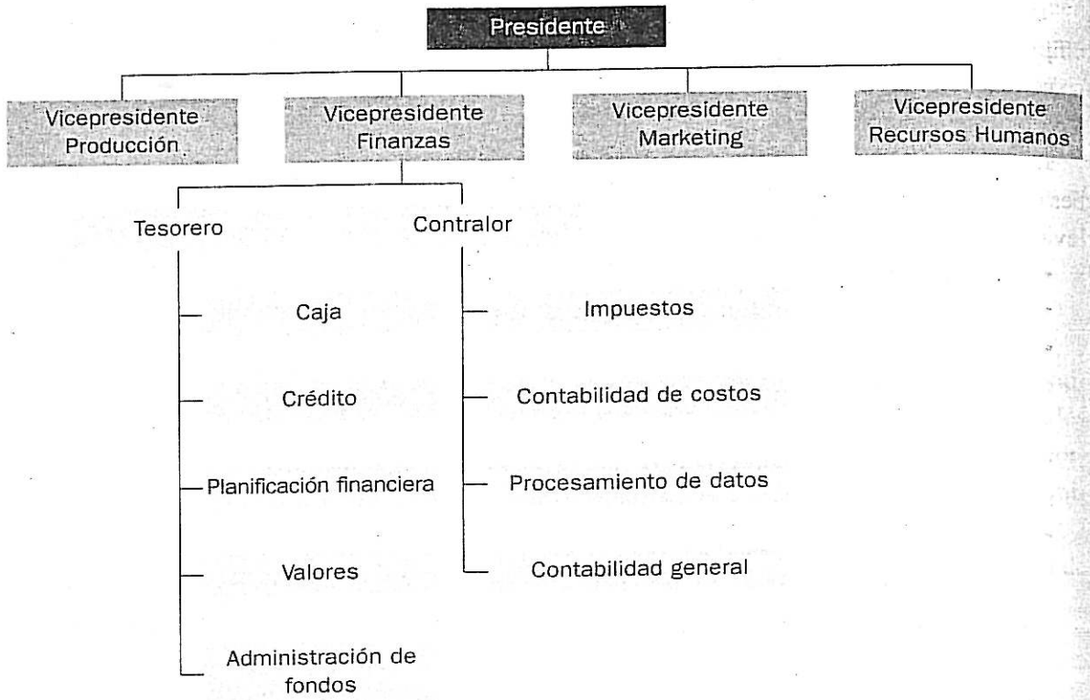
En las empresas grandes, la función financiera administrativa se encuentra a cargo de una gerencia o departamento dirigido por el gerente o vicepresidente de finanzas, quien a su vez se encarga de analizar la información que le proporcionan el tesorero y el contralor. El pri-

[30] De acuerdo con Sepúlveda, el problema es un poco más complejo, pero no demasiado. A pesar de la gran velocidad con la que el activo corriente se convierte en líquido, la propia actividad hace que se renueven permanentemente. Esto significa en la práctica que mientras unos se convierten en líquido, otros se incorporan como activos. Es decir, mientras haya actividad, existe permanentemente una inversión en el activo corriente (Sepúlveda, Pedro H., op. cit., 1992, p.61).

http://librosysolucionarios.net

mero desempeña tareas financieras, en tanto que el segundo se ocupa de todas las cuestiones contables (ver organigrama).

Organigrama



En las empresas medianas y grandes, la función financiera administrativa se encuentra a cargo de un departamento dirigido por el vicepresidente de Finanzas quien se encarga a su vez, de analizar la información que le proporciona el tesorero y el contralor. El primero desempeña tareas financieras, en tanto que el segundo se ocupa de todas las cuestiones contables (ver organigrama).

Tesorero: funcionario que se ocupa de la actividad financiera de la empresa; ello comprende la planificación financiera, la percepción de fondos, la administración de efectivo, las decisiones de gastos de capital el manejo de créditos y la administración de la cartera de inversiones.

Contralor: funcionario responsable de la actividad contable de la empresa, que consiste en la administración fiscal, el procesamiento de datos y la contabilidad de costos y general.

El administrador financiero debe dominar los fundamentos tanto de la economía como de la contabilidad. El contador dedica su atención, principalmente al método de acumulaciones, la recopilación y presentación de la información; el administrador financiero, por su parte, se concentra en los métodos de flujo de efectivo y la toma de decisiones.

Las tareas del administrador financiero están dirigidas a la coordinación, la sincronización y la detección de las necesidades financieras presentes y futuras de la organización para lograr una maximización de la rentabilidad de la empresa. Esto se reflejará en los estados contables de ésta.

Un esquema básico necesario para lograr mayor eficiencia debe incluir:

- Revisión de la organización y el estilo de conducción
- Procedimientos formales de planeamiento estratégico
- Presupuesto y administración por objetivos
- Sistemas de información, registro y control

7.4.2.3. Tareas y definiciones internas

Finanzas operativas, planificación y previsiones

Las previsiones financieras a corto plazo tienen un doble objetivo:

- La previsión de la tesorería
- La planificación y el control financiero de las operaciones

Desde el punto de vista de la primera, existen dos técnicas para realizar previsiones financieras:

- Los presupuestos de cobros y pagos
- Los balances y estados de resultados proyectados

La planificación y el control financiero de las operaciones son tan importantes como los de las inversiones en inmovilización. Ambos tipos de actividades dan lugar a compromisos de inversión de fondos.

El plan operativo y su concreción en previsiones financieras permiten hacer un seguimiento periódico del cumplimiento de dichos objetivos tanto en su vertiente monetaria –in-

http://librosysolucionarios.net

versiones en NOF (necesidades operativas de fondos), reducción de costos, etcétera–, como en su versión operativa (plazo en días de deudores o en stocks, entre otros).

El plan operativo debe señalar no sólo los objetivos que se deben alcanzar, sino además las personas y departamentos responsables de su consecución. De esta forma, las propias previsiones financieras se transforman en un eficaz instrumento de control.

La función financiera en la empresa consiste en utilizar en cada momento las mejores fuentes de recursos y en tener colocados estos recursos en las inversiones más adecuadas para cumplir los propios objetivos de la empresa.

Para un correcto análisis de esta función es preciso distinguir entre los recursos e inversiones que corresponden a cuestiones de planificación a largo plazo y aquellos que se vinculan con cuestiones de funcionamiento o a corto plazo.

De los primeros se ocupan las finanzas estructurales; de los segundos, las operativas.

La responsabilidad de las finanzas estructurales es de la dirección financiera, de la dirección general y órganos superiores (Directorio, Comité Ejecutivo, etcétera). La de las finanzas operativas es también de todos los directivos operativos.

Es, por lo tanto, imprescindible que todos estos directivos tengan una buena formación en los mecanismos que generan las finanzas operativas.

Ambos tipos de finanzas se resumen en cada momento en dos magnitudes diferentes. El fondo de maniobra (FM) representa el volumen de recursos a largo plazo que excede del inmovilizado neto. Es un tema de planeamiento (finanzas estructurales) que explicita el volumen de fondos permanentes disponibles para financiar operaciones. Las NOF representan el volumen de fondos que, dado el funcionamiento operativo de la empresa, han resultado necesarios para sostener dichas operaciones. Es, pues, un concepto ligado al funcionamiento de la empresa (finanzas operativas).

La diferencia entre NOF y FM da lugar a excedentes de tesorería o, más frecuentemente, a necesidades de nuevos recursos operativos. Éstos se obtienen normalmente de las diversas fuentes de recursos negociados a corto plazo (RNC).

La propia comparación entre NOF y FM suele aclarar bastante bien si existen defectos de planificación o de funcionamiento en la empresa. Si una compañía sufre problemas, es importante saber si la razón radica en un mal planteo, funciona mal, o ambas cosas.

El análisis y la identificación de los mecanismos que generan la evolución de las NOF (fenómenos de crecimiento, estacionalidad, ciclos, etcétera) constituyen una ayuda valiosa para comprender, primero, y luego prever y cuantificar las necesidades de fondos por negociar. Este tipo de conocimiento es esencial para mantener unas adecuadas relaciones con las instituciones financieras suministradoras de recursos a corto plazo.

Aunque las magnitudes del FM y de las NOF (ambas medidas en unidades monetarias) y su evolución en el tiempo suelen contribuir decisivamente a un correcto diagnóstico de la situación financiera de la empresa, resulta también muy útil una serie de índices, como por ejemplo el porcentaje de las deudas a corto plazo cubierto por la tesorería.

En muchas ocasiones, no es posible dar valores correctos para dichos índices. En estos casos, puede resultar útil una comparación con los de empresas similares, si existe esta información. De todos modos, siempre es ilustrativo analizar su evolución en el tiempo, porque esa comparación suele echar luz sobre determinados fenómenos que pueden estar produciéndose.

Otros índices se expresan en términos de magnitudes operativas: días de venta, días de stock y otros. Conociendo los procesos operativos de la empresa, éstos tienden a dar inmediatamente una visión de la eficacia de la gestión de compras, fabricación, cobro y otras divisiones operativas.

Los estados de origen y aplicación de fondos constituyen un mecanismo adicional de análisis apropiado para distinguir fenómenos o problemas específicos del período considerado.

Técnicas de presupuestación de capital: riesgo y certidumbre

Instrumentos de Análisis

La distinción entre resultados económicos y resultados financieros es, por mucho que sorprenda, uno de los aspectos que más necesitan de una cabal comprensión. El resultado económico, determinado contablemente, se basa en el criterio de lo "devengado", es decir que considera ganancia a la diferencia entre el precio de venta y el costo que se haya determinado, sin establecer diferencias por el hecho de que la cifra convenida haya sido "percibida" (venta al contado) o "devengada" en el caso de una venta en cuenta corriente, por ejemplo.

El Estado de Resultados sólo refleja el importe de ventas sin distinguir las condiciones de la operación. De allí que se pueda concebir que una empresa quiebre (por falta de fondos para hacer frente a sus obligaciones), a pesar de que el estado de resultados exhiba apreciables utilidades.

El dueño o gerente general debe pretender, pues, informes de tipo económico (en términos de utilidades, beneficios y costos), así como también otros de naturaleza estrictamente financiera, es decir, en términos de "ingresos" y "egresos", entradas y salidas o fuentes y usos de fondos líquidos, si pretende dominar la situación de corto y largo plazo.

http://librosysolucionarios.net

Existe una fuente de información básica que está dada por instrumentos ya mencionados: el Balance General, el Estado de Resultados y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

a) Balance general

Informa sobre la situación patrimonial de la empresa a una fecha determinada; en tal sentido, da cuenta de los recursos de que dispone la firma (activos), las obligaciones (pasivos) y el capital propio (patrimonio neto), especificando su naturaleza y valuación.

El análisis económico-financiero realizado en función de esta información básica se apoya en la evolución de las distintas agrupaciones de ítems, donde las principales clasificaciones de activos y pasivos son las siguientes:

- √ Corrientes y no corrientes. Para distinguir los activos que se convierten en efectivo dentro del año y los pasivos que se hacen exigibles en igual período de los que requieran más que ese tiempo para completar igual ciclo.
- √ Monetarios y no monetarios. Esta clasificación posibilita la medición de los efectos producidos por la inflación de acuerdo con la exposición resultante.
- √ En moneda nacional y en moneda extranjera. Permite dimensionar el riesgo derivado de modificaciones en el tipo de cambio correspondiente a las monedas en que están expresados los activos o pasivos.

Estas categorías se emplean en diversas técnicas de análisis referidas al capital de trabajo, cálculo de rentabilidad, liquidez, rotación, orígenes y aplicaciones de fondos, riesgo de cambio asumido, etcétera.

Se ha dicho que el administrador financiero debe hallar respuestas adecuadas a las cuestiones de cuánto, cómo y por qué invertir. Pues bien, el estado patrimonial recoge los efectos de esas decisiones y, a través de varios ejercicios, se podrá percibir la evolución de los recursos destinados a la explotación y su distinta composición (mezcla), como también iguales datos referidos al financiamiento. Tales variaciones recogidas por los indicadores antes aludidos en distintos momentos permiten apreciar la mejora o el deterioro de la firma dentro de un contexto determinado o, lo que es lo mismo, la mayor o menor eficiencia de su dirección y administración.

b) El Estado de Resultados

Es un estado de información de naturaleza esencialmente económica; da cuenta de los resultados obtenidos durante un período dado (un mes, un año) como consecuencia de las decisiones adoptadas respecto de los activos y pasivos de la firma (aumentos o disminuciones de éstos como resultantes de decisiones de compras, de ventas, de concesión y u obtención de créditos, etcétera).

Estos resultados también admiten diferentes clasificaciones, dentro de las cuales es posible distinguir:

- √ Resultados operativos y no operativos. Para diferenciar los originados en la actividad específica de las empresas de aquellos otros que resultan de operaciones extraordinarias o meramente complementarias.
- √ Antes y después de intereses. Para distinguir los que origina el activo total de aquellos que quedan residualmente para el capital propio, una vez pagado el costo (interés) del capital ajeno.
- √ Antes y después de impuestos directos. Para distinguir los resultados brutos de aquellos que se definen una vez cumplidas las obligaciones fiscales.
- √ Según la naturaleza de gastos, ingresos y resultados. Para distinguir:
  - * Entre los ingresos (por ventas, por intereses de colocaciones transitorias, por venta de bienes de uso, por intereses ganados, etcétera).
  - * Entre los gastos (de fabricación, de comercialización, de administración, de financiamiento).
  - * Entre los resultados (utilidad bruta o contribución marginal, utilidad operativa antes de impuestos e intereses, utilidad total antes de impuestos e intereses, utilidad antes de impuestos, utilidad neta o ganancia neta).

El resultado final (pérdida o utilidad) asume una magnitud exactamente igual que la diferencia entre los patrimonios netos de inicio y de resultados obtenidos y deben necesariamente aparecer en los saldos de cuentas activas o pasivas ya sea como bienes, derechos u obligaciones.

Por otra parte, la evolución en el tiempo de los valores correspondientes a los distintos conceptos también constituye una fuente de información de gran valor, cuya interpretación permite apreciar alteraciones positivas o negativas del potencial de utilidades de la empresa.

http://librosysolucionarios.net

c) El Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Este estado informa sobre los destinos y los orígenes de los fondos durante un período determinado (un mes, un año). Exige la comparación de, por lo menos, dos balances, que lógicamente pueden ser históricos en el caso de un análisis de lo ocurrido, o proyectado, si se trata de una instancia de planeamiento o presupuestación.

Las variaciones de los distintos rubros entre uno y otro estado o Balance General constituyen usos o fuentes de fondos según sean aumentos o disminuciones y en función del rubro de que se trate (activo o pasivo), de acuerdo con las siguientes reglas:

√ Son fuentes de fondos:
- * Los aumentos del pasivo
- * Los aumentos del patrimonio
- * La disminución de activos

√ Constituyen usos de fondos:
- * Aumentos de activos
- * Disminución del pasivo
- * Disminución del patrimonio neto

Bibliografía complementaria

Brealey, Richard y Myers, Stewart, *Fundamentos de financiación empresarial*, McGraw-Hill, 1992.

Faus, J., *Finanzas operativas. Lo que todo directivo debería saber*, Biblioteca iese, Folio, 1997.

Hanson; Hamre y Walgenbach, *Financial Accounting: an Introduction*, Dryden, 1992.

Houskin, Robert, *Financial Accounting: a user perspective*, John Wile & Sons, 1994.

Moyer Charles R., Mc Guijan James, Kretlow William, *Administración financiera contemporánea*, 7º edición internacional, México, Thompson Editores S.A. de C.V., 2000.

Melicher, R. y Welsmans, *Finance: Introduction to Markets, Institutions y Management*, 8ª edición, South Western Publishing.

Ross, Stephen A., Westerfield, R. y Jaffe, J., *Finanzas corporativas*, McGraw-Hill, 1997.

Sneyd, Meter, *Principles of Accounting and Finance*, Routledge, 1994.

Stevenson Richard, *Fundamentos de Finanzas*, México, McGraw-Hill, 1990.

Van Horne, James C., *Administración financiera*, México, Prentice Hall, 1993.

Resumen del Capítulo

Podemos definir a la gestión financiera como el arte y la ciencia de la administración del dinero. Dentro de las principales tareas de un administrador financiero se pueden considerar tres conceptos básicos: el análisis y la planificación financiera, el análisis de los activos de la empresa y la administración del pasivo y del patrimonio neto de la empresa.

Las áreas de desarrollo de un administrador financiero se clasifican en dos categorías: servicios financieros y administración financiera, y sus áreas de incidencia incluye los aspectos estratégicos y los operacionales. La evaluación de la gestión financiera debe contemplar ambas incidencias, surgidas del contexto local e internacional. Los distintos escenarios que dicho contexto presenta podrán ser analizados desde una perspectiva económica, política, socio-cultural, etcétera.

El administrador de finanzas debe planificar las necesidades financieras de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Normalmente estas decisiones están referidas a un horizonte de planeamiento hasta un año y superiores a un año.

http://librosysolucionarios.net

También el administrador o gerente financiero propondrá e implementará estrategias para seguir con las entidades bancarias y financieras definiendo los parámetros financieros requeridos.

Preguntas para la reflexión

1. ¿La gestión financiera es independiente de las demás funciones de la organización?
2. ¿Qué es un presupuesto?
3. ¿Cuáles son las diferencias entre el enfoque económico y el enfoque financiero?
4. ¿Es útil planificar y presupuestar a mediano y largo plazo en países de alta turbulencia económica y política?
5. ¿Hasta cuándo es rentable un control de gestión?
6. ¿Para qué es útil desarrollar distintos escenarios?
7. ¿La bolsa de valores es un mercado legítimo?
8. ¿A mayor tasa de interés bancario, se incrementan las inversiones en las organizaciones?
9. ¿Está de acuerdo con que a mayor capital de trabajo corresponde menos necesidad de fondos financieros?
10. ¿El Estado de Origen y Aplicación de Fondos otorga la misma información que el Balance proyectado?
11. ¿A qué se define como costo del dinero?
12. ¿Cuál es la utilidad del *cash flow* (flujo de caja)?

Glosario

Acciones ordinarias: Consideradas en su conjunto, son unidades de propiedad o de capital social de una empresa.

Acciones preferidas: Forma especial de acciones que perciben un dividendo periódico fijo que debe pagarse antes de efectuarse liquidación alguna de dividendos a los accionistas comunes.

Activo: Comprende todos los bienes y derechos de que es titular la sociedad, así como también aquellas erogaciones que son aprovechadas en ejercicios futuros.

Balance General: Muestra la naturaleza y cantidad de los recursos económicos de la sociedad en un momento determinado, los derechos de los acreedores y la participación de los accionistas sobre dichos recursos.

Bolsa de valores: Constituyen el mercado en el que las empresas obtienen fondos por medio de la venta de nuevas emisiones de obligaciones y de acciones, y donde los compradores pueden venderlas nuevamente.

Bonos: Instrumento de deuda a largo plazo utilizado por empresas y gobiernos para capturar sumas importantes de dinero, generalmente de un grupo de diversos prestamistas.

Dividendos: Distribuciones periódicas de ganancias a los propietarios de acciones de una empresa.

Estado de Resultados: Suministra un resumen analítico de los hechos y factores significativos que, durante el período considerado, dieron lugar a un aumento o disminución de los recursos económicos netos de una empresa, excluidos aquellos cambios resultantes de distribuciones o inversiones adicionales de los accionistas.

Institución financiera: Intermediario que se ocupa de encauzar los ahorros de personas, empresa y gobiernos a préstamos o inversiones. Las principales instituciones financieras son los bancos comerciales, compañías de seguros de vida, fondos de pensiones y seguridad social.

Margen de contribución: Es la diferencia entre las ventas netas y los costos de los productos o servicios vendidos.

Mercados financieros: Proporcionan un foro en el que los proveedores de fondos y demandantes de préstamos e inversiones pueden efectuar sus transacciones directamente.

Mercado monetario o de dinero: Relaciones financieras entre proveedores y demandantes de fondos a corto plazo. Las operaciones del mercado monetario se realizan en forma de obligaciones comerciales, las cuales son instrumento de deuda a corto plazo, como los bonos de tesorería, el papel comercial (valores negociables) y los certificados de depósito negociables, emitidos por el gobierno, las empresas y las instituciones financieras, respectivamente.

Mercado de capitales: Relaciones financieras constituidas por instituciones y acuerdos que permiten realizar transacciones a los proveedores y a los solicitantes de fondos a largo plazo.

Obligaciones comerciales: Instrumentos de deuda a corto plazo, como los bonos de tesorería, el papel comercial (valores negociables) y los certificados de depósito negociables emitidos por el gobierno, las empresas y las instituciones financieras.

http://librosysolucionarios.net

Pasivo: Comprende todos los derechos ciertos o contingentes que, a la fecha de cierre de balance, los terceros adquieran o puedan llegar a adquirir contra la sociedad.

Tasa de interés: Costo de tomar fondos de préstamos.

Entrevista a Gerente

Sr. Ricardo Esaín, Gerente de Administración de Personal, Dirección de Servicios de Recursos Humanos (RRHH), Repsol YPF S.A., Argentina

Repsol YPF es una compañía petrolera internacional surgida luego de la privatización de la empresa petrolera estatal argentina (Yacimientos Petrolíferos Fiscales). Realiza todas las actividades del sector de hidrocarburos, incluyendo la exploración, desarrollo y producción de crudo y gas natural, transporte de productos petrolíferos, gases licuados del petróleo (GLP) y gas natural, refino, producción y comercialización de una amplia gama de productos petrolíferos, derivados, etcétera.

- ¿Cuál es su antigüedad en la compañía y cuánto hace que está a cargo del área?

Hace 24 años que trabajo en la compañía y poco más de un año que me encuentro en el cargo. En mi caso específico, la Gerencia de Administración de Personal, la cual forma parte de la Dirección de Recursos Humanos de Argentina.

- ¿Cuál es la dotación de personal de la empresa y cómo esta organizada el área de recursos humanos para responder a la demanda de sus clientes?

Actualmente la dotación de la Dirección de RRHH es de 73 personas, las cuales dan servicio a unos 5.000 empleados de la compañía en todo el país. El área de RRHH está estructurada de la siguiente manera: un director de RRHH, 5 gerencias, las cuales son de Desarrollo y Capacitación, Relaciones Laborales, Planificación y Compensaciones, Organización y Administración de Personal. Además, como nexo entre RRHH y los diferentes negocios existen 5 coordinadores, Direcciones corporativas, Refino y Química, Exploración y Producción, Gas licuado y Comercial y Marketing.

La idea es que los requerimientos de las diferentes áreas sean canalizados a través de estos coordinadores y, a su vez, éstos sean trasladados a las diferentes unidades de servicios según sea el área de incumbencia.

- Teniendo en cuenta la gran cantidad de cambios políticos, sociales y económicos que ha atravesado la empresa desde su fundación hasta la actualidad, ¿cómo han cambiado los objetivos organizacionales?

Durante la época estatal, los objetivos estaban atados a la política de gobierno de turno, por lo cual era indistinguible el impacto de una sin tener en cuenta la otra. Luego, en momentos de la privatización, el objetivo fundamental pasó a ser la eficientización de cualquiera de sus operaciones; esto es, dedicarse 100% a las actividades que generaban valor, y que, por otra parte, formaban parte del "core business", y tercerizar aquellas que conforme a los planteos estratégicos, no agregaban valor a la gestión, o bien sobre las que no teníamos el expertise requerido para llevarlos a cabo.

Cuando se produce la fusión entre Repsol e YPF el objetivo pasó a ser la integración entre las dos compañías, que tenían estilos de gerenciamiento muy diferentes. Por un lado estaba YPF con una modalidad más cercana al management americano, y por otro Repsol con un estilo decididamente europeo. Esto presuponía una confrontación de diferencias que había que resolver del modo menos traumático posible, aprovechando las sinergias que se producen en este tipo de fusiones.

- ¿Cómo establece una gran empresa su visión en etapas de crisis y globalización?

Creo que la visión de una empresa debe superar las instancias coyunturales que una época específica le proporciona como marc; el hecho de establecerla tomando en cuenta esta circunstancias solo le agregará estrechez y mezquindad a la misma. La visión de una compañía debe establecerse con una grandeza tal que vaya más allá de cualquier situación que la afecte, esta será la única manera para que aquellos que la deban llevar adelante –toda la organización— la sientan como propia y tomen para sí el compromiso de cumplirla a ultranza.

- ¿Cómo se mantienen los valores de la organización en un mundo en constante cambio?

Un poco como en la pregunta anterior; las situaciones y coyunturas por las que pasa cualquier organización no pueden afectar los valores que esta compañía tenga; éstos también deben estar más allá de lo que suceda en el contexto, el respeto por el ser humano, el compromiso con la sociedad y el medio ambiente, por poner ejemplos, deben ser valores defendidos aun cuando presupongan dificultades a la organización, y aun cuando ésta pueda perder dinero en su defensa. Si los empleados de una empresa intrínsecamente adhieren en lo personal a estos conceptos y si desde la dirección de la compañía se los difunde como practicas recomendadas, no representa un esfuerzo extra llevar a cabo este objetivo.

http://librosysolucionarios.net

- Por favor, explíquenos brevemente cómo se logró que los empleados identificados con la cultura de la "vieja empresa estatal" se transformaran en empleados de una multinacional de primera línea.

Esto se relaciona con lo planteado en referencia a la visión. Si se cuenta con los recursos necesarios, o sea, si existe una base sólida con la que trabajar y la visión establecida se parece más a un sueño que a un plan de negocios, es notable como el compromiso con este objetivo de grandeza se transmite por toda la compañía, cómo la gente se involucra rápidamente con ello, cómo se adquiere el compromiso necesario para llevar a cabo esa imagen a futuro. De todas maneras, entiendo que el punto fundamental en este proceso pasó por lograr la articulación de los objetivos personales con los de la compañía. Si una empresa claramente le plantea a su personal qué espera de ellos, y si los empleados son escuchados y tenidos en cuenta cuando plantean sus expectativas por esas contribuciones, el contrato psicológico establecido tiene una base lo suficientemente firme para superar los obstáculos coyunturales y lograr el éxito en lo propuesto.

- Durante su gestión, ¿cuál fue su mejor contribución y logro para la organización y cuál su mayor punto de conflicto?¿Cómo resolvió dicho conflicto?

Cuando se desarrolló el proceso de tercerización de la compañía existían una serie de servicios que YPF como empresa administraba de manera deficiente; allí se planteó realizar un outsorcing de los mismos, objetivo que se llevó a cabo de un modo muy exitoso en cuanto a la realización y costos. El problema planteado en este caso, como el que se da en cualquier tercerización, fue el del personal que queda sin ocupación; esto requirió soluciones bastante imaginativas al problema; se tuvieron que efectuar reubicaciones de empleados, discutir con los nuevos proveedores la inclusión de la mayoría de ellos en su plantilla, dado que como conocían el área, su experiencia le podía agregar valor a su gestión en un medio que el proveedor desconocía, y también plantear compensaciones al respecto. En síntesis, echar mano a una serie de herramientas que permitieran manejar con éxito el conflicto de la manera menos traumática: así fue como se lograron ahorros de hasta 40% con desvinculaciones mínimas del personal.

- ¿Cuáles son los problemas cotidianos que deben enfrentar los conductores de su empresa en la actualidad?

Actualmente la empresa tiene un desafío muy importante en lo que respecta al nivel de sus costos. En un marco mundial recesivo, y situada gran parte de su operación en un país como Argentina donde esta recesión se profundiza hasta niveles nunca vistos, y teniendo en cuenta que

la empresa depende del precio de commodities tales como el precio internacional del crudo –sin posibilidades de operar sobre este último aspecto—, el problema principal pasa por producir a los menores costos posibles, debido a que es la única variable sobre la que puede operar. Otro gran desafío consiste en generar confianza en los accionistas en un momento de crisis global como la que esta pasando el sector y el país específicamente.

- Teniendo en cuenta que hablamos de una empresa con presencia en varios países, ¿Cómo se adaptan para cada región las "mejores practicas"?

No existe una fórmula específica en este aspecto; los gerentes o directores de RRHH para cada país surgen de un contexto homogéneo como es la Dirección Corporativa de RRHH; es en este marco donde se fijan los planteos estratégicos globales con los que se han imbuido las personas que van a los diferentes países. Con lo cual estas personas ya cuentan con un esquema conceptual y referencial para operar sobre las distintas realidades; su posibilidad de detectar la diversidad cultural y su flexibilidad (condiciones básicas para esta posición) hacen el resto.

- ¿Qué distingue a Repsol-YPF de sus competidores?

Perteneciendo a Recursos Humanos no tengo ninguna duda al respecto: La gente que trabaja en la compañía.

http://librosysolucionarios.net

Capítulo 8

Tipologías organizacionales particulares. ¿Qué diferencias presentan las organizaciones mundiales, familiares, nacientes y "punto com"?

Alejandro Pablo Cardozo

http://librosysolucionarios.net

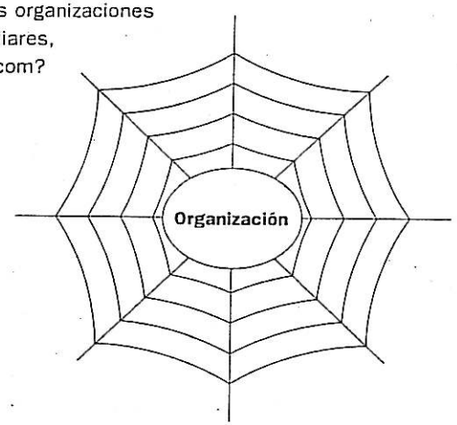
Objetivos:

- Establecer las características diferenciales de las organizaciones internacionales, multinacionales, transnacionales y sin frontera.
- Definir y establecer las particularidades inherentes a la organización familiar y sus diversos componentes.
- Analizar la etapa empresarial inicial (*start up*), su importancia en el ciclo empresarial y sus características.
- Analizar las empresas "punto com", sus parámetros organizacionales y sus diferencias específicas en la etapa *start up*.

Temario:

8.1. Clasificación de las empresas de acuerdo con su participación mundial. 8.1.1. Niveles de participación internacional. 8.1.2. Organización de las corporaciones multinacionales y transnacionales. 8.1.3. La administración de corporaciones. 8.2. Las empresas familiares 8.2.1. El modelo de los tres círculos (modelo evolutivo de la empresa familiar). 8.2.2. La sucesión. 8.3. La empresa naciente. 8.3.1. El entrepreneur (empresario) y la fase *start up*. 8.3.2. El Global Entrepreneurship Monitor. 8.4. Las empresas "punto com". 8.4.1. Evolución. 8.4.2. Características principales. 8.4.3. Principales modelos de negocio. 8.4.4. Oportunidades de negocios que ofrece Internet a las empresas. 8.4.5. Posibilidades de Internet en las funciones administrativas. 8.4.6. Algunas herramientas básicas de e-business.

¿Qué diferencias presentan las organizaciones mundiales, las familiares, nacientes y punto com?



Ford, Coca Cola, Exxon, Diners Club, Burger King, Gillette Co. emplean a cientos de personas en Argentina, México o Inglaterra; los televisores japoneses Sony que se venden en los Estados Unidos se fabrican en California. ¿Qué nos muestran estos ejemplos? El origen nacional de una empresa ya no es un indicador del lugar en donde se realizan los negocios, ni de la procedencia de sus integrantes.

8.1. Clasificación de las empresas de acuerdo con su participación mundial

Las empresas con operación internacional existen desde hace varias décadas; en el siglo XIX ya comerciaban sus productos en el nivel mundial compañías como Singer, Remigton y Siemens; Ford Motor Company estableció su primera sucursal de ventas en el exterior en 1908 en Francia.[1] Pero fue a partir de la década de 1960 cuando las corporaciones multinacionales empezaron a desarrollarse tal como las conocemos hoy en día. Empresas america-

[1] Robbins, Stephen y Coulter, Mary. *Administración*. 6ª edición, México, Pearson, 2000. p. 121.

http://librosysolucionarios.net

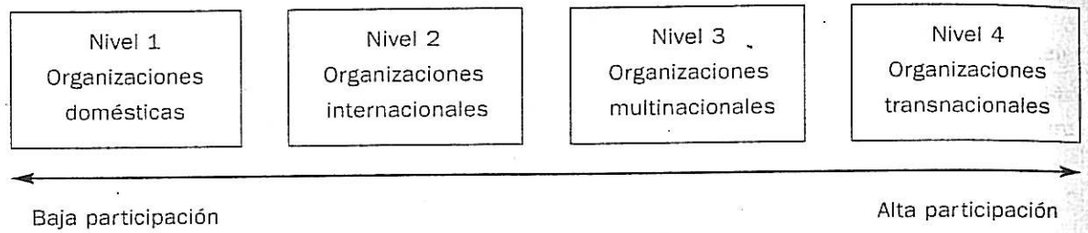
nas, europeas o asiáticas observaron oportunidades de expandir sus negocios en el mercado internacional, y las aprovecharon.

Existen diferentes categorías de organizaciones con operación global o mundial. Las características diferenciales entre ellas radican, básicamente, en la manera en que encaran la toma de decisiones y la particular forma de administrar los negocios internacionales.

8.1.1. Niveles de participación internacional

Samuel Certo[2] describe cuatro niveles de participación internacional de las empresas:

Niveles de participación internacional de las empresas



- Las organizaciones domésticas. Son aquellas que operan en un solo país y por lo general obtienen recursos necesarios allí; del mismo modo sus ventas de bienes o servicios se realizan en el mercado interno.
- Las organizaciones internacionales. Son aquellas que poseen su sede en un solo país pero realizan transacciones internacionales de manera sistemática y continua, y compran o venden productos o servicios en otros países.
- Las corporaciones multinacionales. Realizan sus operaciones en dos o más países simultáneamente, pero su sede está localizada en uno de ellos desde donde se administran y controlan las operaciones del resto, tratando de reproducir el éxito doméstico de dicha sede central en las del exterior. La toma de decisiones está centralizada. Esto permite definir a la administración de los negocios mundiales de la organización como etnocéntrica. Son ejemplos de este tipo de corporación las empresas Fiat, Unilever, Shell, etcétera.

[2] Certo, Samuel, *Administración moderna*, 8ª edición. Bogotá, Pearson, 2001.

- Las corporaciones transnacionales. A diferencia de las anteriores, este tipo de corporación realiza sus operaciones en varios países simultáneamente, pero ha descentralizado la toma de decisiones. Esto favorece la adaptación: los estilos gerenciales, las políticas y las estrategias de marketing se adaptan en cada país de acuerdo con la cultura nacional. Este tipo de organización presenta una actitud policéntrica, como Nestlé y PepsiCo, entre otras.

La derivación a las llamadas "sin frontera", surge con el propósito de aumentar la eficacia de las estructuras administrativas. Este tipo de compañía mundial pretende eliminar las barreras geográficas artificiales para que pueda globalizarse completamente. La organización sin frontera enfoca los negocios desde una perspectiva geocéntrica. IBM, Bristol-Myers y Squibb son algunos ejemplos de este tipo de empresas.

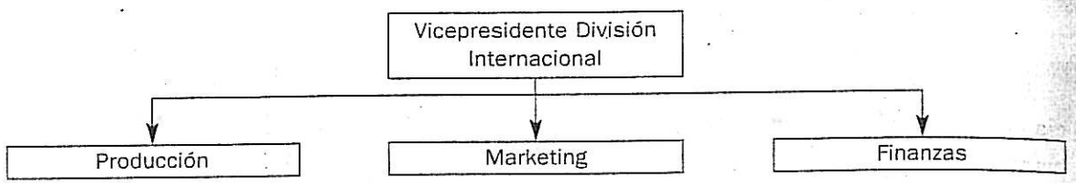
8.1.2. Organización de las corporaciones multinacionales y transnacionales

La estructura organizativa de una corporación multinacional es la conjunción de todas las relaciones establecidas entre los recursos de la organización y se refleja en el organigrama; en el capítulo 6 hemos analizado detalladamente las diferentes estructuras empresariales posibles, sus ventajas y desventajas. Existen distintas maneras de elaborar un organigrama para estas empresas; algunos pueden mostrar las principales funciones de los negocios que la compañía desarrolla, otros productos que vende o los clientes que sirve.

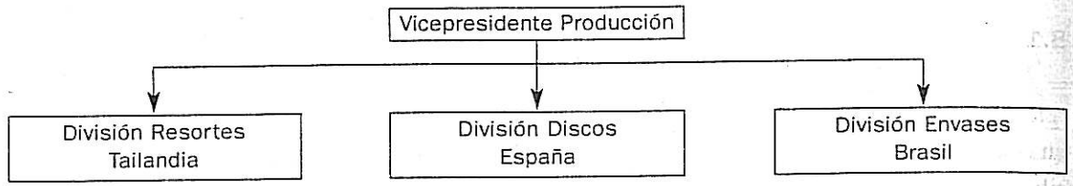
http://librosysolucionarios.net

Organigramas parciales de una empresa multinacional basados en las funciones, el producto, el territorio y los clientes

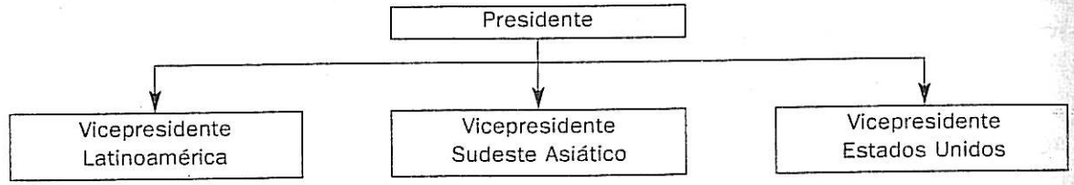
Estructura basada en las funciones



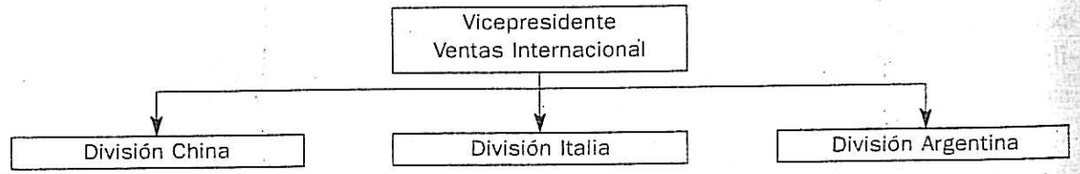
Estructura basada en los productos



Estructura basada en el territorio



Estructura basada en los clientes



Las formas habituales para convertirse en una empresa internacional son los siguientes:[3]

- Etapa 1: Exportación a países extranjeros
- Etapa 2: Contratación de representantes extranjeros en el exterior o contrato con fabricantes de otros países.
- Etapa 3: Licencias / Franquicias, Joint Ventures, Subsidiaria extranjera.

8.1.3. La administración de corporaciones

Nadie puede poner en duda la complejidad que representa esta tarea. La administración de organizaciones internacionales difiere de la doméstica porque, entre otras cosas, implica operar con:

- Diferentes países con distintos marcos jurídicos y políticos
- Condiciones y circunstancias económicas diversas
- Diversidad cultural, gente con distintos valores
- Lugares que experimentan diferentes niveles de desarrollo
- Grandes distancias geográficas
- Mercados de diferente tamaño

Un caso muy interesante de desarrollo empresarial que exhibe las diversas etapas mencionadas a lo largo de este capítulo y que ejemplifica la alta complejidad de administrar un grupo internacional es el de Techint:[4]

[3] Robbins S., y Coulter, M., op. cit., 2000, p. 123.

[4] www.techintgroup.com. Los detalles aquí expuestos fueron tomados en ocasión de la presentación del Programa Entrepreneurship UADE con la participación del Ing. Roberto Rocca, Chairman de la Organización Techint (UADE, Buenos Aires, 20/08/02).

http://librosysolucionarios.net

Techint

Los orígenes de la organización Techint se remontan a mediados de la década de 1940, cuando Agustín Rocca, ingeniero italiano innovador y figura clave en el desarrollo de la industria del acero en Italia, funda Techint en ese país. Llega a Argentina poco después, donde la compañía recientemente formada comienza a proveer servicios de ingeniería para un número creciente de clientes en América Latina. Así , en 1949 se inaugura el primer gran proyecto de Techint, que consistió en la construcción de una red de gasoductos en el sur argentino.

Impulsada por la visión de Rocca, la empresa empezó a diversificar sus actividades. En 1954 lleva adelante la construcción de dos importantes plantas de tubos sin costuras, que luego operará: Siderca, en la ciudad de Campana, y la mexicana Tamsa, en Veracruz. En 1960 inicia la operación de las primeras instalaciones de laminación en frió en Ensenada (Provincia de Buenos Aires), en el camino hacia la conformación de una planta completamente integrada.

En las décadas de 1960 y 1970 las actividades de ingeniería y construcciones tuvieron un gran desarrollo, estableciendo a Techint como uno de los más importantes constructores de ductos y plantas industriales. En esta área, el grupo ha completado con éxito alrededor de 2.500 proyectos en más de 50 países.

Mientras tanto, los negocios centrales de la organización continuaron creciendo. A mediados de 1980 Techint llevó adelante una importante expansión de la planta de tubos sin costura de Siderca y compró la productora de tubos con costura SIAT. En 1993 tomó control de la productora mexicana Tamsa. Luego, 1996 el Grupo comenzó a controlar también a la empresa de tubos italiana Dalmine. En los últimos años, las actividades productivas se han expandido a Brasil, Venezuela, Japón y Canadá, al tiempo que el modelo de negocio se orientó cada vez más a la provisión de servicios con valor agregado. En abril de 2001 todas las empresas de tubos con y sin costura se unieron en Tenaris, un grupo global con capacidades de producción superior a los 3 millones de toneladas de tubos sin costura, representando un 20% del Mercado Mundial en este sector. Es también un importante proveedor de tubos para gasoductos y oleoductos a través de sus plantas en Argentina y Brasil.

La fabricación de productos planos continuó creciendo en los años 80'. En 1992 la Organización Techint adquirió la mayoría accionaría en la privatización de SOMISA, la más grande planta integrada de aceros planos en Argentina. En diciembre de 1997, Techint lideró el consorcio latinoamericano que fue adjudicatario del 70% del capital de Sidor, la planta de producción de acero más importante de Venezuela y potencialmente una de las más eficientes de la región latinoamericana.

Durante los años 90', la Organización Techint expandió sus actividades en el sector de los servicios, tanto en Argentina como en Italia. En este periodo, el Grupo invirtió en el negocio del petróleo y del gas, a través de su compañía de exploraciones y producción Tecpetrol, que actualmente posee operaciones en Argentina, Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela. Además, a través de la empresa Tecgas, Techint ha adquirido participación en varios proyectos de transmisión de gas.

En consecuencia, desde hace más de 50 años, la Organización Techint opera y posee gran experiencia en 5 áreas de negocios interrelacionadas: la industria del acero, proyectos de ingeniería y construcciones, plantas y procesos industriales, energía y, más recientemente, el sector servicios.

En su último ejercicio el Grupo ha tenido ventas consolidadas por U$S 7.500 millones y emplea en forma permanente a más de 43.700 personas alrededor del mundo.

> "Yo trabajé en Hong Kong (ahora China), Islas Salomón del Pacífico, Omán, Japón, Australia, Malasia y ahora en Argentina, siempre en áreas muy distintas del Grupo HSBC. El beneficio de una carrera internacional es que uno aprende a tener una visión abierta, a ser tolerante, flexible y comprensivo respecto de otras religiones, culturas o modos de hacer negocios".
>
> *Michael Smith, presidente y CEO de HSBC Argentina Holdings.*[3]

Existe un creciente número de investigaciones que sugieren que las organizaciones en diferentes países son más y más parecidas debido a las mismas presiones, cambios tecnológicos y fuerzas políticas y de mercado.

Sin embargo, mientras las organizaciones son más parecidas entre sí, no puede decirse lo mismo de las culturas nacionales. El Sr. Smith, CEO (*Chief Executive Officer*) de HSBC Argentina, plantea en la citada nota que: "En una reunión con un inglés no se pierde tempo, va directo al tema; con un japonés debo conversar los primeros 15 minutos sobre el clima o el país..., y acá (por Argentina) tengo que ser un presidente fuerte para que el foco temático no se desvíe".

[3] *Clarín*, Suplemento Económico, 06/05/01.

http://librosysolucionarios.net

8. 2. Las empresas familiares

A pesar de la aparente facilidad para definir una empresa familiar, la literatura existente propone una amplia variedad de alternativas. Los profesores Neubauer y Lank realizaron una recopilación que exhibe los principales elementos a considerar en una posible definición, y que no son mutuamente excluyentes:[6]

- el porcentaje de participación del capital (con derecho a voto o no) poseído por una familia;
- el que la familia propietaria desempeñe funciones ejecutivas o de otro tipo en la empresa;
- la existencia de ejecutivos o empleados pertenecientes a la familia;
- la intención de mantener la participación de la familia en la empresa;
- el número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la empresa;
- el número de familias que participan en la dirección o en la propiedad de la empresa o en ambas;
- el hecho de que una familia determinada admita que controla su empresa;
- el hecho de que los empleados no pertenecientes a la familia admitan que se trata de una empresa familiar;
- el hecho de que los descendientes directos del fundador tengan el control sobre la gestión o sobre la propiedad o sobre ambas;
- el tamaño de la empresa, en especial el número de empleados.

Los autores a su vez brindan la propia:

"Se considera que una empresa es familiar cuando se la ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de la familia. Esta relación se pone de manifiesto cuando se dan una o más de las siguientes condiciones:[7]

[6] Neubauer Fred y Lan Alden G., *La empresa familiar*, Bilbao, Ediciones Deusto S.A., 1999, pág. 34.
[7] Neubauer y Lank, op. cit., pág. 35.

- La relación familiar es un factor, entre otros, a la hora de decidir la sucesión en la dirección.
- Las esposas o los hijos del director actual o de los anteriores forman parte del consejo de administración.
- Los principales valores institucionales de la empresa están identificados con una familia, ya sea en documentos formales de aquella o en sus condiciones informales.
- Los actos de un miembro de la familia se reflejan, o se cree que se reflejan, en la reputación de la empresa, sea cual sea la conexión formal de esta persona con la dirección de ésta.
- Los familiares se sienten obligados a conservar las acciones de la sociedad por motivos que no son puramente económicos, en especial en época de pérdidas.
- La posición de un miembro de la familia en la empresa influye en su posición en la familia.
- Un miembro de la familia tiene que adaptarse a su relación con la empresa a la hora de determinar su carrera profesional.

Muchas de las grandes empresas del mundo (Cargill, Ford Motor, Wal-Mart, etcétera) son empresas de este tipo.[8] Sin embargo, habitualmente se vinculan las empresas familiares con las llamadas Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), dado que éstas presentan la característica familiar en su gran mayoría.[9]

Se estima que menos del 30% de las empresas familiares llegan a la tercera generación, y menos del 15% quedan en poder de sus dueños originales. La siguiente figura exhibe los resultados de una investigación sobre el tema.[10]

[8] Un caso particular es el del sector automotor. Las empresas que siguen bajo control familiar se jactan de tener una producción conjunta de casi 7 millones de vehículos por año; entre ellas se cuentan Ford Motors, segundo fabricante de autos del mundo; PSA Peugeot Citroën de Francia; BMW de Alemania; Paccar, el fabricante estadounidense de camiones y FIAT, el grupo industrial italiano aún manejado por la familia Agnelli (Burt, Tim, "El orgullo de la familia", *Clarín*, Suplemento Económico, 01/04/01).
[9] Según datos del profesor Alden Labb del IMD, Suiza, en Europa Occidental las empresas familiares contribuyen entre 45% y 65% según los países, en el crecimiento del Producto Bruto Interno. Además son las que mayor cantidad de empleos han creado en los últimos 15 años (Jimena, Jaquelina, "El dilema de las empresas familiares: ¿los herederos son los mejores?", en: www.mercado.com.ar). La mayor parte de la riqueza en los Estados Unidos está ligada a las empresas familiares; éstas comprenden entre el 80% y el 90% de todas las compañías (Astrachan, J. H. y Shanker, M. C., *Family Business Review*, verano 1996).Las estimaciones sobre la participación de las empresas familiares argentinas en la actividad económica difieren. Según Kaplún, representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización (Kaplún, Carlos, "Sobrevivir, crecer o desaparecer", en: www.mercado.com.ar).
[10] Ward, John, *Cómo desarrollar la empresa familiar*, Buenos Aires, El Ateneo, 1994. De acuerdo con Kaplún, siete de cada diez empresas familiares desaparecen en cada generación y la causa es siempre la misma: disenso interno, con problemas reiterados como perder la percepción de la necesidad de crecer, no poder trabajar en equipo, no ser capaces de aceptar que los conflictos de la empresa deben ser negociados y creer que no se puede o debe planificar la sucesión (Kaplún, Carlos, op. cit.).

http://librosysolucionarios.net

Expectativa de vida de 200 industrias exitosas 1924-1984

Porcentaje de industrias que dejaron de existir: **80%**

Porcentaje de industrias que subsisten aún con el mismo nombre y de manera independiente: **20%**

-Del **80%** que desapareció: 33% cesó tras una antigüedad de 0 a 29 años
35% " " " " de 35 a 59 años
16% " " " " de 60 a 89 años
16% " " " " de 90 o más años

-Del **20%** que subsiste: 5% fueron vendidas a compradores externos
2% abrieron las puertas a capitales externos y ya no están bajo el control de la familia fundadora
13% todavía pertenece a la misma familia que la poseía en 1924

-Del **13%** que pertenece a la misma familia: 3% creció notablemente (*)
7% no creció
3 % declinó

Notas:

a) Cada empresa estudiada tenía 20 o más empleados y por lo menos 5 años de antigüedad en 1924.
b) Las industrias que se dice han crecido, aumentaron su personal en más del 10% entre 1924 y 1984.
c) Las industrias que declinaron son las que han reducido su personal en más del 10% entre 1924 y 1984.
(*) El crecimiento fue medido por la variación en la cantidad de personal empleado a lo largo de 60 años, superior o inferior al 10% de los niveles de 1924.

El profesor del INSEAD (Francia) Manfred Kets de Vries[11] considera precisamente que el "Talón de Aquiles" de las empresas familiares son dos subsistemas que no necesariamente son compatibles: la familia y la empresa. Parte de las causas provienen de las ventajas y desventajas expuestas a continuación:

[11] Kets de Vries, Manfred, F. R., "Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar", *Harvard Deusto Business Review*.

Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Ventajas	Desventajas
· Orientación hacia el largo plazo	· El acceso más complicado a los mercados de capital puede suponer una limitación del crecimiento
· Mayor independencia de acción	· Organización confusa
· Cultura de la familia como fuente de orgullo	· Nepotismo
· Mayor capacidad de adaptación en tiempos de crisis	· Síndrome del niño mimado
· Menos burocracia	· Luchas internas
· Beneficios financieros por posibilidades de éxito	· Estilo paternalista y autócrata
· Conocimiento del negocio	· Tensiones financieras
	· Problemas de sucesión

Evidentemente, no sólo las empresas familiares sufren esta mortalidad o cambio fundamentales en su composición por venta, fusiones, etcétera. Tomemos por ejemplo el caso de las principales compañías argentinas cuyo ranking anual elabora la *Revista Mercado*.[12] Observando los que corresponden a 1980, 1990 y 2000, podemos identificar los siguientes cambios:

- De las 100 empresas que más vendían en 1980, seguían figurando en el listado del año 1990 sólo 57 de ellas, y continuaban en el año 2000 sólo 34 de esas compañías.
- Con respecto a las empresas que se sumaron al ranking en 1990, 7 de ellas siguen en la actualidad; lo que significa que de las 100 que más vendían en 1990, sólo 41 aún forman parte de ese grupo.
- De las empresas que han permanecido en el ranking desde 1980, muchas han sido adquiridas por otros grupos internacionales, como es el caso de YPF que fue comprada por Repsol, o Terrabusi por Nabisco.

[12] Revista Mercado, Anuarios 1980, 1990, 2000.

http://librosysolucionarios.net

- Por otro lado, numerosas compañías fueron privatizadas, lo cual produjo la desaparición de las empresas del Estado y su inclusión en el ranking de las nuevas prestadoras de servicios (ENTEL fue remplazada por Telefónica y Telecom, etcétera).

Pero aquí hacemos hincapié en la influencia de la condición familiar de la empresa a la que hace referencia el profesor Kets de Vries.

Hablar de familia y de empresa es entonces referirse a ámbitos con participantes y objetivos personales y organizacionales diferentes. El habitual emprendedor fundador, aquel que inicia la empresa (protagonista de la fase *start up* que analizaremos posteriormente) es quien muy a menudo integra a su familia directa en el emprendimiento, y quien desea además que ésta forme parte de su ciclo evolutivo. Así se crea la situación para que la firma adquiera su condición de familiar. Su deseo concreto de protección y de trabajar para "asegurar el futuro" y conservar el patrimonio, abonan la decisión.

Pero también pueden identificarse otras razones que están relacionadas básicamente con las ventajas mencionadas: mayores posibilidades de financiamiento, mayor confianza, control y comunidad de intereses.

"En 1941, cuando Hipólito Dadone abrió una carpintería y herrería en Colazo (130 km. al sur de Córdoba), seguramente no habría soñado que su taller, en el que trabajaban cinco personas, se convertiría en Hipólito Dadone e Hijos, una firma con 145 empleados, dos plantas y ventas anuales de siete dígitos. En el año 2000, esta empresa familiar facturó $6.000.000 y gran parte de esos ingresos provino de los 60 contenedores que exportaron a los Estados Unidos. Esos contenedores llevaban 45.000 casas para muñecas que luego fueron vendidas a cinco cadenas de jugueterías de aquel país".[13]

Sin embargo, existe un conjunto de factores que a menudo dificultan la gestión y la evolución de la empresa familiar, y que deben minimizarse. Entre ellos podemos citar:

La confusión en las funciones realizadas. La dificultad se presenta fundamentalmente al intentar separar las funciones: el padre o jefe de familia ocupa, en general, el cargo de presidente. Es habitual referirse a los fundadores como los decisores excluyentes ("amo y señor"). De existir y mantenerse esta situación, indudablemente inhibirá el crecimiento.

[13] De Castro, Cecilia, "Juguetes de exportación", *Clarín*, Suplemento Económico, 01/07/01.

La dificultad en implementar la funcionalización, que parcialmente comentamos en el capítulo 6. Esto muchas veces demanda una profesionalización de la gerencia o management, tanto mediante el desarrollo de los integrantes actuales como por la incorporación de personas externas a la familia y a la organización, que la empresa familiar no está dispuesta a realizar.

Agregamos aquí un tercer factor que complica la evolución positiva de la empresa familiar: la confusión entre trabajo y beneficio, que puede ocasionar pagar a miembros familiares en concepto de sueldo lo que en rigor es beneficio, o a la inversa, pagar como beneficio lo que verdaderamente es derivado de su desempeño en el trabajo. Peor aún, puede presentarse el caso de que el padre (fundador) vea a su hijo (sucesor) de esta manera: "No te pago por tu trabajo porque serás el dueño de la empresa".

El Prof. Gudmundson[14] analiza esta serie de factores y la contradicción entre el sistema familiar y el empresarial desde una perspectiva estratégica. Acordando con Ward,[15] plantea que las familias tienden a ser emocionales mientras que las empresas son objetivas. Las primeras protegen a sus miembros, las segundas no tanto. Las familias conceden una aceptación incondicional. Las organizaciones la conceden según la contribución de cada uno.

Estas diferencias entre unas y otras no necesariamente son negativas o positivas, pero pueden tener un impacto importante en el proceso de decisión estratégica de las empresas familiares.

Los investigadores discuten también que la falta de planeamiento estratégico en las empresas familiares ha contribuido a sus altas tasas de fracaso en la medida que intentan sobrevivir de una generación a otra.

Además, la orientación hacia el interior de las empresas familiares afecta la percepción del ambiente empresarial de los miembros. Una compañía de este tipo trata de crear y mantener una cohesión que sostiene el "paradigma familiar", compuesto por supuestos centrales, creencias y convicciones que la familia sostiene en relación con su ambiente.

La información que no es consistente con este paradigma es resistida o ignorada y esta resistencia trae como consecuencia menores cambios en las empresas familiares, que generalmente siguen estrategias basadas en las necesidades de los consumidores en el mercado local. Estas estrategias son difíciles de cambiar debido a la influencia del sistema familiar en el negocio. En consecuencia, las empresas familiares poseen menos posibilidades de expandirse internacionalmente.

[14] Gudmundson, Donald, "Strategic Orientation: Differences between Family and Non Family Firms", *Family Business Review*, vol. 12, núm. 1, marzo 1999.

[15] Ward, op. cit., 1994.

http://librosysolucionarios.net

Por supuesto que ante esta mención general encontramos casos que indican lo contrario. Taranto San Juan S.A.[16] y Micromecánica Argentina S.A., por ejemplo, son PyMEs argentinas ganadoras del Premio Nacional de la Calidad y de exitosa y creciente internacionalización en ambos casos.

Ésta es una lista de las características de las empresas familiares que, de acuerdo con Gudmundson, pueden influenciar sus estrategias:

- Orientación hacia el interior
- Crecimiento lento y menor participación en el mercado global
- Compromiso a largo plazo
- Menor capital intensivo
- Importancia de la armonía familiar
- Cuidado y lealtad a los empleados
- Menores costos
- Liderazgo de la generación
- Influencia de la Junta Directiva en la implementación

Gudmundson también enumera algunas de las investigaciones más relevantes en relación con las empresas familiares y las decisiones estratégicas que entendemos es útil mencionar:

- Donckels y Frohlich (1991). Ambos estudiaron los objetivos y el comportamiento estratégico de 1.132 pequeñas y medianas empresas europeas, así como también la actitudes y valores de sus directivos. Los resultados identificaron diferencias en el comportamiento estratégico basadas en la estructura de la propiedad. El estudio dio como resultado que las empresas familiares son más adversas al riesgo, se orientan menos al crecimiento, necesitan menos redes socioeconómicas y, generalmente, son más conservadoras en sus estrategias que las empresas no familiares.
- Daily y Dollinger (1993). Basaron su investigación en la hipótesis de que, dado que las empresas dirigidas profesionalmente crecen a una tasa mayor que las empresas familiares, deben existir diferencias significativas en las estrategias que siguen.

[16] Ver entrevista al Sr. Norberto Taranto al final de este capítulo.

- Hoy y Verser (1994). Estudiaron el rol de los miembros de la familia que pueden tener un impacto en la tendencia a la innovación de la empresa. La compañía no posee las mismas estrategias cuando es dirigida por el padre que cuando lo es por la madre. Estas diferencias en la estructura familiar dentro de la organización pueden influenciar las estrategias escogidas.

Finalmente, Gudmundson menciona que otros autores sugieren que la etapa en que se encuentra el ciclo de vida familiar puede afectar a la supervivencia o éxito de la organización. Las empresas familiares que se encuentran en su primera generación no tienen la misma dinámica ni siguen estrategias similares a las que se encuentran en su tercera generación.

A su vez un modelo reciente que desarrolla de manera acabada el impacto de la familia en la vida empresarial ha ampliado significativamente la posibilidad de avanzar en los análisis.

8.2.1. El modelo de los tres círculos (modelo evolutivo de la empresa familiar)

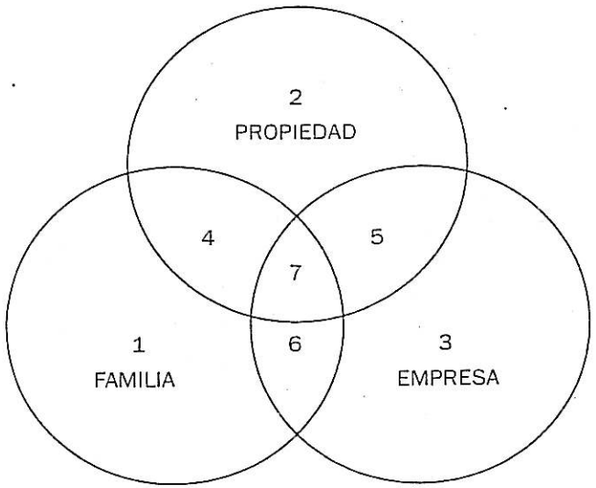
El modelo de Gersick y otros[17] aborda la evolución empresarial, los diferentes conflictos interpersonales, los roles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

Describe a estas organizaciones como subsistemas independientes pero superpuestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier integrante de este tipo de compañía puede verse ubicado en alguno de los siete sectores que conforman los tres círculos.

[17] Gersick, Kelin; Davis, John; Hampton, Marion y Langsberg, Ivan, *Empresas familiares. Generación a generación*, McGraw-Hill, 1997.

http://librosysolucionarios.net

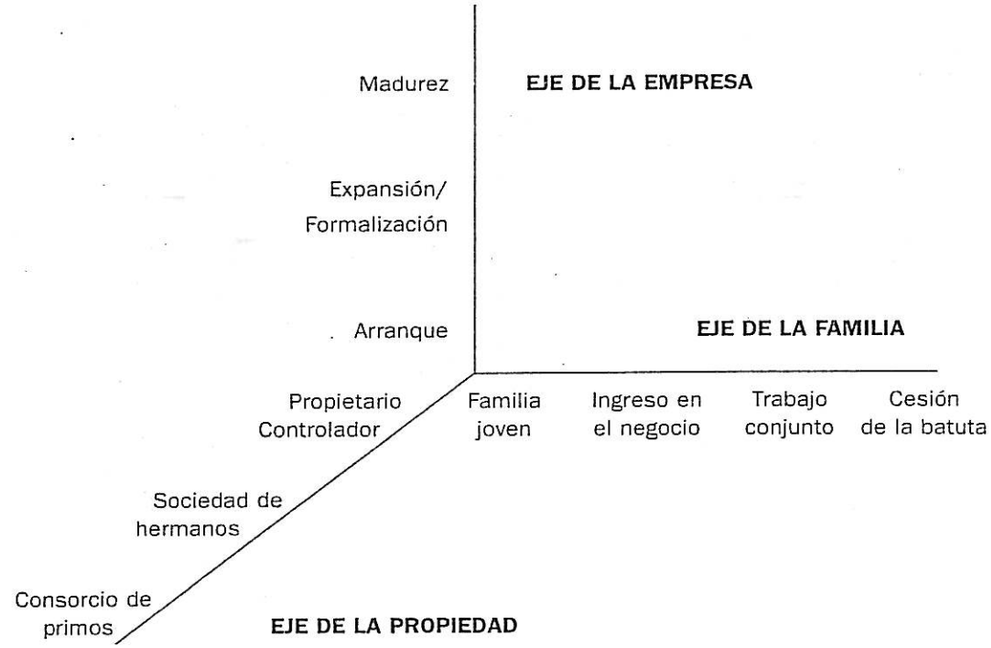
El modelo de los tres círculos



De esta manera sólo los dueños serán parte del círculo superior; dependiendo de su condición familiar y su participación en la administración de la empresa pueden estar ubicados en los sectores 4, 5 ó 7 (estarían en 2 si sólo fueran propietarios). A su vez, todos los integrantes familiares se hallarán en alguna parte del círculo.

El modelo brinda un interesante medio de análisis de estas organizaciones, ya que se completa con los respectivos enfoques evolutivos de cada círculo, es decir, la evolución de la familia con el transcurso del tiempo y la incorporación de nuevas generaciones, los cambios en la propiedad y las etapas del ciclo de vida.

Modelo evolutivo tridimensional



En los cuadros siguientes se resumen las características de cada una de las etapas del modelo.

http://librosysolucionarios.net

La dimensión evolutiva de la propiedad

Etapas de la dimensión evolutiva de la propiedad	Características
PROPIETARIO CONTROLADOR	- Control de la propiedad consolidado en un individuo o matrimonio - Otros propietarios, en caso de que los haya, tienen sólo acciones - nominales y no ejercen una importante autoridad.
SOCIEDAD DE HERMANOS	- Dos o más hermanos con el control de la propiedad - Control efectivo en manos de una generación de hermanos
CONSORCIO DE PRIMOS	- Muchos primos accionistas - Mezcla de propietarios empleados y no empleados

La dimensión evolutiva de la familia

Etapas de la dimensión evolutiva de la familia	Características
FAMILIA JOVEN	- Generación adulta menor de 40 años - Hijos, si los hay, menores de 18 años
INGRESO EN EL NEGOCIO	- Generación de los padres cuya edad fluctúa entre 35 y 55 años - Generación de los hijos en la adolescencia o de 20 a 30 años
TRABAJO CONJUNTO	- La edad de la generación de los padres fluctúa entre 50 y 65 años - La edad de la generación de los hijos fluctúa entre los 20 y 45 años
CESIÓN DE LA BATUTA	- La primera generación tiene 60 años o más

La dimensión evolutiva de la empresa

Etapas de la dimensión evolutiva de la empresa	Características
ARRANQUE	- Estructura informal de la organización, con el propietario en el - centro de todo - Un producto
EXPANSIÓN/ FORMALIZACIÓN	- Estructura cada vez más funcional - Múltiples productos o líneas de negocios
MADUREZ	- Una estructura organizacional que apoya la estabilidad - Una base estable (o decreciente) de clientes, con un - crecimiento modesto - Una estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de - alto nivel - Procedimientos organizacionales bien establecidos

Como fue dicho, el estudio permite enriquecer el análisis del impacto del ámbito familiar en la marcha y continuidad del negocio. Esto nos lleva a un factor crítico de estas organizaciones: la sucesión.

8.2.2. La sucesión

Los Guarnieri, los Stradivari y los Amati fueron familias que trascendieron por su arte en la construcción de instrumentos musicales a lo largo de generaciones durante los siglos XVI y XVII; el conocimiento, las habilidades y un estilo propio que otorgaba un sello característico y único eran transmitidos de padres a hijos.

A su vez, grandes empresas industriales como el grupo Dupont llegan a nuestros días luego de más de 200 años de gestión familiar desde su fundación en el siglo XVIII, por citar sólo uno de los casos más relevantes. En un campo y en otro se pone en evidencia el factor de la sucesión.

Como en un régimen monárquico, se dice habitualmente que la "toma del poder" por parte del sucesor es sinónimo de un proceso de revitalización que debe, al mismo tiempo, garantizar la continuidad institucional. En el campo empresarial, esto significa elegir a uno de los hijos para que dirija la organización hacia el futuro.

http://librosysolucionarios.net

Dado que este es un tema crítico en el cual juegan los diferentes roles descriptos en el modelo de los tres círculos, cada empresa tendrá su propio patrón de sucesión que puede ir desde no tomar decisión alguna al respecto, dándole al paso del tiempo la condición de decisor, hasta provocar verdaderos conflictos familiares y, por ende, empresariales.

Una de las causas de la desaparición de las empresas es esta decisión empresarial, por lo que evidentemente debe realizarse con cautela y pensamiento estratégico.

> "La llegada de un pariente será posible solamente cuando sea necesaria y clave para la empresa". Guillermo Altieri, gerente general de Víctor Altieri, industria de máquinas agrícolas y de cápsulas para el embotellado de champagne y vinos.[18]

> "Nuestra empresa ha establecido en su Protocolo que en 2006 todos los integrantes de la familia que participan en la empresa deberán tener título de Grado, y en 2010 título de Posgrado".[19]

Ward [20] plantea, por ello, que la sucesión debe planificarse, para lo cual la empresa debe considerar al menos los siguientes puntos:

a) ¿Cómo elegir un sucesor de entre varios hermanos?

Pueden aquí plantearse distintas posibilidades como por ejemplo:

- Crear una norma fija ("el sucesor debe ser el hermano mayor" o "el hermano universitario", etcétera). Toda norma (si se respeta) tiene la ventaja de que fija reglas de juego de antemano pero, como contrapartida, no es sinónimo de que el sucesor sea la mejor persona o la más idónea para encarar la tarea.
- Seleccionar al mejor candidato del grupo. Según esta opción, los mismos miembros de la generación entrante eligen a quien consideran el líder. La ventaja aquí es que existe un consenso familiar sobre el "mejor" candidato, pero también puede dar lugar a una dura competencia entre hermanos.

[18] Jimena, Jaquelina, op. cit.
[19] Sr. Norberto Taranto, Presidente de Taranto San Juan S.A.
[20] Ward, op. cit., 1994.

- Convocar provisionalmente a alguien que no pertenece a la familia. Ésta es la opción muchas veces seleccionada cuando los sucesores familiares son muy jóvenes o están siendo formados. De esta manera, el director o presidente externo cubre una brecha generacional hasta el momento adecuado para la continuidad del management familiar.

Existen varias investigaciones de este tipo de "transición intergeneracional" que indican que las empresas que la adoptan tienen mayor éxito que aquellas de sucesión familiar permanente. Si bien esta posibilidad da tiempo a la maduración de las generaciones, Ward plantea que una seria limitación para su aplicación puede ser la inexistencia o dificultad de búsqueda de un candidato externo capacitado.

b) ¿Cuál es el momento oportuno para elegir sucesor?

La cuestión central aquí es resolver la conveniencia de un anuncio temprano de la sucesión. Una comunicación de este tipo es en general recomendada, ya que elimina la incertidumbre de los empleados, clientes e incluso proveedores. También es un mensaje claro para la familia, que puede ir eliminando puntos de fricción existentes antes de la efectiva toma de mando de la empresa, es decir que pueden irse estableciendo y acomodando las relaciones interpersonales.

c) ¿Qué efecto producirá la puesta en funciones del sucesor en el actual propietario y presidente de la empresa, y cuál es la mejor manera de que éste maneje el cambio?

Las investigaciones de Ward evidencian que la actitud que tenga finalmente el fundador es el factor clave del éxito de un proceso de sucesión empresarial. Aquí pueden presentarse también varias situaciones, como por ejemplo que éste anuncie la sucesión pero "no termine de irse nunca", impidiendo al sucesor ejercer la autoridad necesaria para continuar y acrecentar el negocio. Puede, de hecho, retirarse físicamente pero seguir manejando la empresa a través de otros canales (la "sombra" del padre fundador).

Existen incluso casos en los cuales el fundador regresa a la empresa luego de un tiempo de su retiro porque no tolera la inactividad o sostiene que lo hecho no responde al plan estratégico planteado oportunamente, entre otras razones.

Todo esto puede evitarse con una planificación sucesoria que satisfaga a todas las partes.

Gersick y otros[21] plantean a su vez que cuando una empresa está en proceso de transi-

[21] Gersick y otros, op. cit, 1997. [19] Sr. Norberto Taranto, Presidente de Taranto San Juan S.A.

http://librosysolucionarios.net

ción de liderazgo la elección de una futura estructura de gobierno pueden presentarse tres posibilidades:

- Reciclar la estructura que funcionó bien durante la gestión del propietario actual.
- Pasar a una estructura más compleja, dividiendo los derechos de propiedad y responsabilidades entre los hermanos de la segunda generación.
- Simplificar la propiedad y la estructura futuras.

Los autores consideran que en muchos casos los empresarios no conocen las gamas de opciones con las cuales cuentan y que, en suma, lo que debería hacer la generación saliente varía según dónde comienza la transición y dónde se desea que termine (en definitiva, la estructura de gobierno que utilizaron los padres y aquella que desean transferir a la nueva generación).

Un exitoso y singular caso argentino de empresa que finalmente derivó en familiar y mundial es Arcor, ya mencionado con anterioridad a lo largo de este libro.[22] Arcor inició sus actividades en 1951 en Arroyito, a 115 km de la Ciudad de Córdoba, a partir de la iniciativa de las familias Pagani, Maranzana, Brizio, Seveso y otros accionistas menores, aunque la creación y el desarrollo posterior de la empresa tiene como máximo referente y líder a Fulvio Pagani, cuyos hijos Luis Alberto y Horacio continúan en la dirección de la empresa.

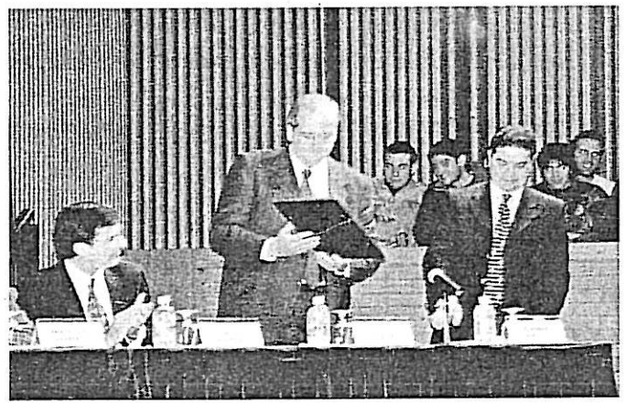
Esta compañía es uno de los pocos grupos multinacionales de capitales exclusivamente argentinos que existen en la actualidad. Su nivel de facturación anual era de 1.100 millones de dólares en 2000, de los cuales el 34% correspondía a sus plantas radicadas en el exterior. Ocupa a 13.000 personas y elabora 1,5 millones de kg de productos que incluyen un total de más de 1.500 artículos diferentes.

Aquí tenemos el caso de una empresa argentina que, en menos de 40 años de iniciada, se convierte en una organización multinacional manteniendo su management familiar.

[22] Kosacoff, B.; Forteza, J.; Barbero, M. I. y Stengel, A., *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*, Bogotá, McGraw-Hill, 2001. Otros casos de grandes empresas argentinas familiares son Loma Negra, Perez Companc, etcétera.



Fundadores de Arcor



El Dr. Luis Pagani con el Ing. Alejandro Pablo Cardozo en ocasión de la Cátedra Entrepreneurship desarrollada en UADE en 2001

Es interesante describir también brevemente aquí el caso de una empresa internacional familiar de reconocido prestigio, conocida mundialmente como la "empresa del buen gusto". Hermes basó su crecimiento y perdurabilidad, a lo largo de seis generaciones, en los principios de una "monarquía democrática"[23] con las siguientes características:

[23] Schwass, Joachim y Wagen, Mónica, "Hermes: Winner of the 1997 IMD Distinguished Family Business Award", *Family Business Network Newsletter*, núm. 19, diciembre 1997.

http://librosysolucionarios.net

- Un fuerte liderazgo en la persona del presidente, estrechamente vinculado con el cuerpo familiar (más de 40 miembros).
- Varios integrantes de las tres ramas de la familia (Dumas, Puech y Guerrand), que trabajan en la compañía en diferentes niveles.
- Una estructura para mantener la influencia familiar (un comité de estrategia con varios miembros familiares y con responsabilidad compartida).
- El cuerpo de directores de la empresa está compuesto básicamente por miembros familiares.
- Regulaciones escritas y una constitución familiar con reglas para comprar y vender acciones, limitaciones a los derechos de votación familiares, etcétera, establecidas luego de que Hermes se convirtiera en una compañía pública.
- A fin de evitar la disolución de los derechos de voto, los accionistas no familiares y los miembros familiares divorciados pueden tener acciones, pero no derechos de voto.
- Una mayoría del 75% para cambiar los estatutos de la empresa o su presidente.
- La nueva generación está directamente involucrada en la tradición de la compañía; desde jóvenes, los miembros realizan visitas a las subsidiarias y a los proveedores con el fin de brindarles un fuerte conocimiento directo de sus productos y sus creaciones.

La familia desea que Hermes permanezca como una empresa familiar; también, aunque no imperativo, que el presidente sea un miembro de ella. Lo que sí es imprescindible para ellos es que éste sea elegido por los accionistas familiares. Creen además que la familia debe tener el control mayoritario en las asambleas ordinarias y extraordinarias.

En su opinión, si la familia no tiene el control, incluso siendo el presidente designado por ella, la empresa podría perder parte de su carácter familiar.

Una característica muy importante es la creencia de la familia de tener pocos derechos y muchas obligaciones. Estas obligaciones son parte de la cultura y la ética familiar y han contribuido a que la empresa perdurara a lo largo de estas seis generaciones.

Es interesante conocer los valores adoptados por Hermes y estipulados en sus "mejores prácticas":

Las mejores prácticas de las empresas familiares según Hermes

1. Cada una de las cinco generaciones adicionó algún valor distintivo con una visión empresarial.
2. A través de las generaciones, Hermes ha mantenido un balance de tradición y creatividad.
3. Hermes continúa emprendiendo a gran escala en la tradicional manufactura de alta calidad de sus artículos de cuero.
4. La contigüidad física de varias de las funciones (producción, administración, ventas) crea un especial espíritu de grupo y refuerza el orgullo de los empleados de trabajar en Hermes.
5. Los miembros de las familias propietarias pueden trabajar en todos los niveles jerárquicos, enfatizando así el espíritu de gran familia dentro de la empresa.
6. Sólo aquellos miembros familiares que son profesionalmente competentes pueden ingresar a la empresa.
7. En tanto se propone que la mayoría accionaria permanezca dentro de la familia, la dirección y el control puede no estar a cargo de familiares.
8. Ser una empresa abierta al capital público dirige las necesidades de un creciente número de propietarios familiares.
9. Las decisiones importantes son tomadas en buenos momentos previos a las crisis; de esta manera se evitan muchos potenciales conflictos (por ejemplo, la apertura de capital al público).
10. La expansión de la empresa es autofinanciada (evitando la deuda bancaria) y es una práctica profundamente arraigada en la tradición familiar.
11. Los beneficios son vistos como necesarios para la sobrevivencia de los negocios.
12. El porcentaje de pago de dividendos está determinado en función de los requerimientos de la empresa, y no de los de los accionistas.
13. Los valores son transmitidos a través de la educación familiar de generación en generación.

Finalmente, para cerrar el tema de empresas familiares no podemos dejar de mencionar un caso singular de desarrollo empresarial familiar a nivel mundial: el tan difundido caso italiano, algunas de cuyas características más relevantes se mencionan a continuación:[24]

[24] Las características expuestas han sido tomadas de la exposición del Prof. Paolo Pretti, Director de la Maestría en Pequeñas Empresas de la Universidad Luigi Bocconi, Milán, Italia, en ocasión de su participación en el seminario "Las empresas familiares", realizado en UADE el 25 de junio de 2002.

http://librosysolucionarios.net

El caso de las empresas familiares italianas

En el campo económico hablar de empresas familiares es hablar de Italia. Todos los productos italianos conocidos en el mundo provienen de estas empresas.

El "modelo" de desarrollo de estas empresas ejemplificado en sus distritos industriales implica una compleja red de interacción entre las empresas, las autoridades locales, las Universidades, las asociaciones industriales, etc.

Las empresas familiares italianas están fuertemente ligadas a la región, al lugar en el cual fue fundada. Esto implica que en general los fundadores dan trabajo a quienes conocen y que los empleados de una empresa sean también de 2° o 3° generación.

Sólo el 15% de las empresas familiares italianas llega a las 3° generación, pero no necesariamente significa que el 85% desaparece; la mayoría de ellas son adquiridas por otras familias.

Esto también establece ciertas características particulares de las relaciones laborales y el espíritu de identificación empleado – empresa.

El deseo de autonomía del italiano marca fuertemente el nivel de empresarialidad del país.

En general en Italia encontramos empresas familiares "ricas" y fundadores y familias "pobres".

Prof. Paolo Pretti

8.3. La empresa naciente

Les cuento la parte linda de la historia, aprendí muchísimo. Pero la parte mala es que hicimos una cantidad de errores y horrores impresionantes. Por suerte lo que hacíamos era aprender muy rápido. En dos segundos internalizábamos el error y nos dábamos cuenta de que nos habíamos equivocado. Yo siempre cuento una anécdota de cuando apenas empezamos. Habíamos vuelto de Estados Unidos. El área de cobranzas era una chica que recibía los cheques por correo, los cargaba en el sistema y eso era cobranzas. Acá en la Argentina, para cobrar te tenés que tirar al cuello, morderle los pies y decirle que, si no te paga , no vas a abrir la boca cuando estás todavía mordiéndole los tobillos. Nosotros volvimos de Estados Unidos, yo nunca había estado en el área de cobranzas. Puse una chica, le dije que era la encargada de recibir los cheques por correo. A los 6 meses voy, era fines del 97 y le pregunto cómo íbamos con los cheques. Me contesta que no recibió ningún cheque. Le pregunto entonces si habíamos dado bien la dirección, me lo confirma pero me dice que nadie mandó nada. 'Hay que hacer algo, hay que salir a buscar los cheques'. Ese día estoy volviendo a casa y me encuentro con un chico con una caja de Officenet, que tiene el logo nuestro grande. Siento una emoción muy grande, teniendo 300 clientes, ver justo un chico con la caja y el logo de Officenet. Me acerco y le digo: '¿Ustedes le compran a esa compañía Officenet?'. Entonces me cuenta que en la oficina le compran y que son espectaculares. Indago un poco más y me cuenta: 'Tienen un catálogo espectacular, te entregan al día siguiente, te atienden bárbaro y ¡lo mejor de todo es que no te cobran nunca!'. Con lo cual dijimos que había que hacer algo... Hoy hay 26 personas en el área de cobranzas que se dedican a cobrar; que llaman a los clientes, los llaman para avisarles que está por vencer un pago, que tienen que pagar; para avisarles que ya venció el pago, que todavía no pagaron y le quedan 3 días para cancelar el pago, si no les vamos a cancelar la cuenta. Así hemos mejorado nuestro sistema de cobranzas. Como esta nos pasaron muchas...[25]



Andy Freire

Debido a un conjunto de características que en las últimas décadas han despertado el interés de los investigadores y administradores, hemos incluido dentro de un capítulo dedicado a organizaciones particulares a las empresas nacientes o en etapa *start up*, y que se inscriben en el marco de Entrepreneurship (Empresarialidad, Desarrollo empresarial). Gran cantidad de congresos y reuniones internacionales, cientos de artículos producidos por año y numerosos journals específicos manifiestan este interés y contribuyen a la promoción de acciones diversas por parte de los sectores público y privado.

Al analizar los fundamentos del Entrepreneurship, la OCDE [26] plantea que "el espíritu

[25] Andy Freyre, cofundador de Officenet, en ocasión de su exposición en la Cátedra Entrepreneurship UADE, 25 de abril de 2002.

[26] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), *Estimular el espíritu empresarial*, 1999.

http://librosysolucionarios.net

empresarial es esencial para el funcionamiento de las economías de mercado. En estas economías, los empresarios son los vectores del cambio y del crecimiento y pueden contribuir a acelerar la creación, divulgación y aplicación de ideas innovadoras".

Por su parte, Planellas[27] opina que el abordaje de la creación de empresas y el Entrepreneurship como campo de estudio a lo largo del siglo XX puede dividirse en las siguientes etapas principales:

a) Etapa de énfasis en el porqué. Las investigaciones apuntaban a identificar las causas de la existencia de personas que crean empresas en tanto que otras, en condiciones parecidas, no lo hacen (inicios de los años sesenta).
b) Etapa de énfasis en quién. El campo de estudio se reorienta a fin de tratar de identificar las características o cualidades personales de quienes ponen en marcha nuevas empresas.
c) Etapa de énfasis en el cómo. Las investigaciones comenzaron a profundizar en la identificación del proceso de creación de una empresa.

Sin embargo, podemos decir que no existe coincidencia en las opiniones de los investigadores acerca de si Entrepreneurship constituye una disciplina que ya esté formada.

Algunos autores[28] plantean por ejemplo que la literatura sobre pequeñas empresas y Entrepreneurship no indica aún la existencia de un marco teórico completo que lo contemple debido, entre otros temas, a que los análisis tradicionales de éxito y fracaso de estas firmas han utilizado modelos de características financieras tomados de empresas ya establecidas. Este enfoque sería por lo tanto inapropiado para el análisis de la viabilidad de nuevos emprendimientos, en los cuales las habilidades y aspiraciones del emprendedor son muy importantes. De allí que sería esencial investigar sus características, su experiencia y su motivación tanto como otros factores influyentes en el contexto interno y externo.

Otros opinan que las cuatro décadas pasadas fueron crecientemente fértiles en investigaciones, algo que los ha llevado a plantear que en la actualidad la disciplina sí está en gran parte formada. Sus argumentos se basan parcialmente en la existencia de una comunidad científica reconocida (que se manifiesta, como ya mencionamos, en conferencias, journals, etcétera)., aunque reconocen que el problema está centrado en la definición de la palabra "entrepreneur" (empresario) y el establecimiento de los límites del campo del Entrepreneurship los que no han sido aún resueltos.[29]

Tomando en cuenta este estado de discusión sobre Entrepreneurship, nos concentraremos aquí en la etapa *start up*.

8.3.1. El entrepreneur (empresario) y la fase start up

Como hemos mencionado el pensamiento sobre la empresarialidad ha sido dinámico y registró una evolución desde los enfoques y autores que intentan definir quién es empresario (entre los cuales sobresale Mc Clelland) hacia otros que focalizan el proceso empresarial como un fenómeno más complejo y en el cual intervienen e interactúan factores situacionales, sociales, culturales y económicos.[30]

En la teoría empresarial, el empresario es "la persona de carne y hueso que ha creado una empresa que funciona y que sobrevive durante años"[31]; a criterio de Planellas, esta definición es el punto de partida para un nuevo enfoque de esta figura, y resulta muy útil para poder investigar el proceso y la problemática de la creación de empresas. De esta manera surge un nuevo programa de investigación científica en el cual tanto el empresario como la empresa son identificables y contrastables con la experiencia, y por lo tanto pueden ser objeto de investigaciones empíricas.

Planellas también considera que los conocimientos que aportan las investigaciones realizadas hasta estos momentos indican que a causa del número y la diversidad de variaciones contextuales (condiciones económicas, tipo de empresa, cultura, valores, etcétera) se tratará siempre de una teoría sobre la contingencia de la creación de empresas.

---

[27] Planellas Aran, Marcel, "Evolución de la investigación sobre la creación de empresas y estado actual del debate sobre los resultados de las nuevas empresas", *Papers ESADE*, Barcelona, núm. 151, noviembre 1996.
[28] Watson, Kathryn; Hogarth Scott, Sandra y Wilson, Nicholas, "Small Business Start-ups Success Factors and Support Implications", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 4, núm. 3, 1998.
[29] Bruyat, Christian y Julien, Pierre-André, "Defining the Field of Research in Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing* 16, Elsevier Science Inc., 2000.
[30] Kantis, Hugo, Angelelli, Pablo y Gatto, Francisco, "Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿De qué depende su creación y supervivencia?". Proyecto Estudio comparativo entre....; el enfoque es coincidente con el mencionado trabajo de Planellas.
[31] Planellas Aran, Marcel, op. cit.

http://librosysolucionarios.net

Por otra parte, diversos economistas desde el siglo XVII contribuyeron con sus investigaciones a fijar los fundamentos de las posiciones hoy día dominantes relacionadas con el empresario. Cantillon, Turgot, Say, y Schumpeter han sido decisivos en ello[32]. A ellos podemos agregar nuevos enfoques como los de Casson quien plantea que "un empresario es alguien qué se especializa en tomar decisiones racionales para la coordinación de los recursos escasos", y Baumol, quien definió al empresariado, desde un ángulo general, como "todas aquellas tareas no rutinarias de quienes dirigen las actividades económicas de grupos y grandes o pequeñas organizaciones".[33]

Baumol en particular plantea que en la actualidad existen dos tendencias básicas que se mantienen en oposición una con otra en la comunidad científica de Entrepreneurship. La primera de ellas fue desarrollada precisamente sobre los trabajos citados de Turgot y Say, y considera al empresario como la persona que crea y desarrolla nuevos negocios de cualquier manera. La segunda tendencia toma los puntos de vista de Cantillon y Schumpeter, quienes ven al empresario como un innovador y además una persona de características relativamente excepcionales: alguien que cambia la economía de una u otra forma.[34]

Sin embargo, a pesar de estas diferentes visiones, es importante señalar que actualmente existen un cierto número de ideas y conceptos básicos que son compartidos por todos los investigadores del campo:

a) El reconocimiento del individuo como un elemento importante e incluso vital en la creación de nuevo valor.

   Los empresarios no son ciertamente los únicos en crear nuevo valor para la sociedad a través de la apertura de empresas, en el sentido legal del término, o a través de innovaciones con diferentes formas. Sin embargo, ellos son los responsables de un alto porcentaje del valor nuevo creado, algo que los investigadores de la disciplina consideran que es necesario para la propia operación de nuestro sistema económico.

b) El concepto de que las personas no son simplemente máquinas que reaccionan automáticamente al estímulo del ambiente.

   El individuo tiene la habilidad de entender y crear, además de una cierta libertad de acción a pesar de que el ambiente provee oportunidades y plantea restricciones.

c) La creencia de que los recursos en el ambiente pueden jugar un rol facilitador o estimulante para ayudar al incremento del número de empresarios en una región.

Sobre este último punto caben mencionar dos aspectos: la regulación de entrada de una actividad empresarial a un mercado determinado, y los factores "*pull*" (que atraen) y "*push*" (que empujan) que afectan a la decisión de emprender.

Una reciente investigación de Djankov y otros,[35] realizada en la Universidad de Harvard, analiza precisamente la regulación de entrada de *start ups* en 75 países.

La investigación formula tres interrogantes: ¿cuántos trámites formales se requieren para crear una empresa lícitamente y sin pagar sobreprecios?, ¿cuánto tiempo llevan? y ¿cuál es el costo? El promedio para los 75 países es de 10,2 trámites independientes para obtener diversos certificados, un tiempo acumulado de 63 días (suponiendo que no haya demoras burocráticas) y un total de pagos al gobierno equivalente al 0,34% del PBI per cápita, lo cual indica que son extremadamente altos en la mayoría de los países. Los países con alta regulación de entrada poseen mayor corrupción y economía negra, pero no mejor calidad de bienes públicos o privados.

También la comunidad académica comparte algunos objetivos comunes como comprender –o incluso, si es posible, predecir– el fenómeno de creación de nuevo valor iniciado por individuos, y entender o "predecir" su éxito, fracaso o performance.

Avanzar en este conocimiento permitiría, en principio, promover el fenómeno y, por tanto, incrementar la riqueza producida para beneficio de todos, especialmente tomando en consideración que los pequeños empresarios han creado la gran mayoría de los nuevos trabajos en las últimas décadas. Esto también permitiría comprender por qué Entrepreneurship crece rápidamente en algunas regiones y se toma su tiempo para emerger en otras. Esta disparidad se presenta incluso donde las economías en cuestión son similares, o donde la situación ge-

[32] Bruyat, Christian y Julien, Pierre-André, op. cit., 2000. Bruyat y Julien asumen que Cantillon, Turgot, Say y Schumpeter fueron los principales investigadores que fijaron los fundamentos para las posiciones hoy en día dominantes relacionadas con el entrepreneur. Para Cantillon, el empresario es alguien que asume el riesgo y puede legítimamente apropiar todo beneficio. Para Turgoy y Say, el empresario difiere del capitalista, alguien que asume riesgo o incertidumbre y obtiene y organiza los factores de producción para crear valor; para Schumpeter el empresario ejecuta la función de innovación y persiste más allá de las contradicciones del sistema capitalista. Explican también que Pelletier (1990), en una cuidadosa revisión del trabajo de Robert Turgot, *Reflections on the Formation and Distribution of Wealth*, escrito en 1776, muestra que fue precisamente Turgot el primer autor que realizó tal distinción mucho antes que Jean Baptiste Say, al considerar al empresario como aquel que combina los factores de la producción de una nueva forma, y al capitalista como quien "provee los fondos que él necesita".

[33] OCDE, *El espíritu empresarial.*

[34] OCDE, op. cit.

[35] Djankov, Simeon, La Porta, Rafael, López de Silanes, Florencio y Shleifer, Andrei, "The Regulation of Entry", *Harvard University*, Second Draft, agosto 2000.

http://librosysolucionarios.net

neral produce efectos parecidos. También ayudaría a comprender por qué Entrepreneurship emerge fuertemente en ciertos momentos y mucho menos en otros.

Por otra parte, los mencionados factores que inciden en la decisión empresarial han motivado varias investigaciones; entre los factores "*push*" podemos mencionar el nivel de desempleo, en tanto que entre los "*pull*" encontramos el atractivo de la independencia personal y la organización incubadora, es decir, la última compañía en la cual se trabajó anteriormente al *start up* (esta organización provee contactos personales, conocimiento del mercado, habilidades de gerenciamiento, conocimiento de la industria, etcétera).

Reforzando el análisis de la etapa *start up,* es particularmente interesante la investigación encabezada por Reynolds,[36] cuyos resultados fueron presentados en el Entrepreneurial Research Consortium (ERC) del Babson College (Estados Unidos) que abarcó a ese país, Noruega y Suecia.

De acuerdo con el informe de Reynolds, las pequeñas empresas nuevas representan la mayor fuente de crecimiento del trabajo, son una significativa fuente de innovaciones, responsables de una mayor adaptación económica y proveedoras de una carrera de oportunidades atractiva. Estudios correspondientes a 1988–1993 indican que en Estados Unidos las empresas pequeñas (menos de 500 empleados) crearon 1,8 millones de nuevos puestos de trabajo, en tanto que las grandes crearon 100.000. La mayor porción de este crecimiento de empleos por parte de las pequeñas empresas provino de empresas nacientes.

Reynolds plantea que el crítico rol de las nuevas empresas ha liderado diversos esfuerzos para comprender aquellos factores con predominio y afectación en las empresas nacientes. Ha habido, sin embargo, pocas respuestas precisas a la pregunta: "¿De dónde provienen las nuevas empresas?". A tal efecto, hace mención a un estudio de países seleccionados de la OCDE (Francia, Alemania, Italia, Irlanda, Suecia, Gran Bretaña, Estados Unidos) que indica que, en todos los casos, las regiones con incrementos en la demanda, la diversidad de actividad económica y un alto predominio de adultos jóvenes bien educados –zonas urbanas más que rurales– tienden a poseer los más altos índices de nacimiento de empresas.

Las características regionales, sin embargo, no crean nuevas empresas. La gente lo hace, y en ese sentido el proceso de inicio o gestación está aún inexplorado. Reynolds es uno de los investigadores que plantea que aún se sabe poco sobre los detalles asociados con la concepción, gestación y nacimiento de nuevas empresas.

[36] Reynolds, D. Paul, "National Panel Studies of Business Start-Ups: Research Program Status Report and Policy Implications", *Entrepreneurial Research Consortium*, Babson College, 1997.

Su investigación fue desarrollada precisamente para permitir un estudio sistemático del proceso completo de inicio, comenzando con la primera actividad real involucrada en la creación de una nueva empresa. Para ello se consideró el proceso empresarial conformado por cuatro etapas y tres transiciones principales a partir de la concepción de la idea en el marco de la población adulta (de 18 años o más):

Etapa 1: Empresario naciente (*Start up*)
Primera transición
Etapa 2: Empresa nueva (Infancia)
Segunda transición
Etapa 3: Empresa nueva (*Fledging*)
Tercera transición
Etapa 4: Empresa establecida (Adolescente)

El foco inicial del proyecto fue la identificación de individuos que realizaran la primera transición desde la concepción de la idea hasta la gestación (*start up*), y la segunda transición, desde *start up* hacia nueva empresa (*fledging*).

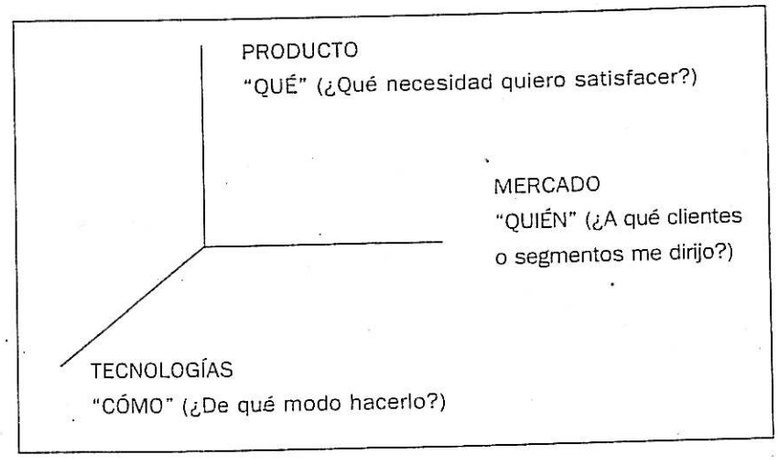
El procedimiento implicó la localización de una muestra representativa de aquellos que se encuentran próximos a la fase de inicio y la realización de un seguimiento del progreso con entrevistas telefónicas periódicas. La investigación proveyó de esta manera una representación de aquellos que completaron el proceso de inicio y pueden ser comparados con los que discontinúan el esfuerzo. Los estudios preliminares indicaron que el 3% de los noruegos y suecos adultos y el 4% de los estadounidenses estaban involucrados en iniciar una nueva empresa; en tanto que entrevistas de seguimiento posteriores indicaron que durante el año siguiente nacía el 40%.

Finalmente, enfatizamos aquí que, en esencia, una empresa naciente significa pasar de la teoría a la práctica. Para ello, el emprendedor debe plantearse algunas preguntas clave y el concepto del negocio:

- ¿Cuándo existe una real oportunidad de establecer una empresa?
- ¿Cuándo, dónde y cómo poner en marcha los recursos que se necesitan para desarrollar esa oportunidad?
- ¿Cómo pueden controlarse esos recursos?
- ¿Cómo se los administrará?
- ¿Cómo se cosecharán los beneficios?

http://librosysolucionarios.net

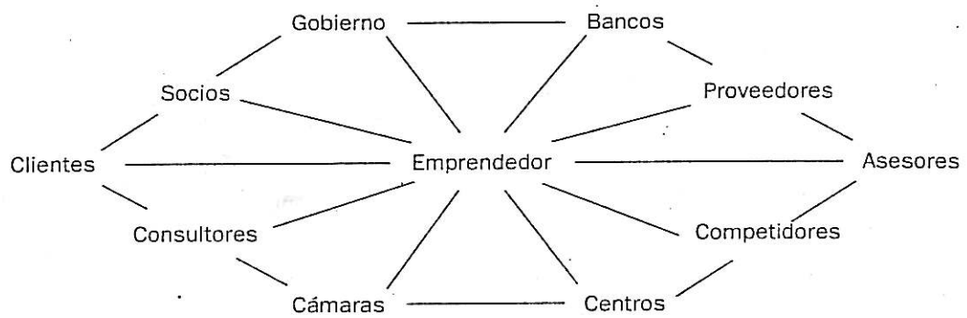
El concepto de negocio



Si se es capaz de responder bien a esos interrogantes y adaptarse a las particularidades y oportunidades del contexto exterior, es posible suponer que se pueden lograr éxitos en una actividad dominada por los riesgos y la autonomía de la iniciativa personal.

Definido el concepto empresarial, es clave la conformación de la red (*network*), en la que deberá desenvolverse y trabajar el emprendedor. La potenciación de las posibilidades y relaciones con la red serán determinantes en su éxito; deberá conseguir la interdependencia con cada uno de los grupos en condiciones de incertidumbre. La red refuerza la idea de la importancia del "*know who*" (saber quién) para el emprendedor, tanto como el habitual "*know how*" (saber cómo).

La red del emprendedor



Para completar lo expuesto, mencionamos las principales conclusiones del informe mundial que analiza la actividad de Entrepreneurship de diversos países. Iniciado en 1999 con 10 países participantes, su edición 2005 incluyó 35 países de Asia y Oceanía, África y Medio Oriente, Europa, América del Norte y América del Sur (incluyendo a la Argentina).

Los objetivos centrales del GEM apuntan a analizar y describir el proceso emprendedor en los diferentes países, y en particular focalizando en los siguientes:

- Medir las diferencias de nivel de actividad emprendedora entre dichos países.
- Investigar los factores que determinan dichas diferencias de niveles.
- Identificar políticas que puedan contribuir a reforzar la actividad emprendedora.

Los datos de cada país participante son obtenidos mediante encuestas y entrevistas en profundidad a diversos expertos y una completa selección de datos nacionales estandarizados. Los descubrimientos clave del GEM 2005 han sido los siguientes:

http://librosysolucionarios.net

-Rango de actividad emprendedora

Hay una fuerte variación entre los países tanto en lo referente a frecuencia como calidad de la actividad emprendedora. Los países de ingreso medio tienden a exhibir mayores porcentajes de individuos iniciando una empresa que los países de ingreso alto.

Con respecto a la etapa temprana de actividad emprendedora, países como Venezuela (25%), Tailandia (20,7%), y Nueva Zelandia (17,6%) exhiben muy altos índices comparados con los de otros países como Hungría (1,9%), Japón (2,2%) y Bélgica (3,9%).

También la tasa de preponderancia de dueños de negocios establecidos varía fuertemente entre países. En la parte más baja de la escala se encuentran Sudáfrica (1,3%), México (1,9%) y Hungría (2,0%), en tanto que en la alta se encuentran Tailandia (14,1%), China (13,5%) y Nueva Zelandia (10,8%).

La chance de sobrevida de un individuo emprendedor en el mercado por más de 42 meses varía significativamente en los países.

Emprendedores en etapa temprana dentro de países de alto ingreso tienen, en promedio, más probabilidad a sobrevivir en el mercado y a convertirse en dueños de empresas establecidas que los emprendedores en etapa temprana de los países de ingreso medio.

El ratio que evidencia emprender "por oportunidad" vs. "por necesidad" de dueños de negocios es más alto en países de ingreso alto que en los medio.

La evidencia sugiere una relación sistemática entre el motivo prevaleciente en etapa Start up en un país y la chance de sobrevivida del nuevo negocio. Los países que exhiben principalmente un entrepreneurship orientado a la oportunidad parecen mostrar un menor porcentaje de fracasos en negocios en etapa temprana que los países con alto porcentaje de entrepreneurship orientado a la necesidad.

Altas tasas de crecimiento de PBI per cápita en países de ingreso medio se reflejan en una mayor innovación y potencial de crecimiento de actividad emprendedora en dichos países.

En todos los países, la mayoría de los negocios ofrecen productos o servicios que no son nuevos para la mayoría de los consumidores, y solamente una pequeña fracción denuncia que lo que ellos ofrecen es nuevo para todos los consumidores. De una manera que no sorprenden, emprendedores en etapa temprana denuncian más a menudo ofrecer productos innovadores que los empresarios establecidos.

La mayoría de los emprendedores manifiestan que ellos esperan hacer frente a muchos competidores en su mercado. Esta porción es mayor para dueños establecidos (65%) que para los emprendedores en etapa temprana (55%). Solamente alrededor de un 10% de emprendedores en etapa temprana y 6% de los dueños establecidos manifiestan no tener competidores.

Tanto los emprendedores en etapa temprana como los dueños establecidos en los países de ingreso medio manifiestan – más a menudo que aquellos de ingreso alto - utilizar tecnologías que no estaban disponibles un año atrás. Esto tiene sentido. Dado que los países de ingreso medio están menos desarrollados tecnológicamente, y además tienen mayor espacio y más oportunidades para actualizar y modernizar.

La mayoría de las empresas exhiben ningún o limitado crecimiento potencial en términos de creación de nuevos puestos de trabajo. Los países de ingreso medio exhiben una significativa mayor porción de individuos involucrados en negocios de riesgo con crecimiento potencial. Esto se refleja en mayor tasa de crecimiento del PBI per cápita y en su relativa alta innovación.

La distribución sectorial de emprendedores en etapa temprana y negocios establecidos es comparable. Sin embargo, los países de ingreso medio una mayor porción de de negocios con actividades orientadas al consumidor en tanto que los de alto ingreso muestran una porción de actividades en negocios de servicios que es casi dos veces más alto que en los otros grupos.

-Capacidad emprendedora

La curva de la distribución etaria de la gente involucrada en actividad emprendedora tiene la forma de una U invertida. La actividad emprendedora en etapa temprana prevalece más

http://librosysolucionarios.net

en el grupo de individuos con edad de 25 a 34 años. La edad de los dueños de negocios establecidos tiene su pico entre los 45 y 54 años.

Los varones son más proclives a iniciar negocios que las mujeres. En ningún país las mujeres son más activas en iniciar o ser dueñas de negocios que los varones. En ambos tipos de países (ingresos altos y medios) esta brecha de género existe tanto para la participación de emprendedores en etapa temprana como en negocios establecidos.

Los ratios de participación de personas que actualmente están iniciando un negocio en ambos tipos de países es mayor entre gente empleada. De ellos, más del 70% de los emprendedores en etapa temprana y más del 80% de los dueños de negocios establecidos trabajan full time en sus trabajos.

También en ambos tipos de países las personas con educación post secundaria o graduada está más involucrada en actividades emprendedoras de etapa temprana, y los individuos con alto ingreso son más probables a involucrarse en actividades emprendedoras de etapa temprana. Sin embargo, niveles de alto ingreso son mucho más comunes en los dueños de negocios establecidos en países de alto ingreso que en el grupo de ingreso medio. Esto sugiere que un alto ingreso puede ser resultado de un entrepreneurship exitoso.

En 2005, el "año internacional del microcrédito", se estimó que aproximadamente el 40% de las personas pobres del mundo habían sido alcanzados por el microcrédito.

La clásica inversión en capital riesgo aumentó por primera vez desde 2000, cuando explotó la burbuja de Internet. Estados Unidos continúa dominando la inversión de capital riesgo en empresas high-tech. Unas 6 veces más que todos los países europeos juntos.

Clasificando por tamaño de PBI, Suecia lidera las naciones en cantidad de nuevo capital riesgo destinado a futuras inversiones en empresas high – tech, seguida por estados Unidos y Noruega.

En general, las personas involucradas en actividades emprendedoras de cualquier nivel tienden a ser más seguros en sus propias habilidades, más aptos para conocer otros emprendedores, más alertas a la existencia de oportunidades no explotadas, y menos dispuestos a permitir que miedo al fracaso les impida iniciar un nuevo negocio.

Sin embargo, las mujeres alrededor del mundo son menos optimistas y menos seguras de sus habilidades emprendedoras y más preocupadas sobre el fracaso.

Implicancias para políticas

El GEM 2005 plantea que la creación de instituciones apropiadas conducentes al desarrollo de mercados es una responsabilidad fundamental de los gobernantes interesados en la promoción de entrepreneurship en sus países.

El principal rol del gobierno en ese sentido está relacionado con proveer estabilidad política y macroeconómica. La paz y estabilidad son condiciones necesarias para el desarrollo de una sociedad emprendedora.

En todos los países, los gobiernos necesitan remover barreras para la competencia, rever la provisión de servicios con respecto a la eficiencia y efectividad, promover la responsabilidad fiscal, y asegurar transparencia de las leyes un marco legal claro para los derechos de propiedad y control regulatorio.

En la economía global, una agenda política focalizada en la promoción de entrepreneurship debe hacer hincapié de la liberalización progresiva de los mercados globales. Dado que entrepreneurship se encuentra en el filo cortante del desarrollo de un nuevo mercado e innovación tecnológica, las restricciones al comercio tienden a penalizar a los emprendedores más que en otros grupos.

http://librosysolucionarios.net

8.3.2. Las ideas y opinión de un emprendedor exitoso

Claudio Marangoni. Fundador de Escuela Modelo de Fútbol y Deportes[37]



En el apogeo de su extensa carrera de más de diecisiete años como futbolista profesional integrando los más importantes equipos argentinos, de Europa y el Seleccionado Nacional, habiéndose diplomado paralelamente como Licenciado de Kinesiología, Claudio Marangoni crea, en el año 1984, la Escuela Modelo de Fútbol y Deportes con el objeto de brindar las respuestas más adecuadas en la formación deportiva de nuestros hijos. Desarrolla proyectos y emprendimientos en las áreas de la Educación Física, el Deporte, la Recreación y la Salud

Lo que deseo contarles aquí es una experiencia. Cómo a partir de una idea hoy existe una empresa que es líder en la educación deportiva, la recreación y el tiempo libre. Cuenta con más de 70.000 usuarios mensuales que nos visitan y están satisfechos con nuestros servicios.

Les cuento cómo surgió la idea. En el año 1983-84 en plena carrera deportiva –jugaba en Independiente-, todo surgió charlando con amigos. Uno de ellos me comenta que quiere mandar a sus hijos a jugar al fútbol y en ningún club lo aceptaban. Le pido que me de un mes y le prometo que yo mismo lo voy a atender. Yo ya sentía, en el plano docente, esa vocación de servicio. Cursaba histología en la facultad de medicina, me quedé al año siguiente como ayudante. Sentía esa vocación de transmitir. Me daba cuenta que la enseñanza del fútbol en nuestro país estaba totalmente dejada de lado. La pasión de los argentinos no se enseñaba en las escuelas. Se enseñaba handbol, básquet, voley pero no fútbol, porque se consideraba que el fútbol se lo aprendía libremente en el barrio o en el potrero. A los 30 días alquilé un predio en YPF –que hoy no existe más-. Empecé con 5-6 hijos de amigos. A los 2 meses teníamos 150 chicos. En realidad no lo inicié como un negocio, sino como una vocación. Entonces me pregunté qué había pasado. Ahí me puse a ver no solamente que el fútbol no se enseñaba sistematizadamente sino que no existían las escuelas deportivas en ese momento en el país. Estamos hablando del año 1984.

Los chicos "de departamento" no tenían forma de expresar toda esa energía que acumulan. La reducción de espacios verdes y la ausencia de la calle como espacio de socialización ha sido notable. Todo esto hizo que existiera una necesidad del mercado que yo desconocía.

Nosotros empezamos en julio-agosto del 1984. Yo tenía que seguir entrenando y jugando. Abrimos en el año 1985 una nueva sede en San Isidro. El primer día 2 chicos, al mes 200, al segundo mes 300. La gente venía de hasta 200 kilómetros. Otra vez me paré y me pregunté qué pasaba. Me di cuenta que me tenía que organizar. Me empecé a rodear de profesores de educación física; los empezamos a especializar el fútbol; establecimos los objetivos generales de la escuela. Los objetivos operacionales y los objetivos específicos para cada edad. Fue así como, a partir de la observación, porque no había un modelo a seguir, creamos el gabinete psicológico.

Ya en el año 1985, mi mujer –que es psicoanalista de niños- organizó un espacio de formación para docentes, organizó la comunicación. Cómo recibir y tratar a un chico. Ahí nos dimos cuenta de las diferentes necesidades que tenían los chicos que se acercaban a la escuela. Algunas mamás traían a los chicos para que adelgace, otras para que se socialice, para que se calme. Ahí nos dimos cuenta que, si bien esta era una escuela de fútbol, detrás de la necesidad primaria de cada uno de nosotros, existe otra necesidad que puede pasar por diferentes intereses. Aprender a jugar al fútbol era el objetivo principal pero hacer un traje a medida para cada chico era el deber que nosotros teníamos. Aquel chico que estaba inseguro, hacerle un plan de estímulos. Evidentemente muchos chicos tienen el deseo de aprender, como los grandes, y nos frustra la posibilidad de no saber cómo, no conocer la técnica. A veces pensamos que no estamos preparados para hacer algo, pero simplemente porque no conocemos el procedimiento. El gabinete psicológico, la observación de los padres, el trabajo de los docentes, todos, a través del ensayo y el error fuimos mejorando el modelo. Lo que teníamos éxito lo seguíamos. Hasta ahí éramos escuela de fútbol.

[37] Extraído de la conferencia dictada en la Cátedra Entrepreneurship UADE, 26/10/04.

http://librosysolucionarios.net

En el año 1987 la idea que había surgido con estos amigos, se fue transformando en una institución para la cual había una demanda sostenida. Entonces nos planteamos que teníamos que crecer pero no sabíamos cómo. Casualmente veo una cancha de fútbol totalmente abandonada en Av. Coronel Díaz y Av. Las Heras. Me reúno con la directora del colegio que funciona allí. Le propongo hacerme cargo gratuitamente de la enseñanza de fútbol para toda la población escolar de las 5 escuelas que pertenecen a la zona. También le planteo que me voy a hacer cargo de todos los costos que esto implique. Pero esto de 8 de la mañana a 4 de la tarde. El resto del tiempo la escuela de fútbol va a ser privada. Lo que cobre en la parte privada va a solventar la parte gratuita. Después de un año y medio de gestión ese proyecto se aprobó. Las cooperadoras de las escuelas eran dos del MAS, una radical y otra peronista. Así que imagínense la cantidad de intereses que había que conjugar para sacar adelante ese proyecto. Fue un proyecto pionero. Antepusimos la vocación al negocio. Nos teníamos una fe ciega. Al año teníamos más de 1.000 chicos y 400 alumnos en lista de espera. No solamente había una necesidad sino que había un grupo que trabajaba en función de las necesidades del otro. Ahí dejamos de ser una escuela de fútbol para convertirnos en escuela de deportes. Teníamos varones y nenas en todos los deportes grupales. Desde el 1984 al 1987 estábamos solos. En el año 1987 aparece la competencia. Ex futbolista y directores técnicos y se prendieron en el proyecto, dado que se presentaba como un negocio redondo. No les voy a decir que no nos asustamos. Cuando hay algo que se supone que es negocio, todo el mundo quiere competir. Pero se olvidaron de dos cosas fundamentales. Una es la vocación para trabajar con chicos y lo segundo es que no tenían estructura docente. El modelo no era recreativo y formativo. Fue así que nosotros también implementamos diferentes normativas comerciales. Cuando alguien muy conocido se ponía en un lugar, poníamos una sucursal muy cerca. De este modo fuimos debilitando a la competencia. A los dos años habían desaparecido del mercado. Pero no por obra nuestra porque en realidad nosotros no queríamos estar solos. Queríamos que se confirme esa forma de trabajo. Imagínense con la población que hay en la Argentina, ¿cuántas escuelas podían funcionar? Lo que sí pedíamos era que trabajen bien.

En el año 1989 comenzamos a hacer franchising. En el 1991 habíamos hecho dos franquicias en el país.

Recorrí todo el país pero era difícil imponerlo. Cuando el mercado demanda y el franchising triunfa, es mérito del que compró la franquicia. Si el producto no funciona muy bien, la culpa es del que vendió la franquicia. No todo el mundo que compró esta franquicia entendía que, cuando uno trabaja en educación, no es como vender hamburguesas. Es decir, si uno es demasiado comercial, pierde calidad. Y si uno es demasiado pedagógico, no es comercial. Hay que tener una fina línea para tener un producto que tenga un buen sustento pedagógico y a la vez sea comercial. Cuando se fueron venciendo las franquicias, se las fuimos dejando a los profesores que tenían la camiseta puesta y entendían muy bien en qué consistía el trabajo. En el año '90 vino un reconocimiento institucional por parte del Ministerio de Educación. En el año '91 nos empezaron a llamar de colegios. Ese mismo año preparamos el primer simposio de escuelas deportivas y de fútbol. También recibimos muchas críticas. Fuimos precursores en el trabajo con chicos de 4-5 años. Hoy empezamos con el taller de estimulación temprana para chicos de 2-3 años. En el año 1992 nos empiezan a llamar de *countries* y lugares de campo para hacernos cargo de la actividad recreativa.

En el año 1993 estábamos muy embalados en el trabajo deportivo pero nos planteamos que el deporte estaba íntimamente ligado a la salud. Así nos propusimos llegar a las instituciones con otro mensaje, el de la prevención y de la alimentación correcta. En el 1994 nos empezaron a llamar de las empresas para organizar jornadas deportivas, etc. Así descubrimos el mundo corporativo. En el 1995 profundizamos proyectos en el área social, con City Bank con chicos carenciados, trabajos con directoras, trabajo de formación de líderes positivos en comunidades muy carenciadas. En el año 1996 hicimos una reestructuración muy grande de la empresa. Teníamos ya 12 años y ya teníamos vicios. Había crecido pero teníamos errores de funcionamiento y de comunicación. Fue un año que pusimos a prueba a todo el personal. No hay cosa más difícil de manejar que la propia libertad. Prácticamente no dimos directivas y observamos cómo se manejaba cada persona adentro de la institución. Quién tenía la capacidad de dar respuesta, quién la utilizaba para beneficio propio, y fue así que hicimos una gran reestructuración.

Pasaba un fenómeno raro. Desde el año 1995 el país iba en recesión y nosotros íbamos en subida. Mucho no lo entendíamos. Nos preguntamos entonces si apostábamos a crecer o seguíamos la variable del país. Les digo una cosa. A veces el país va por un lado y no ayuda, pero la vida es una sola y el tiempo hay que aprovecharlo. No pierdan el tiempo porque pasa

http://librosysolucionarios.net

inexorablemente. Aún en condiciones adversas hay que seguir la vocación. Hay que jugarse y apretar el acelerador. Nos hicimos cargo de un club que está en San Isidro que la primera semana me daban ganas de llorar. Teníamos como modelo un club de actividades, no un club social, que nuclea los intereses de cada uno de los integrantes de la familia. A nosotros nos interesaba no crecer solamente con los chicos sino con la familia. Así es como organizamos escuela de fútbol, de gimnasia deportiva, salones de fiestas, actividades recreativas, etc. En el 1999 compramos una franquicia de un club de AFA, primera D. Parecía que el fútbol se iba a privatizar todo. Al tiempo, nos dimos cuenta que la corporación del fútbol en vez de abrirse, se protegía aún más. Fue un proyecto que quedó trunco pero es importante comenzar algo que no termina bien. En el mundo de los negocios se gana y se pierde permanentemente. Del error hay que reparar y crecer.

Ese mismo año vino *Endevor,* que es una empresa que da ayuda a los microemprendimientos para que puedan crecer y trabajar en el ámbito internacional. Nos eligieron la segunda empresa en cuanto a la calidad y el servicio. En el año 2000 vienen de Walt Disney y nos proponemos algo que nos resultó increíble. Terminamos haciendo una alianza con ellos. Les organizamos todos los eventos deportivos hasta el día de hoy. De todas las asociaciones siempre se crece. Después vino Iván Zamorano y nos propuso que todo lo que habíamos hecho acá que lo hiciéramos en Chile.

También incursionamos en el ámbito de la cultura y el arte. Consideramos que la danza también era un modo de expresión del cuerpo y así fuimos a Nueva York y le propusimos a Julio Boca para que abriera la escuela que tiene en el Centro Borges en San Isidro. Así al proyecto del club le agregamos una parte cultural que es muy exitosa.

En el año 2001, cuando la Argentina parecía desvastada, decidimos abrir en España. En el 2003 empezamos a implementar programas de calidad de vida, programas de salud. Las empresas que no han tenido posibilidad de dar aumento a sus empleados, necesitan tenerlos con una mejor salud, sentir que se ponen la camiseta de la empresa, que la empresa se preocupa por ellos, que no tengan tanto índice de ausentismo, que mejoren sus hábitos. Una empresa es su gente. Las empresas necesitan empleados más sanos y mejor predispuestos. Para eso se implementan programas de calidad. Por ejemplo, alguien le da alto el colesterol, programa de ejercicio físico para bajarlo. Así para cada problema que pueda tener un empleado. Así la empresa cuida a su gente y la gente se siente identificada con la empresa. Cuando

todo el mundo forma parte de esa cultura, la empresa tiene gente con un gran sentimiento de pertenencia, con un bajo índice de ausentismo, con obra social que apoya porque no los tiene internados. Hay que prevenir.

Es un paralelismo entre el fútbol y la empresa. En el fútbol no puedo jugar sino tengo la técnica. En la empresa ese paralelismo es el conocimiento. Cuanto más conocimiento mejor. Cuando más diversidad de enfoques tengan sobre un conocimiento, hay más posibilidades sobre una misma situación. A veces las soluciones no son lineales. En el fútbol, tengo la técnica pero se juega corriendo. En la empresa es cómo pongo en práctica el conocimiento. En el fútbol, la táctica es cómo me voy a parar en la cancha, tanto en la defensa como en el ataque. En la empresa, es cómo ese conocimiento lo vamos a poner en práctica con respecto a la empresa para adentro y con respecto al mercado. Actualmente hay mucha información sobre cómo manejarse en la empresa. Pero hay un punto que desvela a todos los entrenadores y a todas las empresas que es la concentración en la tarea. Este es el pilar fundamental del rendimiento de la actividad humana. En un trabajo en equipo una falla individual afecta al todo. Si fallo por una cuestión de concentración, afecto al todo. Alguien que se concentra permanentemente, se convierte en un referente del grupo. La tenacidad es muchas veces una cualidad innata. Pero se puede conseguir ser tenaz. Se logra a través del entrenamiento de la voluntad. Esto es proponerse mejorar en aquellos valores que no tenemos. Hay varias áreas para que las cosas funcionen bien: la física, tener una buena condición física brinda la energía necesaria para el estudio, el trabajo y para tener una mejor fuerza en cuanto a la cantidad, complejidad e intensidad del trabajo que hay que hacer. Por otro lado, el área emocional, la alimentación y el descanso. Todo esto hace que uno tenga una mejor predisposición y sentimientos positivos hacia el trabajo. El área que determina la combinación entre el área física y la emocional es la mental. Es la que plantea la pausa entre tarea y tarea. La actitud mental es la que determina cuánto ocupa el área laboral y cuánto el área del ocio, del deporte y de masajearse un poco el alma. Estas tres áreas son muy importantes pero les voy a agregar una más: la persistencia que está asociada al área espiritual, que es un sentido más profundo de la vida, que nos da la fortaleza, la motivación y la determinación para llevar en el tiempo la persistencia de mejorar las otras áreas. Porque si no todo queda en algo espasmódico. Hay que conectarse con un sentido más profundo de la vida. Sin persistencia, sin continuidad y sin sacrificio no se logra el éxito en la vida. Nadie te regala nada. Y algo más importante que el reconocimiento externo es el reconocimiento interno.

http://librosysolucionarios.net

Por último les dejo claves para el éxito.

Dosificar las explicaciones. Ustedes van a trabajar en determinadas organizaciones. No siempre van a estar de acuerdo con las pautas de la organización, con la información. Muchas veces hay que dar explicaciones, aunque no siempre satisfagan.

Descubrir talentos. Todos somos talentosos. Hay que darle libertad al talento y hay que darle trabajo. Acostúmbrense a bancarse el éxito del otro. Vivan su propia vida y acostúmbrense a compartir con otros talentos. Cuanto más cerca estoy de gente talentosa más aprendo.

Sean especialistas para el elogio cuando trabajen en equipo. No hay mejor elogio que el de un par. Un elogio a tiempo amalgama el trabajo en equipo. Eso no quiere decir reconocer que el otro es mejor, es mejorar el trabajo en equipo.

8.4. Las empresas "punto com"

Por Catalina Gutiérrez

Como hemos mencionado en el punto 6.6 la tecnología en los negocios ha estado en constante evolución. Desde hace ya varios años, la Internet[38] ha transformado los procesos tradicionales de transacciones comerciales así como los procesos internos y externos de las empresas.

Internet ha pasado de ser un medio de información, un medio de comercio electrónico y un medio de integración de las distintas funciones en la empresa, a una herramienta *indispensable* para realizar las actividades de negocios en el día a día de manera competitiva. Esto puede ser tan sofisticado como uno quiera. Desde tener comunicación entre empleados, clientes y proveedores a través de un *e-mail*[39], hasta utilizar aplicaciones con tecnología de punta para lograr transacciones en "tiempo real"[40].

Sin embargo, Michael Porter, en su artículo sobre Estrategia e Internet[41], explica como Internet es solo una herramienta más que contribuye a tener éxito en los negocios. La importancia de una estrategia competitiva sigue siendo la misma, "Internet es solamente un complemento estratégico".

A continuación se detalla como se ha dado esta evolución.

8.4.1. Evolución

En un inicio el concepto de Internet se dio como un medio de información exclusivamente. Las empresas utilizaban la Red para dar a conocer sus productos y servicios de una manera innovadora y relativamente poco costosa, era una herramienta más de mercadotecnia.

---

[38] La Internet consiste en un conjunto de computadoras que se comunican en forma ininterrumpida. Se compone en su mayoría de redes privadas de instituciones educativas y de investigación, negocios y organizaciones gubernamentales en todo el mundo. Su acceso se da a través de líneas telefónicas, cable, satélite.

[39] Correo electrónico.

[40] Información actualizada de manera inmediata.

[41] Porter M., Estrategia e Internet, HBR 2000.

http://librosysolucionarios.net

Conforme se van haciendo más accesibles las computadoras personales y al mejorar el aspecto de la seguridad, la Internet da entrada a una nueva generación de redes de negocios. En la década de los noventa surge el *e-commerce* o comercio electrónico, que consiste en la realización de transacciones comerciales como ventas de bienes y servicios a través de la Red. Muchas empresas comenzaron a vender sus productos *online*[42], aunque no todas fueron exitosas. El nuevo medio hacía que el cliente fuera cada vez más exigente y muchas empresas no lograron cumplir sus expectativas entregando los productos a destiempo, sin opción a devolución y en general dando un muy mal servicio al cliente.

No fue el caso de todas las empresas. Permanecieron las mejores, las mas organizadas, las que realmente tenían la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes.

Los consumidores *online* han evolucionado en el sentido de que han perdido el miedo a comprar y a hacer transacciones por Internet. Lo han realizado varias veces y conocen sus beneficios. Permanecen fieles a las empresas que no les han fallado, y que respaldan la privacidad de sus datos personales, como por ejemplo, su tarjeta de crédito.

¿Que hemos aprendido?
Internet permite que las empresas logren buenos resultados en cuanto a publicidad institucional y de sus productos, permite mejoras en flujos de información y reducción de costos y tiempos en comunicación e intercambio de información digitalizada. Además al dar más información técnica se facilita la decisión de clientes potenciales. La organización puede integrar sus procesos de una manera más eficiente. En general las empresas han incrementado su cartera de clientes y facturación.

Por otro lado siguen existiendo inconvenientes técnicos así como problemas de habilitación de tarjeta de crédito como medio de pago para algunas empresas. La falta de una estrategia de e-business tampoco permite la competitividad de las empresas. Existe acceso limitado a Internet de los consumidores potenciales, y los que tienen acceso presentan inseguridad al hacer transacciones online, así como falta de costumbre. Estar en la red por estar no es suficiente, se necesita un grupo de personas capacitados para hacer exitoso los negocios en Internet.

A pesar de estos problemas, con avances continuos en la tecnología, Internet se ha utilizado para hacer más eficientes las organizaciones. Internet permite a las organizaciones alcanzar más fácilmente a los clientes, enriquecer productos y servicios con información, reducir costos, optimizar la productividad, mejorar las comunicaciones globalmente.

Cada vez mas los negocios están utilizando Internet para[43]:
Mejorar los procesos de negocios
Abastecerse de materiales
Vender productos
Automatizar el servicio al cliente
Crear nuevos canales de ingresos

8.4.2. Modelos de Negocio

Cuando hablamos de modelos de negocios, nos referimos a la forma en que las empresas generan ingresos para ser rentables. Los principales modelos de negocio en E-business van relacionados a los clientes que tengan, estos pueden ser empresas o consumidores finales.

Así tenemos:

B2B *Business to Business* - Empresa a Empresa – al realizar *subastas* o *licitaciones* en línea como por ejemplo para proyectos arquitectónicos o para ser proveedores de alguna materia prima. Otros modelos permiten el diseñar y planear productos entre varias empresas, y algunos otros, el comprar y vender por catálogos productos o servicios específicos. Los *Mercados Electrónicos o e-Marketplaces* son un modelo de gran importancia ya que permiten que muchos negocios de cualquier parte del mundo se puedan contactar con costos muy bajos. Los Mercados Electrónicos son comunidades interactivas de negocios que tienen un mercado central en línea en la que múltiples compradores y vendedores realizan negocios.

[42] Online se refiere a estar en línea de Internet.

[43] Business Driven Technology", Haag, Baltzan, Phillips, Ed. McGraw Hill, USA, 2006.

http://librosysolucionarios.net

Además ofrecen una gran gama de servicios como el procesamiento de las transacciones y asesorías de negociación. Orbitz.com es un ejemplo de mercado electrónico de viajes y Chemmconnect.com de químicos, plásticos y otros productos relacionados.

B2C *Business to Consumer* - Empresa a Consumidor – cualquier empresa que venda sus productos o servicios a consumidores finales por Internet o inclusive centros comerciales virtuales que abarcan gran variedad de tiendas y productos. El ejemplo mas conocido es el de Amazon.com. empresa totalmente en línea que comenzó vendiendo libros por Internet y ahora es un portal de venta de miles de productos y a la vez ofrece servicios de reventa, recomendaciones, entre muchos otros.



Jeff Bezos, Fundador de Amazon

C2B *Consumer to Business* - Consumidor a Empresa - Cualquier persona que venda un producto o servicio a una empresa, como la venta de un video o información. A través de Youtube.com, un sitio para subir videos caseros, se han dado historias de personas que logran vender su creatividad a empresas grandes.

C2C *Consumer to Consumer* - Consumidor a Consumidor - sitios que ofrecen productos y servicios entre consumidores, como las subastas en línea (mercadolibre.com, ebay.com). También se crean comunidades de interés para conectar socialmente a las personas. Wikipedia.com, por ejemplo, es un sitio de contenido abierto que consiste en una enciclopedia global en línea lograda por colaboradores voluntarios.

8.4.3. E-business en las Funciones de la empresa

El correo electrónico, las videoconferencias, los mensajes instantáneos, el *chat*, los foros de discusión, las aplicaciones en aparatos inalámbricos así como distintos tipos de software especializado, son algunas de las herramientas que ofrece Internet y que facilitan y mejoran las actividades que se realizan en las organizaciones.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de cómo se da el uso de Internet en las organizaciones para cada una de las principales funciones descriptas en el capítulo anterior.

Función Marketing

- La investigación de mercados se realiza con mayor rapidez ya que la retroalimentación es inmediata. La información que almacenan los sistemas permite analizar el comportamiento del consumidor online y además se pueden realizar encuestas cuyos resultados y porcentajes se conocen en el momento. La segmentación es también más sencilla al poder identificar y clasificar a los consumidores reales o potenciales de acuerdo con los sitios que visitan, el tiempo que permanecen en la red, la información que buscan, etcétera.
- La publicidad se da de manera personalizada, por lo que es más efectiva. Los "banners" o cualquier imagen interactiva que aparece en la pantalla estarán relacionados con los intereses del usuario. El marketing directo utilizando e-mail también es efectivo cuando es solicitado por el mismo usuario como, por ejemplo, al autorizar recibir un newsletter periódico (boletín electrónico)
- Se facilita el desarrollo de productos innovadores y al gusto de los consumidores al poder obtener información clave sobre los productos a través de chat, foros de discusión, etcétera.
- Algunos productos se pueden distribuir de manera inmediata vía Internet como, por ejemplo, imágenes, contenido, programas de computación, música.
- Una de las principales herramientas de mayor uso por las empresas es la de "Administración de la relación con el Cliente" por medios electrónicos o e-CRM (profundizaremos en este sistema más adelante).

Función Producción / Operaciones

- Los clientes capturan sus propias órdenes de compra, verifican si los productos están disponibles o no (inventario), hacen el seguimiento de la entrega, pagan sus facturas online y solicitan servicio también por este medio. Esto genera ahorro en operaciones tanto en tiempo como en dinero.

http://librosysolucionarios.net

- Los proveedores monitorean la demanda de los clientes, tienen acceso a los inventarios, de esta manera conocen faltantes o nuevas órdenes de compra de inmediato por lo que es mas rápido al abastecimiento de materiales. A través del sistema pueden monitorear todo el proceso, los tiempos y estado en que se entregan los productos.
- El uso de inalámbricos permite actualizar la información en tiempo real, es decir, al momento en que se efectúan las ventas o se modifican los inventarios.
- Algunos software como "Administración de la cadena de suministro" (SCM) y "Planeamiento de Recursos de la Empresa" (ERP) son herramientas diseñadas especialmente para hacer mas eficientes la administración de operaciones (también se analizan más adelante).

Función Recursos Humanos

- Las relaciones entre los empleados y el área de Recursos Humanos se han facilitado en gran medida gracias al uso de Intranets. Los empleados pueden tener a su alcance información personal sobre sus sueldos, beneficios, días de vacaciones, etcétera, así como información general de la organización, como la misión, visión y valores, códigos y reglamentos, información sobre oportunidades de trabajo en otras áreas de la empresa, información sobre eventos, incentivos, etcétera.
- La capacitación a través de medios electrónicos, también ha hecho más sencilla la labor de Recursos Humanos. El e-Learning permite a los empleados estudiar directamente desde su oficina u hogar en los horarios que más les convenga, pueden recibir entrenamiento de expertos en cualquier parte del mundo mientras que para la empresa esto implica dar mayor y mejor capacitación a los empleados con costos bajos.
- Existen sitios en la red que facilitan el reclutamiento y selección de personal a través de buscadores, como por ejemplo laborum.com o rhonline.com. La empresa tiene la posibilidad de anunciar los requerimientos de personal en estos sitios y recibir la información de los postulantes vía correo electrónico. Esto implica mayor rapidez y orden. Al recibir un currículo por e-mail de un postulante considerado de no utilidad en el momento, pero que por sus características lo puede ser en el futuro, es fácil guardarlo en el sistema, formando así una base de datos para cuando se requiera. Si se recibe gran cantidad de solicitudes, se puede hacer una búsqueda automática con palabras clave, por ejemplo: "contador, experiencia 2 años, graduado UADE", de esta manera sólo revisará los currículos de los aspirantes que cumplan con dichas características.

Función Finanzas

- El e-Banking o banca electrónica permite que las empresas verifiquen sus cuentas bancarias directamente, hagan transferencias entre cuentas, realicen pagos (a proveedores, empleados, gobierno) consulten información y la comparen, entre otras cosas.
- La red facilita sobre todo a la gerencia de finanzas estar informada sobre todos los acontecimientos económicos nacionales e internacionales en el momento. Además puede recibir actualizaciones y alertas sobre información clave que le permita tomar decisiones acertadas.
- Permite tener información actualizada y recibirla con mayor frecuencia. Un ejemplo es que, al tener mejor información sobre costos y gastos, se logra tener las facturas para cobro listas en mucho menos tiempo.
- La información contable también se agiliza, pues se la tiene a tiempo y sin tanto desgaste en horas de trabajo de los empleados a fin de mes.
- Las autorizaciones de pagos de expensas y reembolsos a empleados se autorizan con mayor rapidez ya que ellos mismos los capturan en el sistema.

8.4.4. Tecnología de la información

En la actualidad, *E-business* como tal, es un término con tendencia a desaparecer. Internet en los negocios es ya como el teléfono o la computadora, de tal forma que se da por hecho que las empresas deberían contar con esta tecnología para complementar sus estrategias y ser más competitivas.

Se han adoptado nuevos conceptos como *Tecnología de la Información, "Business Driven Techonology" (Tecnología enfocada a los negocios),* entre otros, que están relacionados y son mas específicos en cuanto al uso de las nuevas tecnologías en los negocios.

Existen varias definiciones de tecnología de la información:

> "Tecnología requerida para procesar información. En particular el uso de computadoras electrónicas y software para convertir, almacenar, procesar, transmitir y obtener información de cualquier lado en cualquier momento."[44]
>
> "Es una herramienta basada en computadoras que la gente utiliza para trabajar con información y apoyar las necesidades de información y procesamiento de información que necesita una organización."[45]

http://librosysoluciones.net

Para la Administración, lo más importante será entender el **valor de la información**, para posteriormente conocer las herramientas tecnológicas que existen para manejarla.

La información es más importante que el producto o servicio. Es aquella que va a permitir a la empresa conocer al cliente, diseñar el producto o servicio, determinar los canales de venta, el precio, las estrategias de mercadotecnia, etc. El éxito de una empresa dependerá de que la utilice con eficiencia e inteligencia.

La información esta en todos lados, pero debe ser de calidad para realmente poder tomar decisiones en base a ella. Es importante también que esté al alcance de todos los empleados, para que la puedan analizar en los niveles necesarios.

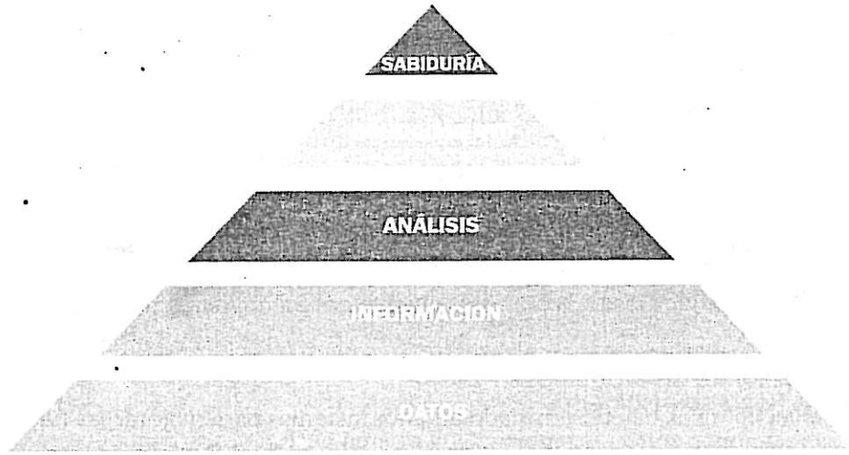
El óptimo uso de la información en la toma de decisiones tiene un impacto positivo muy importante en los resultados.

8.4.5.Business Intelligence

La inteligencia en los negocios, o *Business Intelligence*, se refiere precisamente a esta toma de decisiones con información de calidad, que se obtiene a través de medios tecnológicos.

El siguiente esquema del autor Jonathan Wu, nos explica como podemos transformar los simples datos en sabiduría para la toma de decisiones [46].

[44] www.wikipedia.org
[45] Business Driven Technology". Haag, Baltzan, Phillips. Ed. McGraw Hill, USA, 2006
[46] Wu J., "Business Intelligence, The transition of Data into Wisdom", 2000.



De los datos a la Sabiduría

Los *datos* son los que se generan en el día a día en relación a la gente, transacciones, conceptos eventos, locaciones, etc. y que se van almacenando, como por ejemplo fechas de compra, productos, empleados que atendieron, datos del cliente, etc.
En el momento en que se ordenan estos datos, se convierten en *información*, a través de Bases de Datos en que se puedan distinguir columnas de precios, productos, montos de venta, etc.
Posteriormente se pasa al *análisis*, que se refiere a la capacidad de separar y reagrupar información de tal forma que se puedan encontrar relaciones, patrones, tendencias y excepciones en la información. Generalmente lo anterior se da con herramientas sencillas o a simple vista.
La siguiente etapa es el *conocimiento*. En esta etapa se utilizan aplicaciones de *Business Intelligence* que se basan en estadísticas y algoritmos para poder descubrir cierto conocimiento en relación al comportamiento del cliente, al producto, a las ventas, etc. que sin estas herramientas no se hubiera podido lograr. Lo anterior descubre nuevas oportunidades de negocio y elimina fallas en los procesos. Una de las herramientas mas conocidas para obtener este conocimiento es la *Minería de Datos o Data Mining*, que incluyen una variedad de técnicas para encontrar patrones y relaciones en volúmenes muy grandes de información, de tal forma que pueden llevar a predecir el futuro y guiar la toma de decisiones.

http://librosysolucionarios.net

Finalmente esta la etapa de la *sabiduría*, en la que se destaca que la herramienta mas importante es la mente humana, que es quien va a tomar las decisiones en base al conocimiento obtenido. Es más sencillo tomar decisiones acertadas siguiendo un proceso de *Business Intelligence*.

Por la importancia que tiene, deberá haber mucha seguridad en la información y ética en su uso. Existen mecanismos de seguridad que protegen la información de un mal uso accidental o intencional, por personas dentro y fuera de la organización. Hay empresas especializadas en la protección de Bases de Datos, inclusive contra desastres naturales.

8.4.6.Aplicaciones de E-Business

Las nuevas tecnologías han desarrollado algunos sistemas para mejorar las funciones empresariales. La mayoría de ellas se basa en la integración de diversas funciones que anteriormente se llevaban a cabo de manera independiente. La integración permite que la información sea accesible a todos los empleados, que las actividades a realizar se agilicen y se facilita la toma de decisiones al contar con mas elementos de apoyo.

Entre las principales plataformas tecnológicas para las distintas funciones de la empresa, también llamadas aplicaciones empresariales, se encuentran:

- ERP Planeamiento de Recursos de la Empresa

El software de ERP (del inglés *Enterprise Resource Planning*) busca automatizar las principales tareas de las compañías, como las ordenes de compra, manufactura de productos o la administración de recursos humanos, por ejemplo. La información de estas tareas se integra a una base de datos única que es accesible a cualquier empleado en cualquier lugar de la empresa.[47]

Antes del ERP ya existían algunos sistemas para el control y administración de inventarios.[48] Conforme se van integrando otras funciones además de la manufactura, órdenes de compra y distribución, surge el ERP. El marco estándar de un ERP abarca la planeación de producción, órdenes de compra y distribución, recursos humanos, contabilidad y finanzas y logística. Además es posible adaptarse a los cambios en el negocio, manejar operaciones globales, obtener información confiable y rápida que facilite la toma de decisiones.

Conforme van evolucionando la administración de empresas y los avances tecnológicos, los sistemas de ERP también evolucionan. Ahora las herramientas de planeación están más dirigidas a la satisfacción del cliente. Es decir, en lugar de enfocarse en disminuir costos y ser más eficientes y productivos, el enfoque esta en el valor que tiene el cliente, en la efectividad y el óptimo servicio de entrega de los productos.[49]

- CRM Administración de la Relación con el Cliente

CRM tomado de las siglas en inglés *Customer Relationship Management* o Administración de la Relación con el Cliente consiste en un conjunto de estrategias para optimizar las relaciones con los clientes con apoyo de la tecnología digital. El objetivo principal es lograr la lealtad del cliente e incrementar las ventas.

En realidad, el concepto de CRM no es nuevo. Prácticamente se basa en obtener y analizar la información del cliente para personalizar tanto los productos como la forma en que se venden, de tal manera de satisfacer las necesidades del cliente y superar sus expectativas.

Con la ayuda de la tecnología el proceso es mucho más sencillo, sobre todo por la cantidad de clientes que se pueda llegar a tener, la diversidad en los intereses de los mismos y el factor globalización. El software que se utiliza actualmente logra integrar las operaciones de la empresa con la red de Internet haciendo que el centro de atención al cliente y la fuerza de ventas cuenten con toda la información necesaria para dar el mejor servicio. Además la tec-

[47] Darwin Online, E-business Learning Center, The Basics, www.darwinmag.com/learn/erp/basics.html

[48] Como MRP (Material Requirements Planning) Planeación de requerimientos de material y DRP (Distribution Resource Planning) Planeación de los recursos de distribución.

[49] E Business 2.0, Kalakota y Robinson, Addison Wesley 2000, p.248

http://librosysolucionarios.net

nología permite conocer mas sobre las necesidades de los clientes así como sus hábitos de compra y deseos.

La administración de la relación con el cliente se da prácticamente en tres fases:

- Adquirir nuevos clientes.
- Optimizar la rentabilidad de los clientes existentes.
- Retener a los clientes rentables de por vida.[50]

En cada una de estas fases se podrán utilizar estrategias como el hacer campañas de marketing directo. Al tener una base de datos con los nombres y direcciones de los clientes, se puede hacer una invitación personalizada para que utilicen los productos. Las ventas se pueden hacer a través de diversos canales, ya sea en locales físicos, por teléfono o por Internet como lo hace por ejemplo el supermercado Disco. La información puede utilizarse también para hacer "ventas cruzadas" que consisten en vender a los clientes existentes algún otro producto que complemente algo que ya compro. Como por ejemplo ofrecer impresoras a quien ya ha adquirido una computadora.

Las herramientas de un CRM permiten optimizar el servicio al cliente inclusive utilizando instrumentos móviles para tener toda la información necesaria para atender al cliente en cualquier lugar en el que se encuentre. Así mismo, pueden armarse programas muy efectivos de lealtad y retención de clientes.

SCM Administración de la Cadena de Suministro

SCM (del inglés *Supply Chain Management*) esta diseñado para integrar las diferentes tareas que involucradas en la producción y entrega de productos y servicios. Los distintos paquetes de software buscan integrar y administrar las distintas entidades involucradas y las operaciones que van desde los proveedores hasta los clientes, desde la obtención de la materia prima al diseño de productos y luego al reciclaje posterior a la consumición, y de los almacenes de bienes a la distribución de los productos, al cumplimiento de las ordenes de compra y la contabilidad.[51]

[50] E Business 2.0. Kalakota y Robinson, Addison Wesley 2000, p.174

Siguiendo la tendencia de la mayoría de las herramientas tecnológicas, el objetivo principal es la satisfacción del cliente, quien es cada vez más exigente. Las empresas deben estar preparadas para cumplir con las demandas del mercado con la mayor eficacia y eficiencia posible. A diferencia de otras aplicaciones, una instalación correcta de SCM puede generar ahorros a muy corto plazo.

La administración de la cadena de suministro se puede agrupar en dos funciones. Las que tienen que ver con la planeación, como los presupuestos de demanda, simulación de inventarios, distribución, transporte y planeación de manufactura y el programar fechas de entrega. Una segunda función de del SCM seria integrar la ejecución del suministro, manufactura y distribución de productos a través de la cadena. Todo esto basado en flujos de información. Por ejemplo el distribuidor final tendrá la información más confiable sobre lo que compran y necesitan los clientes. Al fluir la información de manera ordenada y rápida es posible modificar productos, cantidades, etc. de tal forma que se incrementen las ventas.

El sistema busca integrar a todos los integrantes de la cadena de suministro. Proveedores de materia prima o cualquier servicio como el de transporte, productores y distribuidores, tienen acceso a información actualizada que les permite actuar de manera inmediata. De esta manera se disminuyen los faltantes o excesos en inventarios, se cumplen fechas de entrega y se reacciona favorablemente a los cambios en el mercado.

Es importante resaltar que por el costo o por el grado de adaptación que requieren estas aplicaciones, aun no han sido adoptadas por la mayoría de las empresas, sin embargo, por los beneficios que ofrecen, muchas tienen contemplado incluirlas en los próximos años.

Existen soluciones para todo tipo de empresas. Tanto las empresas grandes como las PyMES pueden beneficiarse de la tecnología de acuerdo a sus necesidades y sus disponibilidades económicas. Además también existen aplicaciones por industria, como por ejemplo soluciones especificas para la industria petrolera, química o de servicios financieros.

[51] Darwin Online, E-business Learning Center, The Basics, www.darwinmag.com/learn/scm/basics.html

http://librosysolucionarios.net

Cuando se decida implementar alguna de estas aplicaciones empresariales, debe tenerse en consideración que el proceso incluye un trabajo previo de capacitación y motivación a los empleados. El cambio muchas veces es difícil en las organizaciones cuando no se comunica y se explica el objetivo a toda la empresa. Para que funcione cualquiera de estas aplicaciones debe existir un compromiso de los empleados por la satisfacción del cliente y por compartir toda la información que sus áreas generen.

En Argentina hay varias empresas que ya han implementado varias de estas aplicaciones. Algunas de ellas como Molinos, Metrogas, Bodegas Chandon, Osram y muchas mas se han visto beneficiadas con su uso.

Finalmente, cabe mencionar que en el ámbito de los negocios se habla mucho de "innovación", sin embargo, Michael Hugos[52], especialista en tecnología de la información realiza un análisis de cómo más que una innovación tecnológica, lo que se requiere es una innovación en los procesos.

Así como hace más de 100 años la "línea de producción" fue la innovación basada en procesos que se convirtió en la base de la economía en la era industrial, la nueva era de productividad e innovación nuevamente estará basada en un proceso, "la empresa en tiempo real".

Una empresa en tiempo real es una organización que utiliza una serie de procesos realizados por una tecnología de la información y una estructura organizacional que permita adquirir y actuar con información actualizada de manera inmediata para mejorar continuamente las operaciones existentes y desempeñar nuevas operaciones conforme surjan nuevas oportunidades.

[52] "The Greatert Innovation since Assembly Line", Michael Hugos.El concepto de empresas "punto com", es decir aquellas que realizan transacciones a través de Internet, surge en la década de 1990. Estas empresas logran transmitir información, imágenes y sonidos así como fomentar la interactividad entre los usuarios utilizando medios electrónicos.

8.4.4. Las diferencias en la etapa start up de las empresas "punto com".

Un trabajo reciente analiza las diferencias existentes en la etapa de inicio empresarial de las empresas "punto com". En opinión de Planellas[53] los factores específicos relacionados con las nuevas empresas de Internet que pueden constituirse en claves del éxito son su carácter virtual, poder nacer global, crecer rápidamente y crear valor de una manera diferente.

- Carácter virtual: esta propiedad provoca importantes cambios en la definición estratégica del nuevo negocio, donde el factor clave del éxito radica en determinar la ventaja competitiva de ser digital. Es saber construir una oferta que el cliente valore como mejor que la de la competencia tradicional: por amplitud, precio, servicio, personalización, disponibilidad horaria.
- Poder nacer global: en el mundo real se nace local y llegar a ser global es un proceso complejo y costoso. En el mundo de Internet se puede nacer global y es una decisión estratégica limitar el espacio donde la nueva empresa quiera desarrollar la actividad.
- Crecer rápidamente: en el mundo real existen diversos modelos que describen las fases o etapas de desarrollo de una empresa –nacimiento, supervivencia, crecimiento, madurez– y se han calificado como "gacelas" aquellas compañías que tenían un elevado ritmo de crecimiento. En el mundo de Internet, la experiencia de las nuevas empresas de éxito muestra un notable aumento de la velocidad de crecimiento y la aparición de nuevas etapas. Después de una primera fase inicial, que suele medirse por el número de visitas a su "website", se trata luego de recrear la empresa dando paso al aporte de capital para financiar el crecimiento.
- Crear valor de una manera diferente: las historias de empresas exitosas en el mundo real dan cuenta del control de tesorería, la reinversión continua de los beneficios o la acumulación lenta de un patrimonio. En Internet, las historias de éxito hablan de hacer atractivo el proyecto de "venture capital" y de ventas o salidas a Bolsa. Una de las consecuencias es que en las nuevas empresas virtuales el emprendedor que ha fundado la compañía pocas veces conserva la mayoría accionaria en la fase de crecimiento o expansión. Ésta es una diferencia sustancial con las nuevas empresas de la economía tradicional en las que el fundador normalmente mantiene la propiedad, pero le resulta mucho más lento y difícil convertir en ganancias esta inversión.

[53] Planellas Aran, Marcel, "¿Qué hay de diferente en las nuevas empresas en Internet?", Papers ESADE, Barcelona, 2000.

http://librosysolucionarios.net

Bibliografía complementaria

Harvard Business Review, *La iniciativa emprendedora*, Bilbao, Deusto, 1999.

Hurley, Bryan y Birkwodd, Peter, *Cómo hacer negocios en Internet*, 2ª edición, Bilbao, Deusto, 1997.

Nueno, Pedro, *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*, Bilbao, Deusto, 2001.

Kalakota y Robinson, *E Business* 2.0, Addison Wesley, 2000

Tapscott, Don (Compilador), *La creación de valor en la economía digital*, Granica, 1999.

Timmers, Paul, "Modelos de Negocios para Mercados Electrónicos", Comisión Europea, Dirección General III, abril 1998.

Resumen del Capítulo

Existen empresas que, por algunas de sus características organizacionales o etapa de su ciclo de vida, justifican un análisis particular en un trabajo dedicado a las organizaciones y la administración: se trata de las empresas "mundiales" en sus diversas posibilidades (domésticas, internacionales, multinacionales, transnacionales), familiares, nacientes (start up) y las denominadas "punto com".

1. Las empresas "mundiales". Existen diferentes categorías de empresas con operación global o mundial, cuya expansión sucedió durante la década del 60 del siglo pasado. Las características diferenciales entre ellas radican básicamente en la manera en que encaran la toma de decisiones y la particular forma de administrar sus negocios. Siguiendo a Certo (2001) describimos cuatro niveles de participación internacional: desde las de baja participación como las organizaciones domésticas, hasta las que presentan cada vez mayor incremento de participación como las internacionales, multinacionales y transnacionales. Debido a su particular estructura, la administración de las corporaciones presenta un nivel de complejidad que implica operar en diferentes países con distintos marcos políticos y jurídicos, condiciones económicas diversas, culturas y personas con diferentes valores, distancias geográficas y mercados de diferente tamaño. La derivación hacia las organizaciones "sin frontera" surge al intentar derribar todo tipo de límite geográfico para sus operaciones.

2. Las empresas familiares. A pesar de la aparente facilidad para definir una empresa familiar, esta tarea se complica al intentar profundizar o cubrir todas las posibilidades; aquí planteamos una de las definiciones más difundidas de la literatura que considera a una empresa familiar como aquella a la cual se la ha identificado estrechamente con, por lo menos, dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de la familia.

Las empresas familiares presentan características que las diferencian del resto. A veces se las vinculan con las PyMEs, dado que éstas presentan en su mayoría la característica familiar, pero debe tenerse en cuenta que muchas grandes empresas y empresas mundiales responden también a la definición de familiares. Como hemos visto, menos del 30% de las empresas familiares llegan a la tercera generación, aspecto que nos indica la vulnerabilidad de esta tipología; el "Talón de Aquiles" se encontraría en la unión de dos subsistemas no necesariamente compatibles como son la familia y la empresa. A través de diferentes autores e investigaciones se describieron las ventajas y desventajas de las empresas familiares, enfoques estratégicos, etcétera. En particular, el modelo de tres círculos permitió visualizar la integración de los subsistemas propiedad, familia y empresa y a través de él observar los aspectos evolutivos de cada uno de ellos. El tema de la sucesión fue tratado como crítico en este tipo de empresa.

3. Las empresas nacientes (*start up*). Dadas las particulares características de una organización en la etapa de nacimiento, hemos descripto aquí algunas de las principales, tomando como marco el E*ntrepreneurship* (Empresarialidad, Desarrollo empresarial), campo de la administración en expansión. Las nuevas empresas representan, entre otras cosas, una fuente de crecimiento del trabajo e innovación, y son proveedoras de importantes oportunidades de desarrollo en diferentes sociedades. En relación con este punto, hemos incluido las principales conclusiones del *General Entrepreneurship Monitor (GEM)* realizado en 2005.

4. Las empresas punto.com A las empresas que utilizan Internet para realizar sus actividades comerciales se les conoce como "punto com". Sin embargo, las empresas utilizan Internet para muchas otras actividades además de la compra-venta de productos, muchas de las operaciones internas se ven beneficiadas por esta tecnología. Es importante conocer tanto las ventajas como las desventajas de Internet en las organizaciones para saber aprovecharla correctamente. Entre los modelos de negocios que utilizan este tipo de empresas se encuentran la venta de bienes y servicios, los sitios de contenido y proveedores de servicios, los portales, los sitios de intercambio entre consumidores y los proveedores de servicios de Internet.

http://librosysolucionarios.net

Así mismo, se mencionan algunas de las oportunidades de negocio que ofrece Internet, entre ellas establecer enlace directo con clientes, proveedores, distribuidores y socios; prescindir de eslabones en la cadena de valor; introducción de nuevos productos y servicios; y utilizar Internet para gobernar el canal electrónico de una industria o segmento especifico y así controlar el acceso a los clientes y establecer nuevas normas comerciales. Varias organizaciones utilizan la tecnología de la información basada en Internet para mejorar las actividades relacionadas a las funciones administrativas, como recursos humanos, marketing, finanzas y operaciones; conocer ejemplos clarifica el alcance que puede tener dicha tecnología. Entre las herramientas disponibles para facilitar las actividades de la organización se encuentra el software para CRM, ERP y SCM. Finalmente se analiza el caso de una de las empresas pioneras y más exitosas en el comercio electrónico: Amazon.com.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Por qué cada vez más organizaciones expanden sus negocios en diferentes países?
2. ¿Cómo describiría la "visión" de una organización con operación global?
3. Siguiendo el esquema de Certo, describa y ejemplifique cómo puede ir progresando una organización de acuerdo con su nivel de participación mundial.
4. Reflexione sobre los aspectos que deben tener en cuenta los gerentes de empresas con operación global.
5. Enumere las características de las empresas familiares. Ejemplifique con empresas del país.
6. Sintetice las principales causas que propician la desaparición de las empresas familiares.
7. ¿Por qué la sucesión en la empresa familiar es un momento clave?
8. ¿Qué visión e ideas comunes comparten los estudiosos del campo de *Entrepreneurship*?
9. Teniendo en cuenta la investigación de Djankov y otros sobre regulación de entrada de *start ups* en diferentes países, analice cómo es la situación en el país. Reflexione sobre las barreras y oportunidades que se les presentan a los emprendedores
10. Analice los diferentes factores que hacen al éxito o fracaso de las empresas "punto com".
11. ¿En qué sectores visualiza un crecimiento de las empresas "punto com" de manera sostenible? ¿Por qué?
12. ¿Cómo ha sido la evolución de Internet en las organizaciones?
13. ¿Que problemas tuvieron muchas organizaciones para continuar sus actividades en Internet?
14. ¿Cuales son las principales características del comercio electrónico?
15. ¿Que modelos y oportunidades de negocio ofrece Internet?
16. ¿Cómo puede contribuir Internet a las operaciones internas de las organizaciones?
17. ¿Por qué falla muchas veces la utilización de sistemas de tecnología de la información en las organizaciones?

Glosario

B2B (*Business to Business*): Ventas entre empresas, generalmente materia prima o productos como, por ejemplo, material para oficina.

B2C (*Business to Consumer*): Venta de bienes y servicios directamente al consumidor final.

Cadena de valor: Porter la presenta como una manera sistemática de examinar todas las actividades que desarrolla una firma y ver cómo interactúan. Muestra el valor total que consiste en actividades de valor y margen.

Capital intensivo: Dícese de una rama o proceso productivo que emplea más capital que otros factores de producción en relación a otros procesos o tecnologías productivas. La industria petrolera, por ejemplo, es más capital intensiva que la industria del mueble y ésta, a su vez, más capital intensiva que la mayoría de las formas de comercio

Comercio electrónico: Realización de transacciones como ventas de bienes y servicios a través de la red.

CRM Administración de la Relación con el Cliente - (*Customer Relationship Management*): Conjunto de estrategias para optimizar las relaciones con los clientes.

El e-CRM: realiza estas estrategias con apoyo de la tecnología digital.

E-Banking - banca electrónica: Permite realizar transacciones bancarias a través de Internet.

E-Learning: Capacitación a distancia utilizando medio electrónicos.

Empresa familiar: Se da cuando una empresa está estrechamente identificada con, por lo menos, dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de la familia.

Empresa punto com: Es aquella que realiza transacciones a través de Internet.

Entrepreneurship: Término de raíz francesa y derivación inglesa traducido habitualmente al español como Empresarialidad o Desarrollo empresarial. Significa escencialmente el

http://librosysolucionarios.net

conjunto de actividades relacionadas con la creación de nuevas empresas y la generación de nuevos empresarios. La acumulación de experiencias en el campo ha ido generando gradualmente una coincidencia de investigadores, académicos, economistas y empresarios hacia la toma de acciones conjuntas a fin de potenciar dicha creación y la renovación del tejido empresarial que de ello deriva en las diferentes economías.

ERP Planeamiento de Recursos de la Empresa - (Enterprise Resource Planning): Software que permite automatizar las principales tareas de las compañías, como las órdenes de compra, manufactura de productos o la administración de recursos humanos, por ejemplo.

Factores push y pull: Factores externos e internos determinantes para la decisión empresarial.

Franquicia: Contrato por el cual una empresa (franquiciadora) concede a otra (franquiciada) el derecho a vender sus productos o prestar sus servicios bajo su misma denominación social o marca, en un territorio determinado, a cambio de una compensación económica y de comprometerse a cumplir las normas en él establecidas.

Fusión: Adquisición en la que el comprador absorbe todos los activos y pasivos de la empresa vendedora. En general, cualquier combinación de dos empresas.

Internet: conjunto de computadoras que se comunican en forma ininterrumpida. Se compone, en su mayoría, de redes privadas de instituciones educativas y de investigación, negocios y organizaciones gubernamentales en todo el mundo. El acceso a ella se basa prácticamente en líneas telefónicas.

Intranet: Red corporativa para transmisión de datos de uso interno de las empresas que aprovechan los recursos preexistentes de Internet.

Joint Venture: En español "empresa conjunta". Es un acuerdo entre dos o más empresas (empresa padre) para la creación de una tercera empresa (empresa hija). Esta empresa tiene personalidad jurídica propia y realiza una actividad determinada para obtener un beneficio que responda a los objetivos estratégicos de las empresas matrices. Las empresas padres aportan la financiación, e incluso el personal y los fondos necesarios para la realización de dicha actividad y se benefician de sus resultados.

Licencia: Autorización concedida a una persona física o jurídica que le permite explotar dicha marca en forma exclusiva, durante un período de tiempo, en un territorio determinado.

Organizaciones domésticas: Operan en un solo país y por lo general obtienen los recursos necesarios allí.

Organizaciones internacionales: Son aquellas que poseen su sede en un solo país pero realizan transacciones internacionales de manera sistemática y continua.

Organizaciones multinacionales: Realizan sus operaciones en dos o más países simultáneamente, pero su sede está localizada en uno de ellos desde donde se administran y controlan las operaciones del resto.

Organización sin fronteras: Se trata de compañías mundiales que intentan eliminar las barreras geográficas para poder globalizarse completamente.

Organizaciones transnacionales: Este tipo de corporación realiza sus operaciones en varios países simultáneamente, descentralizando la toma de decisiones.

Regulación de entrada: Conjunto de requerimientos legales que han de seguirse en la iniciación de cualquier actividad, antes que un negocio pueda abrir oficialmente sus puertas.

SCM Administración de la Cadena de Suministro *(Supply Chain Management)*: Software diseñado para integrar las diferentes tareas involucradas en la producción y entrega de productos y servicios.

Start-up: Empresa naciente o en fase de arranque.

Valor agregado: Aumento de valor que experimenta un bien de un estadio a otro en el proceso de producción o distribución mediante la incorporación de capital y de trabajo.

Entrevista a empresario

Sr. Norberto Cayetano Taranto, Presidente de Taranto San Juan S.A.

Norberto C. Taranto fue vendedor durante 12 años en una fábrica de juntas. En 1980 inicia una fábrica de juntas en la localidad de Avellaneda (Taranto S.A.). Posteriormente instala una nueva fábrica de juntas en la Provincia de San Juan (Taranto San Juan S.A., 1987, Premio Nacional de la Calidad 2000), y una fábrica de materias primas para la fabricación de juntas y herramental en Villa Elisa, La Plata. En 1997 crea una unidad agrícola en la Provincia de San Juan (Agrícola Taranto), y al año siguiente una Distribuidora en San Pablo (Taranto Limitada). La mayor expansión de los últimos años se ha basado en las exportaciones, afianzando su posicionamiento en el mercado brasileño y abasteciendo importantes volúmenes de producción a Francia y EE.UU. Proyecta instalar una Distribuidora en Barcelona, España, para fines del presente año (Taranto Internacional) y una Distribuidora en México D.F. en 2004.

http://librosysolucionarios.net

- *¿Cuál fue el origen, la motivación principal para fundar su empresa?*

Todos ellos se basan en la herencia de profesión. Mi padre tenía una empresa de juntas industriales junto a otros socios en la cual trabajaba y ello me motivó a tener mi propia fábrica de juntas para motor.

- *¿Qué principales obstáculos tuvo que enfrentar para crearla?*

El principal obstáculo fue convencerme de mis posibilidades como industrial, ya que siempre había trabajado en el área comercial.

- *¿Elaboró una estrategia definida desde el inicio? Si fue así, ¿podría describirla?*

En los comienzos, no existía un plan de negocios formal; a principios de cada año comenzaba a planificar mentalmente cómo se iba a desarrollar el próximo año. A partir de 1998 comenzamos a realizar un plan de negocios más profesional ya que nos involucramos con normas y sistemas de calidad que así lo requerían.

- *En perspectiva, ¿qué pasos o decisiones encararía hoy de manera diferente?*

La verdad ninguno. Todo lo realizado fue en el momento justo y en el lugar adecuado; tuvimos la habilidad de no dejar pasar el momento y aprovechar todas las oportunidades que se nos presentaron y, en función de ello, hoy somos una empresa líder en el mercado autopartista.

- *¿Tuvo referentes empresarios cercanos?*

Mi familia; mi padre, que tenía junto a sus socios una fábrica de juntas. Luego, una vez insertado en el mercado, comencé a desarrollar amistades con empresarios de nivel más cercano al de nuestra empresa.

- *¿Cómo jugó y cómo juega ahora su familia en su empresa?*

La familia tiene un lugar fundamental en la empresa. Al ser una empresa familiar queremos convertirla en profesional, con el concepto de empresa familiar ampliada a la totalidad de los integrantes.

- *¿Cómo ve a su empresa en 5 años?*

Creciendo, a un ritmo no inferior al 10% anual.

Anexo

Un enfoque integrador sobre la organización

María Andrea Genoud

http://librosysolucionarios.net

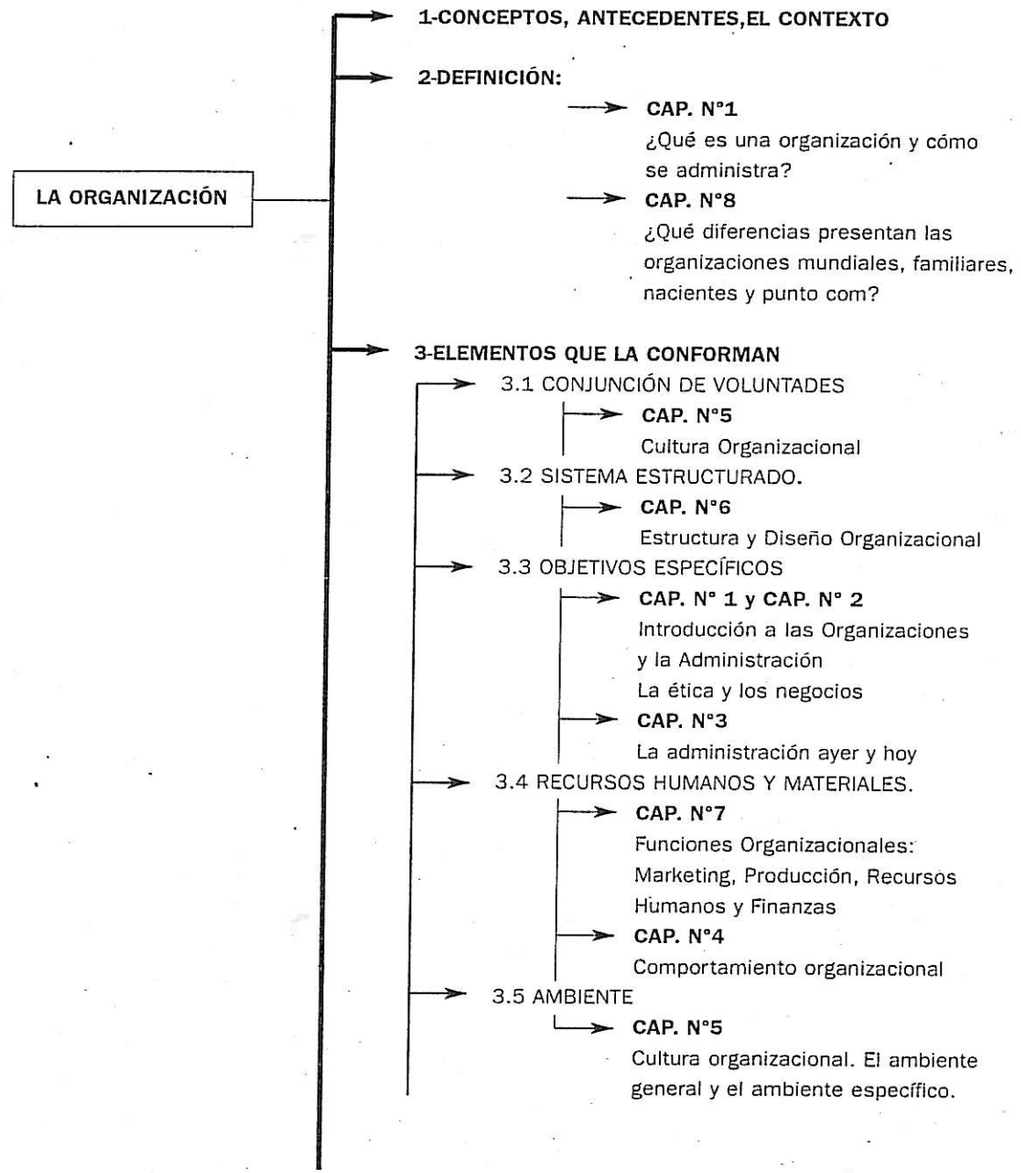
El objetivo central de este anexo es presentar una síntesis conceptual de los temas desarrollados a lo largo del libro. La propuesta es que el lector integre los conocimientos adquiridos y los visualice en un mapa temático cuyo eje central es "la organización".

La lógica subyacente en esta síntesis no contradice los conceptos desarrollados a lo largo del libro sino que cambia su planteo formal; no responde al orden formulado en el índice, sino que busca invitar al lector a repensar estos mismos puntos desde una perspectiva diferente.

En definitiva, a través de este recurso metodológico deseamos construir una *perspectiva globalizadora* de los temas que consideramos relevantes para el estudio de la dinámica organizacional. En términos prácticos y con la clara intención de guiar al lector en esta nueva forma de enfocar los conceptos ya expuestos, cada tema presente en el mapa temático tiene su correspondiente ubicación en el libro (especificando el capítulo en el cual se desarrolla). De esta manera, el lector podrá:

- retomar la lectura de aquellos aspectos que más le interesan y, además,
- ampliar los conceptos desarrollados ya que le sugerimos bibliografía complementaria.

Mapa temático



http://librosysolucionarios.net

1. La organización: Conceptos introductorios. Antecedentes. El contexto.

El ser humano no vive aisladamente; por el contrario se manifiesta como un ser social al interactuar con sus semejantes.

Desde tiempos remotos, el hombre se ha vinculado con sus pares, dando lugar a la creación de organizaciones cuyas fisonomías y comportamientos son dinámicos y complejos.

Las *interacciones humanas*, ponen en evidencia que los resultados obtenidos a partir del trabajo cooperativo son superiores a los alcanzados individualmente. La comprensión de esta ***sinergia*** que favorece el logro *eficiente* de los objetivos de la organización y que se produce en el contexto grupal, no menoscaba la simultánea búsqueda de satisfacción de las *necesidades básicas de cada ser humano.* (Definición N°1: Sinergia*)*

Es importante resaltar que la concepción de lo que debe entenderse por el "mejor camino para ser eficiente" no ha sido estática. Los grupos sociales organizados fueron modificando lo que significa *ser eficiente* según sus *valores culturales* a lo largo de la historia. Para los egipcios fue primordial prepararse para la vida después de la muerte; los romanos creían que la dominación era el mejor medio para ser eficiente; algunos pueblos prefirieron el camino de la virtud, en contraposición a quienes enaltecieron la razón, las ideas o la acumulación de riquezas.

La *Revolución Industrial* conectó la eficiencia organizativa con los logros económicos y tangibles, por sobre las gratificaciones espirituales, religiosas, estéticas, morales o ideales.

El sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) explica la estrecha vinculación ideológica entre la Ética Protestante Calvinista (vigente en países como Inglaterra, y más tarde en EE.UU.) y el sistema económico capitalista occidental, cuya *concepción racional* de eficiencia organizativa *justificó* la acumulación de las riquezas materiales.[1]

Avalado por el marco filosófico del Protestantismo, el sistema capitalista incentiva la *generación de ganancias* porque ésta constituye la expresión de la virtud terrenal del trabajo y corrobora el ejercicio sistemático del *Deber Profesional* (el hombre *debía* continuar la obra creadora de Dios en la tierra, haciendo *uso racional* de los recursos en su labor cotidiana). De esta manera, el marco valorativo de la religión protestante presente en la estructura social occidental, favorece el desarrollo de conductas racionales, la modernización y el crecimiento de las fuerzas productivas. Lo que "debería ser" se revela en "lo que es": los hechos.[2]

[1] Cfr.Weber Max, *La ética protestante y el capitalismo*, Barcelona, Ed.Península, 1979.

[2] Cfr. Marcuse Herbet, "On Max Weber,Industrialization and Capitalism", *New Left Review*, EEUU, 1965, Marzo-Abril, N° 30.

Esta concepción materialista[3] propició el desarrollo de la tecnología, es decir "la aplicación *sistemática del saber al hacer"*, desarrollando en un primer momento, herramientas, productos y procesos (Etapa de la *"Revolución Industrial"*, entre 1750 Y 1850, de acuerdo con Peter Drucker). (Definición N°2: Tecnología)

En una etapa posterior el saber sistemático se aplica *"al estudio del trabajo"* y favorece la formación de pequeñas fábricas que reemplazarían al taller artesanal (etapa de la *Revolución de la Productividad*, entre 1880 y fines de la Segunda Guerra Mundial). La formación de las ciudades y la expansión del comercio generaron la necesidad de que estas fábricas se "organizaran", crearan estructuras formales y separaran las tareas "de ejecución", de "las de planeamiento". Se elaboraron *"principios orientativos"* acerca de *"la mejor forma" de administrar el negocio*: comenzaron a dividir las tareas, atribuir funciones, relacionarlas jerárquicamente para facilitar la aceptación de las órdenes y propiciar sistemas de comunicación, información y control. Se desarrollaron sistemas de sanciones o estímulos para enaltecer la racionalidad, siempre sobre la base de orientar la búsqueda *de medios más eficientes* para consolidar objetivos y concretar las tareas, prescindiendo de quiénes eran los miembros que conformaban el o los grupos, pero *con la colaboración* de los mismos.

El saber continuó avanzando... La preocupación por la búsqueda de la eficiencia incluyó en sus estudios el rol del ser humano, sus bases motivacionales, la cohesión del grupo, el análisis del liderazgo, la interrelación con los factores ambientales.

La necesidad de *diferenciarnos* a través de la *especialización* nos conduce a la Etapa de la "Revolución de la Gestión", a la Era del Conocimiento. El saber se aplica al desarrollo del saber mismo; por medio de él se obtienen los resultados. Conforme ha ido creciendo el sector industrial de un país y los servicios, las organizaciones se han vuelto más complejas y numerosas; han enfrentado un proceso de innovación constante que no puede soslayar la incorporación de tecnología productiva o informática ni la existencia de un mercado globalizado.

En cualquier caso el impacto no ha alcanzado solamente a la calidad de vida de los hombres que trabajan en ella, sino a la sociedad toda.

[3] Esta concepción materialista propició el desarrollo de la **tecnología** pero no es la única razón. Cabe aclarar que **normalmente los fenómenos históricos se explican a partir de mullticausalidades**. En este sentido, Peter Drucker señala que es *"el cambio radical en el significado del saber"* lo que explicará un desarrollo masivo y generalizado de las *innovaciones tecnológicas* y un afianciamiento del *sistema capitalista*, a partir del año 1700, en Europa Occidental y Septentrional y en especial Gran Bretaña. Cfr. Peter Drucker, *La Sociedad Poscapitalista. Desde el Capitalismo a la sociedad del Saber.*

http://librosysolucionarios.net

2. Definición

Las organizaciones son *grupos de personas* o conjunción de voluntades humanas, que *estructuran recursos* de manera deliberada, para alcanzar *fines comunes* concretos, dentro de *ambientes* con los que interactúan. (Definición N°3: Organización)

Con la intención de ampliar la perspectiva del lector, proponemos algunas definiciones acerca de la naturaleza de las organizaciones desarrolladas por autores relevantes en corrientes disímiles.

Las organizaciones [1]

Consideraciones Generales:

- Las organizaciones son fenómenos sociales.
- Se diferencian de otros agregados sociales, como la familia, las clases sociales, las tribus.
- Son especializadas, se definen por el propósito por el cual se constituyen.
- Su función social es hacer productivos los saberes e integrarlos de manera que se potencien y generen nuevas áreas de conocimientos.
- Los resultados de las organizaciones son externos a ellas.
- En su intento por desarrollar mayor capacidad de cambio e innovación, las organizaciones pueden desestabilizar, impactar o afectar a la sociedad.

Por lo tanto:

- Cada organización tiene una realidad propia.
- Es posible establecer tipologías o clasificarlas.
- La función genérica que las caracteriza es la Gestión. Por medio de este proceso, los niveles gerenciales "centran a la organización en su misión, establecen la estrategia para llevarla a término y definen qué son los resultados".
- Hoy las organizaciones deben incorporar la "Gestión del Cambio". Esto implica fomentar la "innovación" y la posibilidad de "planear de manera constante el abandono" de las formas en que se hacen las cosas, los productos o servicios que se ofrecen, las políticas o las relaciones interpersonales que prevalecen.

Constituyen la "creación social" de la sociedad poscapitalista porque a través de ellas se realizan la mayoría de las tareas sociales y los individuos satisfacen sus necesidades. Drucker las denomina la "ecología social", la herramienta especializada creada por el hombre.

[1] Para profundizar los conceptos expuestos, se recomienda la lectura a de "La función social de las organizaciones" y "La Organización como desestabilizador", artículos de Peter Drucker, detallados en el listado de bibliografía complementaria.

La Organización

Algunas definiciones y conceptos para comparar aportes

Del pasado: M.Weber, C. Barnard y K. Marx

Max Weber[1] (1947):

Distingue el "grupo corporativo, una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños por medio de reglas...hasta donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya función regular es ésta, la de fungir como jefe o "cabeza" y por lo general tiene un personal administrativo.

Resalta:

- Las organizaciones involucran relaciones sociales, individuos que interactúan dentro de la organización.
- Tienen fronteras por lo cual los individuos no están en contacto al azar. Las organizaciones incluyen a algunos miembros y excluyen a otros.
- La idea de orden supone la estructuración de la interacción por medio de patrones, sugiere la existencia de jerarquías de autoridad y una división del trabajo al realizar sus funciones.
- El orden es vigilado por personal especialmente definido para esta función.

Luego agregará:

- Las organizaciones tienen interacciones asociativas, más que comunales.
- Tienen metas. Están diseñadas para hacer algo.

Chester Barnard (1938)[2]

"Es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas".

Resalta:

- La actividad se realiza mediante una coordinación deliberada y con un propósito.
- Las organizaciones requieren comunicaciones, voluntad de sus miembros para contribuir y un propósito en común entre ellos.
- El individuo juega un rol fundamental porque son ellos los que deciden, los que son motivados y los que se comunican.

http://librosysolucionarios.net

Karl Marx

Heydebrand[1] (1977) sostiene que si bien Marx no desarrolló una definición organizacional, se ocupó de la actividad práctica humana individual y colectiva (la praxis). La "actividad colectiva"es la que interesa para el análisis organizacional.

También estudió los resultados, incluyendo tanto los productos obtenidos como las actividades organizativas en sí mismas.

Resalta:

- Una forma de resultados de la organización es el proceso de organización en sí mismo: la forma en que el trabajo se lleva a cabo, los procedimientos utilizados para concretarlos, la forma de estructurar el poder.

[1] Para un comprensión profunda de los conceptos desarrollados por Max Weber, se recomienda la lectura adicional de "The Theory of Social and Economic Organization".

1- Para un comprensión profunda de los conceptos desarrollados por Chester Barnard, se recomienda la lectura adicional de "The Function of the Executive".

2- De igual forma remitirse a "Organizational Contradictions in Public Burocracies: Toward a Marxian Theory of Organizations"" de Wolf Heyderbrand.

Definiciones contemporáneas: A. Etzioni, R. Scott y R. Hall

Amitai Etzioini[1] (1964)

"La organizaciones son unidades socialés (o agrupamientos humanos) construídos y reconstruídos de forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias, y prisiones. Se excluyen tribus, clases sociales, grupos étnicos y familias."

Richard Scott [2](1964)

".....Las organizaciones se definen como colectividades.....que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. No obstante, ... queda claro que las organizaciones tienen características distintivas aparte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicaciones , y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes."

Resaltamos que:

- Las metas son múltiples, algunas incluso son contradictorias, por ejemplo las que se refieren a temas de calidad versus cantidad, enseñanza versus investigación.
- Son codificaciones que restringen la toma de decisiones, y existen independientemente de los individuos.

La idea de frontera se asocia con la existencia de una ambiente que interacciona con la organización. Los analistas organizativos deben observar tanto el ambiente Físico como el Social.

Richard Hall [3](1996)

" Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías ; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad".

[1] Los conceptos pueden ampliarse consultando el libro "Modern Organization" de Amitai Etzioni.

[2] Para un comprensión mayor se recomineda la lectura de "Theory of Organizations"del autor citado.

[3] Consultar en "Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados", del mencionado autor.

En el capítulo 1 se estudian las características de las Organizaciones, en particular las denominadas Empresas, y en el capítulo 8 se presentan algunas tipologías particulares.

El marco teórico desarrollado nos permite incluir dentro de la definición de una organización a una escuela, un hospital, un club de fútbol, una repartición gubernamental, una corporación transnacional (por ejemplo, Nestlé) con plantas distribuidas en diferentes lugares del mundo, una PyME que fabrica material deportivo, etcétera.

Parece importante indagar cuáles son los *elementos comunes* que permiten que "entes tan distintos puedan clasificarse de igual forma y simultáneamente se *diferencien* de otros agregados sociales.

http://librosysolucionarios.net

3. Elementos que la conforman

Resaltamos aquí cinco elementos básicos en una organización:[4]

3.1- La conjunción de voluntades humanas.
3.2- La formación de un sistema estructurado.
3.3- La persecución de fines específicos.
3.4- Los recursos humanos y materiales.
3.5- La interacción con el ambiente.

3.1. La conjunción de voluntades

Las organizaciones son "*productos artificiales*" que crean *voluntariamente* los seres humanos para alcanzar fines específicos y para "sobreponerse a las limitaciones individuales", según explica Chester Barnard.[5]

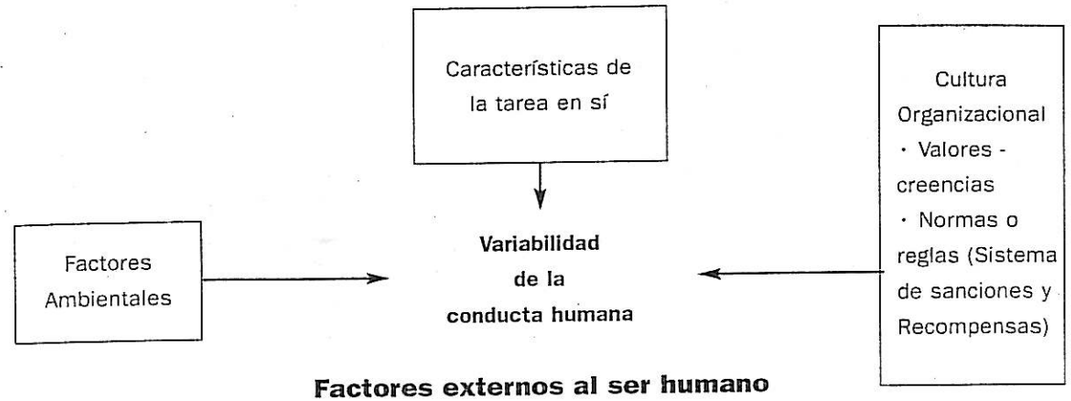
Este autor sostiene que los seres humanos *interactúan* entre sí *de manera cooperativa* para satisfacer necesidades personales que individualmente no podrían conseguir. La disposición a contribuir con acciones implica sacrificar el control de su propia conducta en beneficio de la coordinación de la acción conjunta. Por supuesto, este sistema de contribuciones es inestable, es decir que varía según los individuos y aun en el propio individuo con el correr del tiempo.

Por su parte, Katz y Kahn[6] explican que la variabilidad y la inestabilidad de las acciones humanas son restringidas por algunos *factores externos:*[7]

- las presiones provenientes del medio ambiente,
- las características que impone la tarea en sí misma y
- la cultura organizacional (ésta abarca aspectos fácilmente visibles como el lenguaje o la vestimenta, pero también nos referimos a niveles más intangibles, como los valores y normas compartidas en el ámbito laboral o la imposición de reglas dentro de la organización)

[4] Cfr.Pietragalla, Cándido, *Introducción al estudio de las organizaciones y su administración*, Buenos Aires, Ed. Macchi, 1976 , ppp. 9 y 10.
[5] Cfr. Barnard. Chester I., *Las funciones del ejecutivo*, San Pablo, Atlas, 1971.
[6] Cfr.Katz, Daniel y Kahn, Robert, *Psicología Social de las Organizaciones*, San Pablo, Atlas, 1970, pp.53-54.
[7] Para comprender el comportamiento humano debemos realizar un **análisis personalizado**, no podemos generalizar suponiendo que todas las personas tienen las mismas necesidades o responden de la misma manera a los factores externos mencionados. En este sentido, el gráfico 4 del presente capítulo agrega a los "Factores Externos", los " Factores Personales" que condicionan la conducta humana particular. La **complejidad de la naturaleza humana** ha sido estudiada por numerosos autores, como E. Schein quien sostiene que es importante considerar las circunstancias individuales, las experiencias vividas a lo largo de la vida , las expectativas particulares, la edad.

"Variabilidad de conducta humana: Factores externos "



Factores externos al ser humano

Los autores sostienen que los sistemas sociales disponen de mecanismos que controlan la variabilidad, y proporcionan los cimientos para la integración:

- Se describen "*funciones*". Son "formas específicas de comportamiento" asociadas a las tareas que deben llevarse a cabo. Luego se genera un *sistema formalizado de funciones interligadas.*
- Se prescriben *normas, reglas* o "expectativas generales con carácter de exigencia, extensivas a todos los involucrados en el desempeño de una función en un sistema o subsistema". Además, para asegurar el seguimiento de estas reglas, se genera un sistema de sanciones o recompensas.
- Se establecen *valores y* comparten *creencias* ("justificaciones y aspiraciones ideológicas generalizadas").

De esta manera la organización elabora una "personalidad", una identidad propia y diferenciadora, su cultura organizacional. Sobre este conjunto de valores y creencias compartidas se apoyan las normas que condicionan y reglamentan el accionar de sus propios gestores. (Definición N°4: Cultura)

En el capítulo 5 se profundiza el estudio de la cultura corporativa, para comprender cómo los individuos desarrollan y comparten un sistema de significación que orienta sus com-

http://librosysolucionarios.net

portamientos, condiciona la *discrecionalidad gerencial (afectando a la forma de planear, organizar, coordinar, conducir y controlar*[8]*)* y los diferencia de las demás instituciones.

Edgard Schein explica que la cultura organizacional se aprende con el trancurso del tiempo a medida que los individuos resuelven sus problemas de adaptación externa y de integración interna.

El modelo que este autor desarrolla, nos permitirá indagar:

- Los tres niveles culturales diferenciados por su grado de visibilidad :
  1. Los artefactos-
  2. Los valores y las creencias, y finalmente,
  3. Las presunciones básicas subyacentes en los miembros de la organización. Estas percepciones resumen las creencias inconscientes compartidas acerca de la naturaleza del ser humano, del tiempo, de las actividades que se desarrollan, del entorno, de las relaciones sociales, etc.
- La coexistencia de subculturas junto a la cultura dominante.
- La presencia (o ausencia de dos tipos de culturas: culturas fuertes o débiles. La investigación o el "análisis cultural" a través de los distintos niveles, buscará identificar las dimensiones que más se comparten y difunden en cada cultura organizacional.[1]

[1] La investigación de las siete dimensiones nos permitirá entender el grado de interés particular o simultáneo por: 1-La innovación y aceptación de riesgos; 2-El análisis, la precisión y medición de los detalles; 3-La preocupación por los resultados más que por los métodos o procesos desarrollados para alcanzarlos; 4-La considerácion o no de los efectos de las decisiones administrativas en las personas; 5- La preferencia por la formación de equipos; 6-La estimulación de conductas de venta agresivas y competitivas o por el contrario manifestaciones de accesibilidad y servicio;o finalmente podemos encontrar que ciertas culturas hacen mucho hincapié en promover el status quo, mientras otras desarrollan personalidades afectas al crecimiento constante. Ibid.pág.19.

3.2. La formación de un Sistema Estructurado

Las organizaciones están formadas por personas. Para facilitar el estudio de las relaciones entre los individuos y las organizaciones utilizaremos conceptos del enfoque sistémico de manera que la organización será considerada como un sistema social abierto.

[8] Robbins señala que las **dimensiones culturales** que **"captan la escencia"** de cada cultura organizacional restringirán el desarrollo de las **funciones gerenciales**, es decir que afectarán las decisiones de planeamiento, organización, conducción, coordinación y control. A modo de ejemplo la cultura de Nike estimula claramente en sus gerentes la innovación, el cambio, las decisiones "rebeldes" , la búqueda de nuevos modos de hacer las cosas. Robins, Stephen y Coulter, Mary, *Op. Cit.*, pág. 88.

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de modo que producen un todo unificado. (Definición N°5: Sistema)

El análisis descriptivo de las ideas que formula Idalberto Chiavenato[9], nos permite precisar que un sistema es:

1) U*n conjunto de elementos*, o partes componentes del sistema llamadas "subsistemas";
2) d*inámicamente relacionados*, esto es en *interacción continua*, de manera que las acciones de una persona o de un grupo influyen en las actitudes de los demás y viceversa. Este dinámico proceso de influencia mutua explica por qué *las partes son interdependientes,* es decir que tanto el funcionamiento del sistema total como el de cada subsistema *no es autosuficiente*, por el contrario requieren ser coordinados, integrados, y estar atentos a las señales externas o internas para adaptarse a las condiciones cambiantes. Debemos resaltar que el *sentido* de las interacciones *es interno y externo.*
   - Las *interacciones internas* se producen entre los factores interdependientes[10] del sistema y abarcan a: los individuos, la estructura formalmente creada por los niveles directivos de la organización, las expectativas de los grupos informales que se generan espontáneamente, las actitudes personales, las motivaciones, los valores compartidos, las metas, las categorías sociales existentes.
     Estas *interacciones* pueden ser verbales, no verbales, orales, escritas, simbólicas o indirectas[11] (como por ejemplo las que surgen al utilizar sistemas tecnológicos más complejos, de manera que el individuo no se conecta con otros seres humanos directamente, sino "*con"* y *"a través"* de las máquinas).
   - Las *interacciones externas* se refieren al proceso de mutua influencia entre el sistema como un todo o sus componentes (los subsistemas) y los factores presentes en el contexto externo (ambiente). Ampliaremos este concepto en el punto 3.5 "La interacción con el ambiente externo".

Para coordinar la sinergia total del sistema y alcanzar de manera eficiente y eficaz los fines propuestos, la organización diseña una "*estructura adaptable*"de subsistemas: divide las tareas, las reagrupa en actividades, define y jerarquiza funciones, establece niveles diferen-

[9] Cfr.Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Grawhill, 1992, Primera Parte.
[10] Cfr. De Greene, K.B, *Sociotechnical Systems: Factors in Analysis Design and Management*, Nueva York, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1973, pág. 13.
[11] Cfr.Lindesmith , Alfred R. y Strauss, Anselm L., *Social Psychology*, Nueva York, Holt Rinehart and Winston, 1968, Pág. 7.

http://librosysolucionarios.net

ciados de autoridad y poder entre los subsistemas. A *diferencia de los sistemas biológicos,* puede modificar la composición de las partes constitutivas, por ejemplo, eliminando o agregando departamentos o funciones. Katz y Kahn[12] explican de este modo que las organizaciones, como sistemas sociales, no tienen límites de amplitud.

Más allá de poseer la capacidad de modificar la composición, la organización genera un *sistema estructurado* de *partes* cuyas vinculaciones recíprocas mantienen cierta *regularidad en el tiempo*. El diseño de este *sistema estructurado* constituye un *medio* para alcanzar los fines planeados y facilitar la interacción e interdependencia entre los subsistemas.

Es importante tener presente que debemos *diferenciar dos aspectos en todo sistema*: lo que el sistema *es, su estructura*, y lo que el sistema *hace, el procesò.*

Siguiendo el criterio de la analogía biológica, en el sistema cuerpo humano identificamos: *la estructura* en la anatomía o el soporte (por ejemplo el aparato circulatorio compuesto por venas, arterias y corazón) y *el proceso* en la fisiología (en el ejemplo, el proceso circulatorio). De igual forma en una empresa, por ejemplo, el

Subsistema de Producción representa la estructura productiva formada por máquinas, materia prima, operarios, que permiten llevar adelante el Proceso de Fabricación.

Si bien la estructura *nunca es independiente* del funcionamiento, y se puede modificar para que la organización se adapte a la inestabilidad ambiental o para resolver conflictos de origen interno, lo que el sistema es (su estructura) constituye el aspecto más estático del mismo porque responde a los fines del sistema: esto se denomina criterio de funcionalización.

Continuemos analizando las ideas de Chiavenato para ahondar en el aspecto dinámico del sistema:

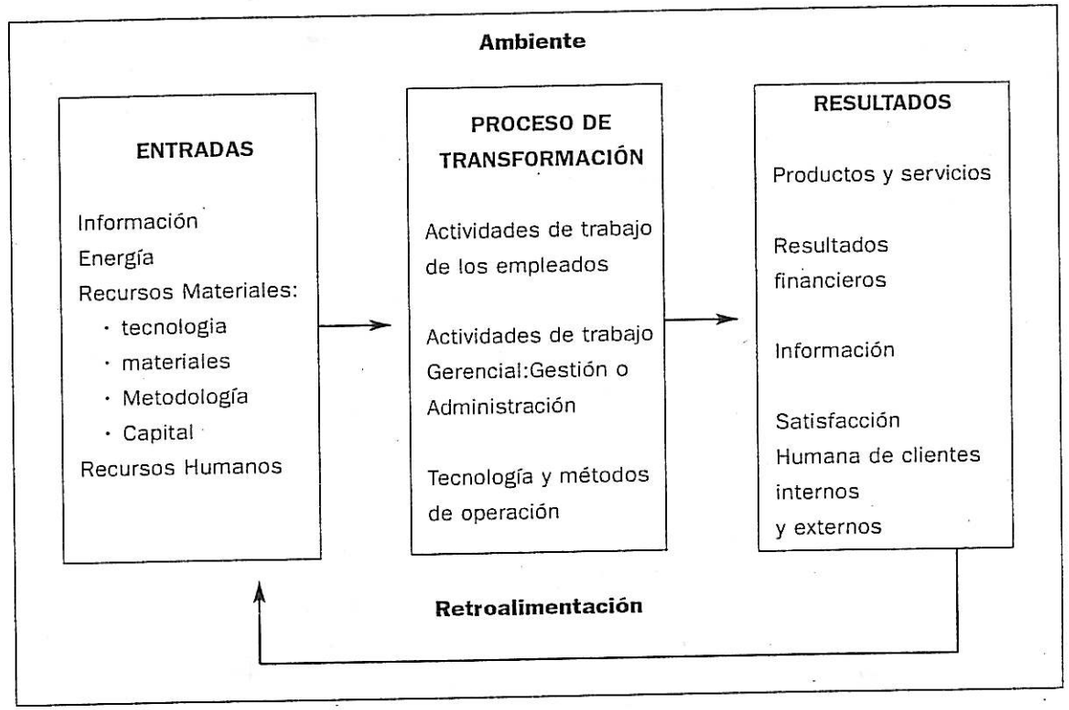
3) La organización como sistema social abierto desarrolla un *proceso de transformación,* en un marco temporal cíclico e iterativo, a través del desarrollo de un conjunto de *operaciones;*
4) para alcanzar un *propósito,* que es la finalidad del sistema;
5) operando sobre *insumos* de diferentes características (inputs);
6) tomados del *medio ambiente* que circunda al sistema;
7) para proporcionar productos o *resultados* de la actividad del sistema (outputs).

[12] Cfr. Katz y Kahn, *Psicología Social de las Organizaciones*, San Pablo, Atlas, 1970, pp. 46-48.

Al igual que los sistemas biológicos, las organizaciones se esfuerzan por crecer, desarrollarse y adaptarse a las condiciones cambiantes del contexto lo cual implica alcanzar estados de equilibrio dinámicos.

Trataremos de plasmar estas ideas en un gráfico de la organización como un sistema abierto, con la intención de profundizar el análisis.

"El funcionamiento del Sistema Social Abierto".



El enfoque de sistemas abierto concibe al sistema social (la Organización) en una *dinámica relación* integrada con su ambiente desde donde:

- Recibe *inputs* o entradas: Información (necesidades de clientes, investigaciones de mercado, datos económicos, políticos, socioculturales, desvíos o resultados no deseados, etcétera), energía, recursos materiales (tecnología, materia prima, capital,metodología) y recursos humanos.

http://librosysolucionarios.net

- Lleva adelante p*rocesos de transformación* que abarcan un conjunto de actividades de trabajo recurrentes por parte de los trabajadores, actividades de trabajo de los niveles gerenciales, el uso de tecnologías de producción e informáticas para facilitar el procesamiento y control de la información y el desarrollo de métodos de operación.
- Exporta en forma de *outputs*: productos y servicios, resultados financieros, información, satisfacción humana de clientes internos y externos.

La retroalimentación representa el intercambio continuo de información con el ambiente, para que a través de esta interacción sistema-ambiente se orienten las acciones correctivas y adaptativas.

El capítulo 6 ofrece una amplia descripción de las estructuras organizativas y los parámetros de diseño organizacional.

En el marco de la teoría de la contingencia, cada organización deberá evaluar cómo son las variables situacionales para orientar el diseño hacia modelos orgánicos o en contraposición, mecanicistas. En este sentido, la estructuración efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten a cuatro variables independientes:

- el tamaño de la organización,
- la estrategia general que se buscará sustentar,
- el sistema tecnológico que abarca maquinarias, habilidades técnicas, procesos y herramientas y
- las características del entorno general y específico de la organización ya que pueden presentar distintos grados de incertidumbre y complejidad.

Cabe aclarar que la construcción del marco formal organizativo plantea dos requisitos igualmente válidos: la diferenciación de las tareas que se van a desempeñar y la coordinación, o integración de las mismas.

3..3. La persecución de fines específicos

Las organizaciones son sistemas sociales que se crean con una *concepción finalista,* es decir que son concebidos para alcanzar fines específicos. Los fines son "estados que se desean alcanzar".

Resulta fundamental que las organizaciones sepan con claridad *hacia dónde se dirigen,* para poder planificar acciones coherentes e integradoras. En consecuencia, es útil formular-

se preguntas que ayudarán a conocer el mundo exterior con el cual el sistema debe mantenerse en equilibrio para subsistir, crecer, expandirse o decidir cambiar el rumbo:

- ¿Qué tipo de productos deseamos vender?
- ¿Quiénes serán nuestros consumidores?
- ¿Cuál es nuestra función social?
- ¿Cuál es nuestra perspectiva ética de los negocios y cómo pensamos concretarla?
- ¿Qué hacen actualmente los competidores?
- ¿Cuáles serán nuestras ventajas comparativas?

Estos y otros interrogantes nos ayudarán a captar las señales de la realidad, entender las restricciones que nos impone el "afuera" y fijar criterios que nos permitan rescatar oportunidades o "crear futuro aun dentro de contextos inciertos ", según señala Drucker.[13]

Drucker hace hincapié en la necesidad de rever el conjunto de supuestos básicos sobre el que se construye y gobierna la organización, aquellos que conforman la Teoría de la Empresa, y plantea que es esencial reconocer los "nuevos desafíos a los que se enfrenta la administración" como disciplina social, redefiniendo los paradigmas acerca de la realidad.

También debemos mirar hacia "adentro", evaluar todos los recursos y en especial considerar al ser humano, porque representa la esencia de las organizaciones. La realidad indica que la organización es una *coalición de individuos,*[14] cada uno con una particular óptica acerca del entorno, con múltiples y distintas necesidades que los motivan y generan acciones en un sentido o en otro. A su vez, estos individuos conforman subgrupos, cuyos miembros tienen intereses comunes y contrapuestos. Es lógico pensar que al existir un gran número de personas existirá un potencial estado de conflicto entre los distintos fines individuales.

Será indispensable formular de manera *participativa* una "cadena de objetivos" organizacionales *consistentes* con los fines particulares, de manera que, al concretar los objetivos de la organización, los individuos satisfagan también sus necesidades personales.

Para poder *ser eficaces* en la obtención de los resultados y *eficientes* en el desempeño de las funciones y/o en el uso de los recursos, es fundamental la existencia de una *zona de cooperación* que refleje la integración entre los fines contrapuestos de los distintos sectores je-

[13] Cfr. Drucker Peter, *La Administración en una época de grandes cambios*, Ed. Sudamericana, 1996, Primera parte, pp. 25-42.
[14] Cfr. Richard M.Cyert y James C. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.

http://librosysolucionarios.net

rárquicos. Esta convergencia estimula la motivación porque cada nivel tenderá naturalmente a satisfacer lo que desea.

La función principal de los diferentes niveles gerenciales será "***administrar***" la coalición, de manera que se integren coordinadamente los esfuerzos y se genere un trabajo cooperativo. ¿Cómo lo logran? Llevando adelante lo que diferentes autores llaman: el *Proceso de Dirección, el Proceso Gerencial, la Gestión, el Management o la Administración.* Hablamos de *proceso* porque implica realizar un conjunto de actividades o funciones, secuenciales y reiterativas para facilitar la *integración y coordinación* de las actividades que realizan los sectores que los gerentes tienen a su cargo.

El proceso gerencial, la administración o Gestión, describe el conjunto de *decisiones y actividades* que los gerentes *realizan* al concretar las funciones de:

- planificación,
- organización,
- conducción,
- coordinación y
- control

De las actividades de quienes tienen a su cargo para: que se concreten resultados eficaces y se utilicen los recursos eficientemente.

Si bien estas *funciones están presentes* en la actualidad, *en cualquier nivel jerárquico de la organización*, porque todos los individuos en mayor o menor medida planean sus objetivos diarios, organizan sus tareas o sus recursos, orientan su conducta en un sentido u otro, y se autocontrolan más allá de la supervisión recibida; lo que diferencia a los sectores gerenciales de cualquier nivel jerárquico (alto, medio o de primera línea) es que sólo ellos coordinan *las actividades del personal a su cargo.*

En el capitulo 1, el lector puede profundizar conceptos referidos a: quiénes son los que *gestionan*, en qué consiste la labor gerencial, cómo se diferencian jerárquicamente los niveles gerenciales constituyendo pirámides organizacionales más planas o esbeltas, cuáles son las habilidades que exige la administración de hoy, etcétera. En el capitulo 8 indagamos cómo se desarrollan *perspectivas administrativas globales* coherentes con el funcionamiento de organizaciones que operan en mercados más integrados. Nos referimos concretamente a la adopción de actitudes etnocéntricas, policéntricas o geocéntricas y a la consecuente generación de organizaciones mundiales, multinacionales, etcétera, y "organizaciones sin fronteras",[15] también denominadas por Drucker organizaciones transnacionales actuales.[16]

Al explicar la actividad gerencial se han descripto las *funciones administrativas* que conforman el *proceso gerencial.* Se ha visto que contempla:

- *el planeamiento integral* (diferenciando el propósito, la estrategia general, los objetivos asociados a cada nivel jerárquico y la formulación de distintos tipos de planes);
- la *organización* de la estructura;
- la *conducción* de los grupos humanos;
- la *coordinación* de las actividades de trabajo de los subordinados para que sean llevadas a cabo eficaz y eficientemente; y
- el *control* sistemático de los resultados, lo cual incluye la corrección de las desviaciones.

Debemos resaltar un aspecto importante. Todas las organizaciones necesitan en primer lugar, definir su misión o propósito, su razón de ser. Los valores, las creencias, las ideologías, y costumbres de los dueños o propietarios orientarán la definición del "negocio".

En segundo lugar, se delinean las políticas (enunciados de carácter general) teniendo en cuenta el propósito organizacional y las restricciones presentes en el ambiente.

En tercer lugar, se concibe un sistema integrado de objetivos, metas y planes, que se extiende a todos los sectores y niveles del sistema, y a la vez se diferencia en su grado de detalle, su horizonte de tiempo y su complejidad de acuerdo con el nivel jerárquico.

Como ya analizamos, la conformación del marco estructural debe constituir un medio que permita alcanzar este sistema integrado de objetivos. También observamos que, detrás del diseño de todo sistema, subyace una *base filosófica*, una forma de creer y concebir los hechos, una escala de valores y creencias que constituyen la fuente para determinar lo que es funcional o no para el logro de los objetivos organizacionales. Estos lineamientos básicos gobernarán los dos aspectos vigentes en cualquier sistema: nos referimos tanto a la estructura del sistema, como al proceso.

En el capítulo 2, hemos prestado especial atención a la consideración de la ética en los negocios, planteando diferentes perspectivas filosóficas y también instrumentos que facili-

[15] Cfr.Byrne J.A., "Borderless management", *Bussiness Week*, May 23, 1994 pp. 24-26.

[16] El autor mencionado hace un diferenciación entre las transnacionales tradicionales y las actuales.

http://librosysolucionarios.net

tan la concreción de estos conceptos sin abandonar el interés por la racionalidad eficientista. La idea es que podamos *ampliar la visión del mundo de los negocios,* sumando a la preocupación por la generación de riquezas, el interés por sostener una conducta moral que asuma el ejercicio de la responsabilidad social con todos los *stakeholders* o públicos con los que se integran las organizaciones: clientes, proveedores, gobierno, accionistas, empleados, funcionarios y comunidad en general.

Finalmente en el capítulo 3, complementamos la comprensión de la labor gerencial describiendo cómo ha evolucionado históricamente el *pensamiento directivo*, a través del análisis de las diferentes escuelas.

3.4. Los recursos humanos y materiales

La estructura organizativa funciona con un conjunto de "medios o recursos", ellos son:
1- Los recursos mercadotécnicos,
2- Los recursos materiales,
3- Los recursos financieros,
4- Los recursos humanos y
5- Los recursos administrativos.

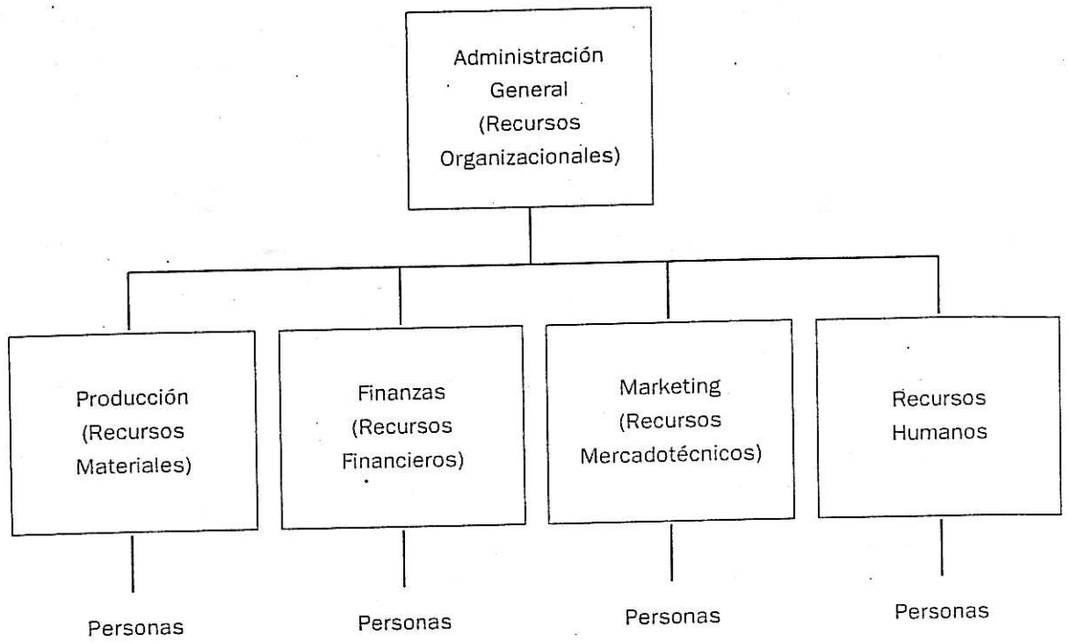
Según C. West Churchman,[17] "los recursos del sistema son los medios que éste usa para desempeñar sus tareas, por eso cuando se busca medir los recursos del sistema se habla en términos de horas-hombre, equipos, dinero, etcétera".

A diferencia del ambiente que presenta *restricciones* no manejables a voluntad de la organización, los recursos son elementos que el *sistema puede decidir* porque están bajo su control. Así *cada subsistema* llevará adelante complejos ***procesos de administración*** de estos recursos porque deberán estudiar estratégicamente *cómo los captarán* del medio ambiente, *cómo los aplicarán* internamente, *cómo los mantendrán, desarrollarán* y *controlarán*, de manera que todos contribuyan al funcionamiento eficaz y eficiente del sistema.

De esta forma, queda claro que nos interesan ***los recursos del sistema y la administración de los mismos*** a través de los subsistemas que forman parte del sistema total.

[17] Churchman, C. West, *Introducción a la teoría de sistemas*, Petropolis, Vozes, 1972.

Las funciones organizativas



Debemos recordar que existen numerosas formas de departamentalizar una empresa, es decir, de agrupar las tareas que va a desarrollar cada subsistema. Un criterio de departamentalización es el *"funcional"*, a partir del cual diferenciamos las cuatro funciones básicas que mayormente encontraremos en una empresa de producción o servicios:[18]

- La función Marketing
- La función Producción
- La función Recursos Humanos
- La función Finanzas

[18] En el capítulo 6 explicitamos que existen cinco formas de departamentalizar: por funciones, por proceso, por producto, por zona geográfica y por cliente. En las organizaciones "matriciales", combinamos dos formas: la funcional y por producto, por eso se dice que es un "híbrido".

http://librosysolucionarios.net

1- Los recursos de marketing

Los recursos de mercadotecnia abarcan el análisis de las necesidades, las investigaciones de mercadeo, el desarrollo de nuevos productos acorde con las nuevas demandas, la determinación del valor que los consumidores están dispuestos a pagar (el precio), la elección de los canales de distribución, la organización de las ventas, las

relaciones de mercado, las campañas de promoción, la publicidad, de manera que se complementen las dos dimensiones del marketing: el marketing estratégico y el marketing táctico u operativo.[19] En el capítulo 7, describimos cómo la *Función Marketing* administra los recursos comerciales.

2- Los recursos materiales:

Incluyen edificios, terrenos, máquinas, herramientas, instrumental, equipos, instalaciones, materiales, materias primas, su proceso y transformación, es decir, los procesos productivos y la tecnología que los asiste, los métodos, las compras, la calidad, el tipo de mantenimiento, el desarrollo tecnológico. La *Función Producción* administrará el uso de estos recursos (capítulo 7).

3- Los recursos financieros:

Estos incluyen el capital, los ingresos por ventas, los fondos para inversiones a largo plazo, los préstamos, las inversiones de terceros, la especificación de las fuentes crediticias a las que puede acudir una organización. También abarca los aspectos contables y presupuestarios, la tesorería, el control operativo, la auditoria contable, etcétera (capítulo 7).

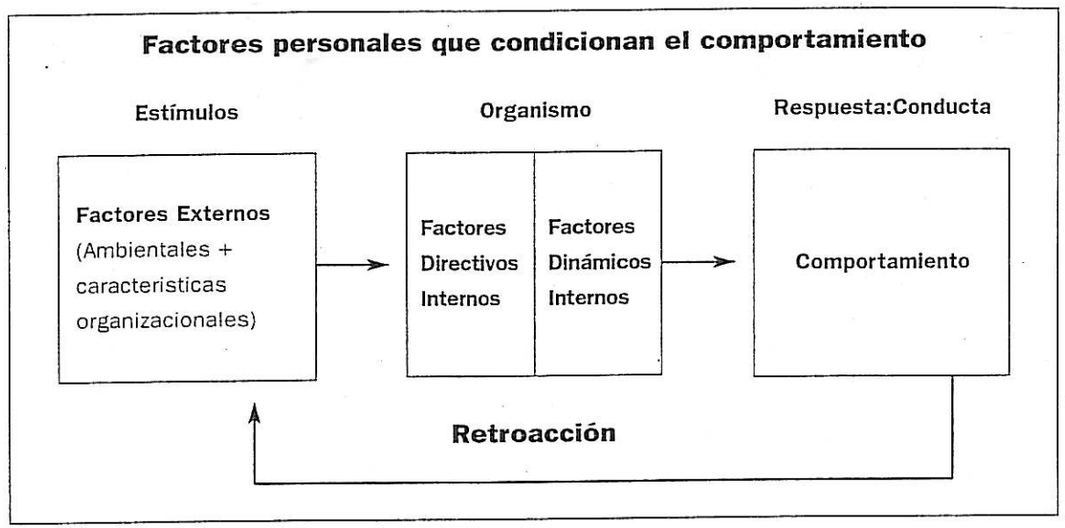
4- Los recursos humanos

Los seres humanos, además de ser un recurso para la organización, son indispensables porque, como hemos visto, todos los subsistemas mencionados necesitan personas para administrar sus propios recursos. Constituyen el recurso organizacional que "flota" en todos los niveles jerárquicos.

Esta afirmación nos invita a reflexionar cómo abordar la conducción de un recurso tan trascendente para el devenir organizativo.

Para entender el comportamiento humano debemos ampliar la perspectiva e indagar algunos aspectos del hombre más allá de que constituya un recurso valioso para la organización. En tal sentido, además de ver al ser humano *como un recurso* con habilidades, conocimientos y capacidades (técnicas, interpersonales o conceptuales), debemos intentar *descubrir a la persona*, altamente compleja y portadora de características diferenciadoras de personalidad, poseedora de expectativas, necesidades, valores, actitudes, metas personales, motivaciones e historias particulares.

A partir de esta doble consideración podemos afirmar que el hombre es un "ser multidimensional"[20] sujeto a la influencia de factores externo e internos:[21]



- Factores externos, entre los que podemos encontrar:
  1- Las características organizacionales: por ejemplo, los programas de entrenamiento y desarrollo de personal, las condiciones ambientales de trabajo o los sistemas de premios y castigos existentes dentro de una "batería de incentivos"; las presiones del jefe o de los compañeros de trabajo, las exigencias de la propia tarea, la cultura organizacional; y
  2- Los factores ambientales vinculados con el contexto externo a la organización, como los factores políticos, económicos, socioculturales, las demandas de la familia, la coyuntura del mercado de trabajo, los avances tecnológicos.

[19] Lambin , J.J, *Marketing Estratégico*, Mc Graw-Hill, Naucalpán de Juarez,1988, pp.3 a 6.

[20] Cfr. Thomson James D, *Dinámica organizacional, Fundamentos Sociológicos de Teoría Administrativa*, San Pablo, Mc Graw-Hill de Brasil, 1976, pág.125.

[21] Cfr.Lorsch Jay W. y. Morse John J, *Organizations and Their members: A Contingency Approach*, Nueva York, Harper y Row, 1974, pág. 11.

http://librosysolucionarios.net

- Factores internos que se dividen en dos grupos:
  1- Los factores directivos internos: son las características estructurales de la personalidad que explican "cómo" es procesada la información que conduce a las personas a un determinado comportamiento. Abarcan los *procesos de percepción selectiva, exposición y comprensión de la información*. El ser humano orienta su conducta (actúa) basado en *sus percepciones* de la realidad *más que* basado en hechos objetivos o reales. Las experiencias pasadas, sus creencias, sus actitudes, las opiniones de sus grupos de referencia, sus necesidades íntimas, condicionarán el procesamiento de la información y por ende su respuesta (conducta).
  2- Los factores dinamizadores internos de la personalidad: explican el porqué de ese procesamiento, representan el conjunto de necesidades que dominan el comportamiento humano y actúan como fuerzas motivadoras internas que activan el procesamiento de la información.

En síntesis:

- El comportamiento humano *es causal,* es decir que es causado por factores externos o internos.
  Los incentivos actúan como valores distribuidos por la organización para orientar el comportamiento individual y grupal en pos de los objetivos organizacionales.
- El comportamiento *es motivado*, no es aleatorio; la fuerza que nos impulsa persigue una finalidad, la conducta siempre está orientada a fines.
- El comportamiento busca satisfacer una necesidad, subyace en él un deseo, un impulso que genera un estado de tensión, insatisfacción, desequilibrio que conduce al individuo a la acción.

En el capítulo 4, profundizamos la comprensión del comportamiento humano a partir del análisis de diferentes autores mientras que en el capítulo 7 presentamos las cuestiones más relevantes a considerar por quienes desempeñan la *Función Recursos Humanos.*

5- Los recursos administrativos:

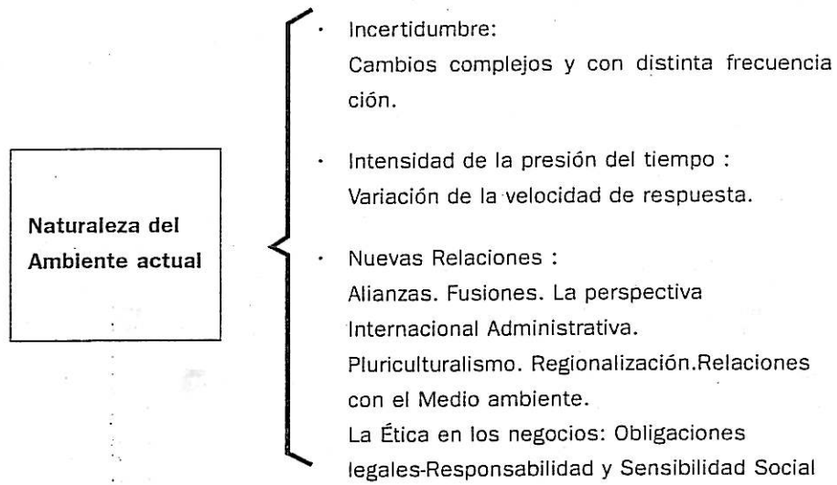
Estos abarcan todos los subsistemas de toma de decisiones y de gestión de la organización. De esto se desprende que los ejecutivos de cada función *administrarán* los restantes recursos; lo que significa planificar, organizar, guiar y controlar su eficiente aplicación (en nuestro planteo lo concretarán las funciones ya mencionadas).

Finalmente el último elemento descripto que conformará el mundo organizacional es su ambiente.

3.5- La interacción con el ambiente

Las organizaciones conforman un *sistema social pluralista* en el que conviven instituciones con intereses diversos. La naturaleza del *ambiente o contexto* en el que se desarrolla la vida de este sistema ha cambiado. Imaginemos cómo interaccionan los actores con su escenografía... Las restricciones u oportunidades que existan condicionarán la expresividad actoral. De igual forma debemos indagar *cómo es la naturaleza del ambiente organizacional* para comprender las interacciones que se establecen.

"Características del intercambio con el ambiente: La nueva Naturaleza Ambiental"



En primer lugar *el ambiente se ha vuelto incierto, cambiante*. El cambio no presenta ritmos iguales de desarrollo en todas las actividades, ni en todas las regiones; tampoco se ori-

http://librosysolucionarios.net

gina siempre en nuestros sectores económicos, por el contrario, presenta diferentes niveles de *complejidad* y de *frecuencia* de aparición. Pero la cuestión no se limita a reconocer que *el ambiente ha dejado de ser estable.*

En segundo término, vivimos una realidad en la que *el sentido del tiempo* y *las relaciones* también se ha modificado. El mundo se ha integrado velozmente a través de la tecnología de la información conformando una gran "aldea global", en el que las fronteras geográficas y culturales se han ido desdibujando, los estados han perdido poder político mientras las organizaciones han adquirido un rol protagónico *en mercados* cada vez más *amplios y próximos*. Éstas generan *nuevas relaciones internacionales e interculturales* (pluriculturalismo) con los diferentes grupos de interés con los que se vinculan. Se establecen alianzas estratégicas, fusiones o relaciones de cooperación, por ejemplo, con proveedores o competidores.[22]

Paralelamente se consolidan *nuevas regiones económicas,* proceso que se denomina "*regionalización*" y que se caracteriza por la formación de bloques comerciales como la Unión Europea (UE), el Mercosur, el Tratado de Libre Comercio en América del Norte (NAFTA), la Asociación de Naciones del Sudeste de Asia (ASEAN). La formación de estos mercados más amplios genera mejores condiciones de negociación y competitividad.

Finalmente, las organizaciones deben *revalorizar su vínculo con el medio ambiente* prestando mayor atención a su cuidado, así como los gerentes deben indagar qué lugar ocupa la ética en el marco de esta compleja red de relaciones. Esto presupone estudiar la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás, repensar cuáles son nuestros derechos y obligaciones, dónde empiezan y dónde terminan y cuáles son las reglas morales que guiarán nuestros procesos decisorios y nuestros vínculos interpersonales.

Resulta sumamente importante que quienes estudiamos cómo administrar las organizaciones, estemos dispuestos a comprender *la naturaleza del ambiente actual,* cuáles son las *circunstancias* particulares de cada *situación y* cómo varían los *factores restrictivos* en cada *momento histórico*. Esto implica abandonar una perspectiva "autista" ensimismada en nuestros intereses o en nuestros recursos, para poner el acento en comprender las nuevas características de nuestra interacción con el ambiente. El fenómeno de la globalización nos enfrenta con estados de equilibrios dinámicos y para ser competitivos internacionalmente debemos leer las señales y adaptarnos a los cambios.

[22] Lindsay, S. y Fairbanks, M., "Los siete errores de los países en desarrollo", *Revista Gestión*,v.2, núm. 4, Julio-Agosto 1997.

El capítulo 5 describe cómo la discrecionalidad gerencial está limitada por la influencia del ambiente general y del ambiente específico.

El a*mbiente general* actúa como *condicionante de la vida organizacional* ya que le impone factores que restringen el establecimiento de estrategias competitivas.

Estos factores restrictivos son:

- Las condiciones socioculturales.
- Los avances tecnológicos.
- Los lineamientos políticos y legales.
- Las condiciones económicas como, por ejemplo, la disponibilidad de capital, la existencia de mano de obra calificada, las políticas tributarias o fiscales.
- Los factores ecológicos.
- Los factores demográficos.

Dentro del a*mbiente especifico* describimos la nueva naturaleza de interacciones con dos grupos de interés: los externos y los internos. Entre los primeros se encuentran los proveedores, clientes, competidores, gobierno, y los grupos de presión; entre los segundos los empleados, los accionistas y el directorio.

A modo de conclusión podemos decir que en un contexto globalizado en el que conviven oportunidades y amenazas, las organizaciones constituyen la célula fundamental, mientras que la Administración es una herramienta importante que permite orientar la concreción de los objetivos de la humanidad.

La sociedad actual entonces, se manifiesta como un tejido de organizaciones en el que coexisten empresas nacionales, multinacionales, transnacionales u organizaciones sin fronteras; instituciones con o sin fines de lucro; empresas grandes, medianas o PyMEs; fundaciones, instituciones educativas, hospitales, cárceles, equipos deportivos o grupos musicales. Todas ellas necesitan ser administradas (o gestionadas) asignando igual importancia a la consecución de los objetivos organizacionales como a las metas personales de quienes las conforman. La coordinación de las actividades de todos los individuos que forman parte de una organización constituye un trabajo desafiante y prometedor. Pero es sumamente importante que en esta È*poca administrativa*, recordemos que se trata de trabajar con seres humanos, por medio de ellos y para generar el desarrollo de los mismos.

http://librosysolucionarios.net

Intentamos explicar el presente y sus raíces, para construir y garantizar que el futuro reconcilie aspectos igualmente importantes como la ética y los negocios, el cumplimiento de la responsabilidad social en contextos sociales competitivos y de gran diversidad cultural, la eficacia de los resultados, la eficiencia en la metodología y el desarrollo del capital social.

Bibliografía Complementaria

Barnard,Chester, *The Function of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press1938,.

Drucker. Peter, *La Sociedad Poscapitalista. Desde el Capitalismo a la sociedad del Saber. La sociedad de las organizaciones*, Ed. Sudamericana S.A.,1993.

Drucker, Peter; *Los nuevos desafios de la Adninistración en el siglo XXI*, Ed. Sudamericana S.A.,1999, Introducción y Capítulo 1.

Drucker, Peter; *La administración en época de grandes cambios.La Teoría de la empresa-.La planificación de lo incierto*, Ed. Sudamericana S.A.,1996.

Etzioni, Amitai, *Modern Organization*, Englewood Cliffs, Prentice- Hall, 1964.

Hall, Richard H., *Organizaciones.Estrucuras, Procesos y Resultados*, 6ª edición, Prentice Hall Hispanoamerica, 1996.

Heyderbrand, Wolf, "Organizational Contradictions in Public Burocracies: Toward a Marxian Theory of Organizations", *Socilogical Quartely*, 18.

Lindsay, S. y Fairbanks, M., "Los siete errores de los países en desarrollo", *Revista Gestión*, v.2, núm. 4, Julio-Agosto 1997.

Mintzberg, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ed. Ariel, 1993.

Robbins Robins, Stephen y Coulter, Mary; *Administración*, México, Prentice Hall, 2000.

Scott, W. Richard, "Theory of Organizations", en *Handbook of Modern Sociology*, ed. Robert E. L. Farris, Chicago, Rand Mc Nally, 1964.

Weber, Max, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A.M.Parsons and T. Parsons, Nueva York, Free Press, 1947.

Weber, Max, *La ética protestante y el capitalismo*, Barcelona, Ed. Península, 1979.

http://librosysolucionarios.net

http://librosysolucionarios.net