
Dirección y organización

PID_00200480

María Concepción García Gómez
María Ángeles Montoro Sánchez
Ana María Romero Martínez



Universitat
Oberta
de Catalunya

Índice

Introducción.....	5
1. La dirección.....	9
1.1. Introducción	9
1.2. Las funciones directivas	9
1.3. Los niveles directivos y los tipos de decisiones	12
1.4. La naturaleza del trabajo directivo	18
1.5. Los sistemas de información para la dirección	21
2. Los objetivos empresariales.....	28
2.1. Introducción	28
2.2. Los objetivos de la empresa	28
2.2.1. Definición de los objetivos empresariales	28
2.2.2. Evolución histórica de la problemática de los objetivos empresariales	33
2.3. La responsabilidad social de la empresa	38
2.4. La calidad en la dirección de la empresa	42
2.5. La innovación en la empresa	47
2.5.1. Tipos de innovación	49
3. Estrategias empresariales.....	53
3.1. Introducción	53
3.2. Estrategias empresariales	53
3.2.1. Definición de estrategia empresarial	53
3.2.2. Elementos y niveles de la estrategia empresarial	55
3.3. Estrategias competitivas	57
3.3.1. Liderazgo en costes	58
3.3.2. Diferenciación de producto	60
3.4. Direcciones de desarrollo empresarial	62
3.5. Métodos de desarrollo empresarial	67
4. Organización.....	71
4.1. Introducción	71
4.2. La estructura organizativa	71
4.3. Dimensiones de diseño organizativo	78
4.3.1. Diferenciación de actividades	79
4.3.2. Integración de actividades	82
4.4. Factores de contingencia	84
4.5. Modelos estructurales básicos	88
4.5.1. La estructura simple	89
4.5.2. La burocracia maquinal	89

4.5.3.	La burocracia profesional	90
4.5.4.	La estructura divisional	92
4.5.5.	La adhocracia	93
4.5.6.	La estructura matricial	94
4.5.7.	Nuevos modelos organizativos	95
Ejercicios de autoevaluación.....		99
Solucionario.....		111
Bibliografía.....		117

Introducción

Caso introductorio: "Pensos El pequeño molino"

En el año 1998, don Marcelino García, director administrativo de una fábrica de pienso ubicada en el noroeste de Madrid, decide iniciar su propio negocio. Una de las veterinarias de la empresa se une al proyecto y también un joven administrativo. Inician la fabricación y venta de piensos para perros utilizando para ello un pequeño molino y un pequeño almacén anexo.



Al cabo de diez años, en el 2008, el pequeño molino ya había sido sustituido por una gran fábrica en el mismo lugar donde estaba el molino inicial, compuesta de 3.000 m² de nave para almacenamiento y fabricación, dirigida por don Javier Merino, el joven administrativo que con el tiempo habría ido adquiriendo los conocimientos necesarios para realizarla. A los tres fundadores se unieron a lo largo del tiempo dos ejecutivos que se incorporarían como director de ventas (don Antonio Sánchez) y jefe de compras (don Ramón Calero) y también un nuevo jefe de administración (don Ismael Fuentes).

Además, se abrió otra fábrica de similares características ubicada en Toledo, al frente de la cual no había ningún director, aunque en cierta forma era el director de ventas, don Antonio Sánchez, quien se responsabilizaba de la misma.

La compañía fabrica, comercializa y vende en todo el territorio nacional, directamente de fábrica al profesional, sin ningún tipo de intermediario.

Para garantizar una línea de abastecimiento segura, capaz de proporcionar el principal input necesario en la cantidad necesaria y con calidad homogénea, se había comprado una pequeña granja de aves, que era la materia prima más importante de los piensos. Esta granja fue gestionada inicialmente por la veterinaria de la empresa, doña Beatriz Martín.

Paralelamente, la empresa encontró que los recursos que ya poseía le permitían ofrecer nuevos productos. Con las mismas instalaciones y con el empleo de materias primas y productos intermedios similares podían fabricar distintos productos finales. Además, el proceso de distribución podría realizarse de la misma manera, y la marca, cada vez más consolidada, también podía utilizarse en los nuevos productos. Esto llevó a la empresa a comenzar la fabricación de alimento para gatos, productos light, concentrados energéticos, papillas, pero sobre todo se especializaron en piensos específicos para perros y gatos que sufrían patologías concretas, ya que es donde encontraron un verdadero nicho de mercado todavía sin explotar. Por tanto, la explotación de sinergias o economías de gama se erigió en motor de expansión de la empresa.

A pesar de que la empresa seguía creciendo, existían algunos problemas:

- 1) Don Marcelino se veía obligado a actuar en demasiados frentes, en realidad se ocupaba de todos los asuntos de la empresa.
- 2) Las relaciones entre las fábricas no eran cordiales.
- 3) La fábrica de Toledo no tenía un responsable directo y era el propio don Marcelino quien tenía que hacerse cargo de ella en las decisiones importantes.

4) La granja de aves era gestionada por la veterinaria de la empresa, algo que no le dejaba suficiente tiempo para ocuparse de sus verdaderos cometidos.

5) Existía un departamento central de compras de materias primas, aunque cada unidad realizaba compras importantes por su cuenta.

6) Don Marcelino había planteado varias propuestas para organizar las actividades pero no se conseguían poner de acuerdo.

Por este motivo, don Marcelino decide contratar a un equipo de consultores para aportar soluciones a los diferentes problemas de la empresa. Los consultores resumieron la información recogida e identificaron las siguientes necesidades:

- Era necesario cubrir la gerencia de la granja de aves y de la fábrica de Toledo.
- Había que plantearse las relaciones directivas entre las diversas unidades de la empresa.

Como consecuencia de todo ello, los asesores presentaron las dos propuestas siguientes:

1) Conceder suficiente autonomía a las distintas unidades (fábricas y granja). Cada unidad compraría sus propias materias primas, eliminando el departamento central de compras.

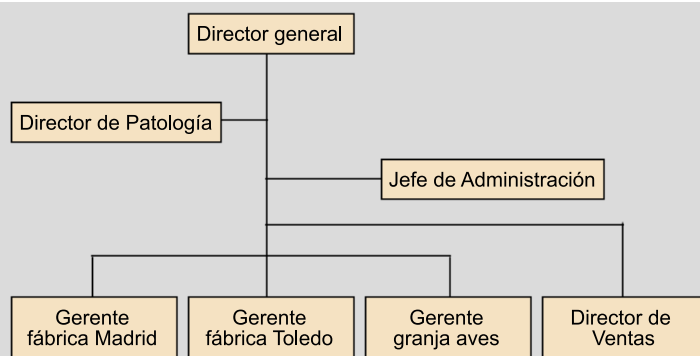
2) Creación de una dirección general de todo el grupo, de la siguiente manera:

- **Director general:** don Marcelino García.
- **Gerente fábrica de Madrid:** don Javier Merino (antiguo administrativo).
- **Gerente fábrica de Toledo:** don Ramón Calero (antiguo jefe de compras).
- **Gerente granja de aves:** don Carlos López (nueva contratación).
- **Director de Patología:** doña Beatriz Martín (veterinaria).
- **Director de Ventas:** don Antonio Sánchez.
- **Jefe de Administración:** don Ismael Fuentes.

Las funciones de cada uno de los miembros serían las siguientes:

- **Director general:** supervisión directa de la organización, coordinación de las distintas unidades, formación del equipo directivo, establecimiento de objetivos y políticas, evaluación del potencial de la empresa, identificación de alternativas de actuación y valoración de las mismas, estudio de la financiación global y desarrollo de las negociaciones sectoriales.
- **Gerentes (fábricas y granja):** elaboración de la política de personal, determinación de los niveles de producción y gestión de compras de su unidad.
- **Directora de Patología:** servicios de apoyo a las fábricas y granja de aves, control analítico en la recepción de las materias primas, estudio y definición de formulaciones en función de razas, edades y patologías de los animales, control sanitario de las aves de la granja y del producto terminado.
- **Director de Ventas:** relación con los clientes y realización de propuestas de planes globales de marketing.
- **Jefe de Administración:** elaboración de sistemas de control del rendimiento, de presupuestos e inversiones y realización de los estudios económicos que le encomiende la Dirección, así como tramitación de expedientes.

El organigrama de la empresa responde al siguiente esquema:



La estructura que se muestra parte de la descentralización de las diferentes unidades autónomas con fines de mayor eficacia y motivación, y una dirección general con sus servicios centrales.

1. La dirección

1.1. Introducción

El objetivo de este apartado es doble. Por una parte consiste en definir y analizar las funciones directivas, la naturaleza del trabajo directivo y los tipos de decisiones en función de los niveles directivos. Por otra parte, se trata de presentar el papel de los sistemas de información y su utilidad para la dirección y la toma de decisiones en la empresa.

Se espera que el estudiante:

- Aprenda cuáles son las funciones de la dirección de la empresa.
- Reconozca la relación y complementariedad entre las diferentes funciones directivas.
- Comprenda los diferentes niveles o tipos de directivos y las destrezas, conocimientos y habilidades que han de tener.
- Aprenda a distinguir los diferentes tipos de decisiones.
- Sepa identificar los roles o papeles ejercidos por los directivos.
- Sea capaz de determinar el impacto de los sistemas de información y las tecnologías de la información como herramientas de apoyo a la dirección.

1.2. Las funciones directivas

Las empresas consiguen sus objetivos gracias al esfuerzo coordinado de un conjunto de individuos. La **dirección** es esencial para realizar cualquier actividad organizada, que tenga un propósito o finalidad. Por tanto, no sólo es fundamental en cualquier empresa, sino también en cualquier organización, como son las universidades, las organizaciones no gubernamentales, los equipos de fútbol y la Administración pública, entre otros ejemplos.

La dirección se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y, especialmente, a su principal activo, esto es, las personas que trabajan en ella. Por ello, se suele decir que la esencia de la tarea directiva es conseguir una actuación conjunta de las personas que componen la organización, dándoles objetivos y valores comunes, una estructura adecuada y la continua orientación que necesitan para responder y adaptarse a los cambios.

Adicionalmente, junto con la asignación y coordinación de los recursos, la dirección debe estimular la generación de nuevos recursos, así como la mejora continua de la organización.

Por tanto, la dirección tiene que ver con la asignación, coordinación y movilización de los recursos de cualquier empresa u organización. Ésta tendrá contenidos y formas de funcionamiento distintos según la actividad de la empresa.

Las funciones clásicas del proceso directivo son la planificación, la organización, la dirección de recursos humanos y el control.

- La **planificación** consiste en decidir por anticipado qué se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a utilizarse para lograrlo. La planificación implica decidir con antelación qué se desea conseguir (objetivos), qué debe hacerse para lograrlo, cuándo se ejecuta cada acción, qué personas las realizarán, con qué medios técnicos, financieros, humanos, etc. se hará, qué resultados se esperan obtener y cómo se evaluarán dichos resultados. La planificación implica, por tanto, establecer un puente entre una situación actual y otra futura deseable.
- La **organización** consiste en diseñar la estructura organizativa, es decir, el patrón más estable de relaciones entre los miembros de la empresa. Esto implica establecer una estructura intencionada, formalizada y permanente de roles para las personas que integran la empresa u organización. De esta forma, los responsables de la dirección se aseguran de que cada uno de los elementos que componen la empresa tenga un conocimiento de los papeles que deben desempeñar para el logro de los objetivos. Todo ello implica identificar y asignar las diferentes tareas que tienen que ejecutarse para el logro de los propósitos de la empresa. Como veremos más adelante, el organigrama es la representación más sencilla de la organización de la empresa.
- La **dirección de recursos humanos** integra dentro de la estructura organizativa a los individuos que van a trabajar en ella, para que orienten su comportamiento de forma que se puedan alcanzar los objetivos de la organización. Para ello, como revisaremos en el módulo 3, se ocupa del reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de personas a puestos, así como del diseño de un sistema de recompensas adecuado para alinear los intereses de los individuos con la organización. Adicionalmente, también se ocupa de un complemento importante que permite influir en el comportamiento de terceros, al margen incluso de las relaciones de autoridad y los incentivos y recompensas, esto es, la capacidad de liderazgo.

Ejemplo

La dirección la ejerce, por ejemplo, el capataz al frente de una cuadrilla de obreros, el encargado de una tienda, el gerente de ventas de una empresa, la enfermera jefe de un hospital o el presidente de una multinacional.

Ved también

Ved el apartado "Dimensiones de diseño organizativo", de este módulo didáctico sobre esta temática.

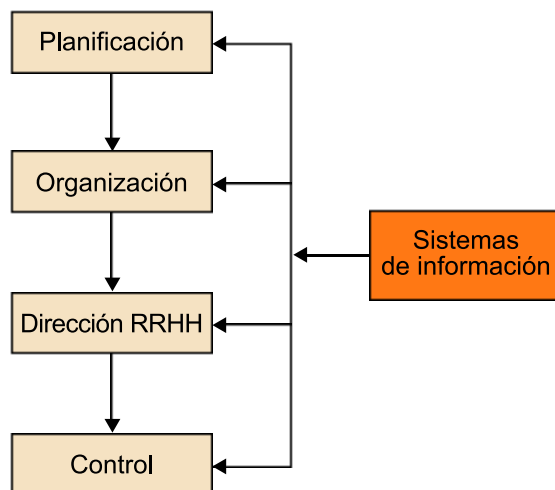
Ved también

Sobre la dirección de recursos humanos ved el módulo didáctico "Áreas funcionales".

- El **control** consiste en verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en caso contrario, tomar medidas correctivas. Por ello, el control complementa la función de planificación. El control permite garantizar que aquello que nos habíamos comprometido a hacer de antemano realmente se está cumpliendo. En caso de que no sea así, el control ayuda a que se realicen las correcciones necesarias para hacer que los hechos se adecuen a los planes. Por tanto, el control consiste en medir los resultados obtenidos y compararlos con los esperados, para, a partir de ahí, identificar desviaciones si las hubiera, la forma de corregirlas, así como asegurar que dichas correcciones se realizarán. Una herramienta que permite realizar un control de los resultados de la empresa en función de los objetivos planteados es el cuadro de mando integral o *balanced scorecard*.

En todos estos procesos se requiere disponer de buenos sistemas de información, que proporcionen información relevante para la toma de decisiones.

Figura 1. El proceso de dirección empresarial



Fuente: adaptado de Cuervo (2008, pág. 144).

Como puede observarse tras la definición de cada función, la planificación precede a las otras funciones (figura 1). Mediante el proceso de planificación se fijan los objetivos y medios para alcanzarlos, la información necesaria para diseñar la estructura organizativa para llevarlos a cabo (organización), y seleccionar y motivar al personal adecuado (dirección de recursos humanos). Por último, el control verifica el grado de cumplimiento de los planes y sus responsables. Si se detectan desviaciones significativas, el control propondría acciones correctoras que pueden afectar a cualquiera de las otras funciones.

En todos estos procesos se requiere disponer de buenos sistemas de información, que proporcionen información relevante para la toma de decisiones.

Algunas precisiones semánticas. Los problema de dirigir, administrar y gestionar

En castellano existe una cierta confusión sobre cómo utilizar los términos *administración*, *dirección*, *dirección de recursos humanos* y *gestión*; confusión que va a en aumento si utilizamos traducciones latinoamericanas de texto anglosajones, donde se habla de *business administration* y *management*. Al final, la falta de convenio sobre algunos términos se ha traducido, por ejemplo, en la creación de un grado en Administración y Dirección de Empresas.

En España, se suele reservar la palabra *dirección* para las empresas; mientras que se habla de *administración* de entidades sin ánimo de lucro (como hospitales, escuelas, etc.). Pese a todo, la distinción no es nítida, ya que en el ámbito empresarial encontramos a los administradores (directivos) de una sociedad y al consejo de administración. A su vez, la *dirección de recursos humanos* es una parte de la dirección general. El término *gestión*, de origen francés, se emplea, por lo general, para referirse a tareas directiva de nivel medio, operativas.

Otro problema semántico es el que proporciona la palabra *organización*, que tiene varias acepciones; organizar es una función del proceso directivo, y como tal, consiste en diseñar la estructura de la organización, entendida ahora como todo grupo humano (o unidad social) deliberadamente construido para alcanzar fines específicos.

Por último, el término *control* también plantea algunos problemas a los españoles, para quienes el control supone vigilancia, incluso castigo. No es ésta la acepción que se utiliza cuando se habla del control como fase del proceso directivo, donde se le identifica como verificación.

Fuente: Cuervo (2008, pág. 145).

1.3. Los niveles directivos y los tipos de decisiones

El **trabajo directivo** requiere de una amplia gama de habilidades y conocimientos de diversa índole. En concreto, podemos distinguir tres tipos fundamentales de destrezas: técnicas, interpersonales y conceptuales.

- **Destrezas técnicas.** Los directivos deben tener habilidades y conocimientos técnicos, es decir, capacidades para realizar tipos específicos de actividades en un campo especializado. Esto supone poseer habilidades para manejar métodos y técnicas, como por ejemplo interpretar un balance o analizar una inversión.
- **Destrezas interpersonales.** Los directivos necesitan habilidades y conocimientos humanos, esto es, capacidades de trabajar en conjunto, comprender y motivar a compañeros y subordinados. El trabajo directivo exige dedicar mucho tiempo a interactuar con otras personas para motivarlas, explicarles qué se espera de ellas o cómo pueden contribuir a mejorar los resultados de la organización. Para ello, son necesarias habilidades de comunicación, empatía y capacidad para motivar a otros y estimular el trabajo en equipo.
- **Destrezas conceptuales.** Los directivos necesitan destrezas conceptuales que incluyen la capacidad para concebir la organización como un todo, así como su relación con el entorno. Esto exige a los directivos tener capacidad

integradora para analizar un problema complejo, identificar sus elementos más importantes y sus interrelaciones, así como, tener una visión a largo plazo.

Las competencias que han de tener los directivos

A juicio de los propios directivos, las competencias más importantes para tener éxito en España son:

- dirigir personas (49,5%),
- tomar decisiones (29,9%),
- creatividad (23,7%),
- trabajo en equipo (22,7%).

Destaca no obstante la baja puntuación otorgada a otras competencias como son:

- conocimiento técnico (0%),
- capacidad de aprendizaje (1%).

Otra serie de competencias mantienen una importancia media; así:

- conocimiento de la industria (15,5%),
- capacidad de organización (15,5%),
- flexibilidad (11,3%).

Los cambios económicos y sociales de los últimos años presentan retos importantes a nuestras organizaciones, cada uno con profundas implicaciones a la hora de liderar y dirigir a los subordinados.

- La economía del conocimiento hace que los mercados sean más fluidos y la retención del talento más difícil. Competencias relacionadas con el liderazgo carismático son fundamentales para atraer y retener talento.
- Las nuevas generaciones de empleados llegan con valores democráticos y altas expectativas de participación y desarrollo en la empresa. Por tanto, es importante que los directivos desarrollen competencias relacionadas con la delegación y la participación.
- Las nuevas estructuras organizativas, más planas y flexibles, demandan líderes que sepan trabajar en equipo y conozcan bien las redes sociales en sus organizaciones.

Fuente: revista *APD* (núm. 205).

Por otro lado, dada la amplitud de contenido de cada una de las funciones de la dirección, es difícil que una única persona pueda ocuparse de todas ellas. Al igual que en cualquier otro trabajo, el trabajo directivo se va especializando, de forma que se van creando puestos cuyo objetivo es coordinar a otras personas en cada nivel de la organización y en función de la jerarquía que se tenga. Esto es lo que va dando **forma piramidal** a la organización. Así, podemos clasificar a los directivos según el tipo concreto de tarea que tengan encomendada o el nivel en el que se encuentren.

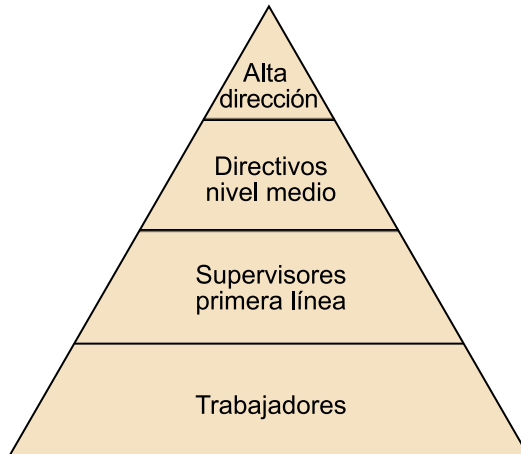
1) Según la **amplitud de las actividades que realicen**, podemos distinguir dos clases de directivos:

- **Directivos de carácter general.** Son los que se ocupan de dirigir una unidad completa en la que trabajan especialistas en las diferentes áreas funcionales (compras, ventas, producción e I+D) con el objetivo de elaborar y vender un producto, atender un mercado, etc. Son los responsables de una empresa, división o filial.
- **Directivos funcionales.** Son los que están al frente de una unidad especializada de tipo funcional, de producción, compras, ventas, I+D, etc., donde todos sus subordinados se dedican a lo mismo.

2) Según el **nivel directivo** podemos distinguir tres tipos de directivos, cada uno de los cuales tiene unas determinadas tareas y responsabilidades (figura 2):

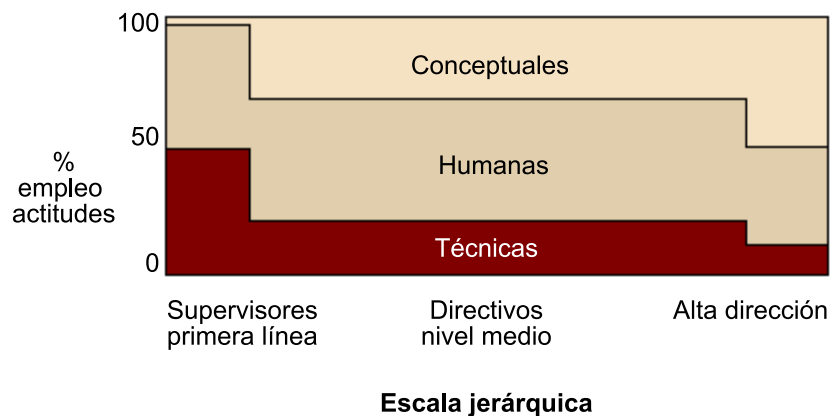
- **Alta dirección.** Es la encargada de dirigir o pilotar la empresa, fijar sus objetivos y líneas estratégicas, establecer su marcha general y hacer que funcione como un todo cohesionado. En este nivel la incertidumbre es alta debido a la importancia del efecto de factores del entorno, exógenos a la empresa y difíciles de controlar. Las decisiones que se toman suelen ser a largo plazo, poco estructuradas y donde se tratarán de alcanzar soluciones por prueba y error. Por ello, la reflexión, el buen juicio y la experiencia son básicos.
- **Directivos de primera línea.** Son los que están en contacto directo con los trabajadores que hacen el trabajo productivo. Las decisiones que se toman son rutinarias y repetitivas, por lo que se pueden emplear técnicas y modelos cuantitativos para encontrar soluciones óptimas.
- **Directivos de nivel intermedio.** Son los encargados de conectar a los directivos de primera línea con la alta dirección. Sus superiores son directivos y sus subordinados también (aunque a veces también dirigen trabajadores). Ejemplos típicos serían un jefe de ventas o el director de una fábrica. Su función es transmitir información: hacia abajo, transmitiendo y desagregando las directrices fijadas por la alta dirección en objetivos, planes y programas concretos para cada uno de los niveles subordinados y asignando los recursos necesarios; y hacia arriba, coordinando e integrando las tareas de los niveles inferiores. A medida que descienden de nivel, los problemas a los que se enfrentan son más estructurados y rutinarios, por lo que las decisiones son más detalladas y concretas.

Figura 2. Tipos de directivos



En función del nivel, los directivos requieren de diferentes combinaciones de los tres tipos de destrezas indicados anteriormente (figura 3), aunque en casi todos se necesita disponer de dosis importantes de destrezas humanas, ya que gran parte del trabajo consiste en relacionarse con otras personas, sean superiores o subordinados, o ajenos a la empresa. Así, la alta dirección necesita más de destrezas conceptuales, los directivos de nivel medio de destrezas técnicas junto con las conceptuales, y los directivos de primera línea de destrezas técnicas y humanas.

Figura 3. Niveles directivos y tipos de destrezas



Fuente: adaptado de Davis y Newstrom (1991, pág. 86).

En todo caso, como hemos podido observar, la **toma de decisiones** constituye la tarea esencial del directivo. La función directiva de planificación adquiere sentido cuando se toman decisiones.

De forma general, podemos definir una decisión como un proceso racional por el que la información se convierte en acción, es decir, un proceso con el cual se pretende resolver la ambigüedad que rodea al sujeto. Así, la toma de decisiones se define como la elección racional entre alternativas de "cursos de acción" para lograr la consecución de un objetivo o meta.

Esto significa que el sujeto decisor necesita conocer cada una de las alternativas disponibles y captar información sobre ellas.

Ampliando el campo de la toma de decisiones más allá de la elección de una alternativa entre varias, es posible equipararlo al proceso de **resolución de problemas**.

La toma de decisiones en el ámbito de la administración equivale a la resolución de problemas en la empresa. El diagnóstico del problema, la búsqueda y evaluación de alternativas y la elección final de una decisión constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

De ahí que la toma de decisiones es la consecuencia lógica y el núcleo de la función de planificación de la empresa.

Ahora bien, no todas las decisiones son iguales (o producen las mismas consecuencias), ni tampoco su adopción tiene la misma importancia. Según el criterio que se escoja, éstas pueden adoptar diferentes clasificaciones (que en algunos casos se solapan), como pasamos a revisar (figura 4):

1) Según el **nivel organizativo** de la empresa, las decisiones pueden ser:

- **Decisiones estratégicas.** Son las que adopta la alta dirección. Son decisiones relativas a cómo se va a relacionar la empresa con su entorno, por lo que establecen los fines y objetivos que afectan a toda la empresa, los planes a largo plazo para lograr esos objetivos y los medios para conseguirlos. Algunos ejemplos de este tipo de decisiones son dónde localizar una planta productiva, qué tipo de productos se deben fabricar, etc.
- **Decisiones tácticas.** Son las que adoptan los directivos intermedios. Son decisiones sobre cómo poner en marcha las decisiones tomadas en el nivel estratégico y hacen referencia a cómo distribuir los recursos disponibles de forma eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Algunos ejemplos de este tipo de decisiones son cuál va a ser la distribución en planta, cómo se va a distribuir el presupuesto, o la planificación de la producción.

- **Decisiones operativas.** Son las que adoptan los directivos de primera línea. Son decisiones relacionadas con las actividades funcionales y rutinarias que se realizan en la empresa e incluyen la ejecución de tareas específicas con el objetivo de mantener las operaciones de la empresa dentro de los estándares predeterminados. Algunos ejemplos de este tipo de decisiones son la aceptación o rechazo de créditos, determinar el nivel de inventarios de materias primas o productos terminados, o la asignación de tareas a los diferentes trabajadores.

2) Según el **método empleado**, es decir, en función de cómo los directivos toman ahora las decisiones y cómo lo harán en el futuro, se clasifican en:

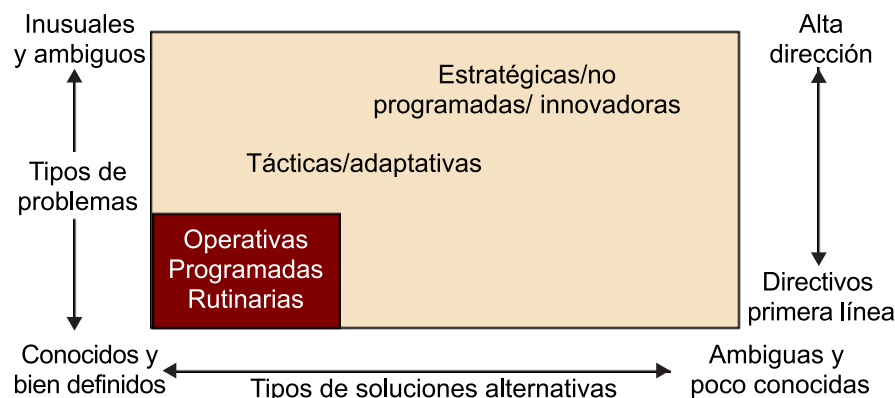
- **Decisiones programadas.** Son aquellas que son repetitivas y rutinarias, y tienen asociado un procedimiento o criterio (o regla de decisión) que facilita hacerles frente, por lo que no tienen que ser tratadas como nuevas cada vez que se deban adoptar. Sirven para resolver problemas que ocurren frecuentemente. Suelen ser tomadas con más frecuencia por parte de los directivos de primera línea y los directivos intermedios. Algunos ejemplos de este tipo de decisiones son cuánto pagar a un determinado empleado o cómo formular un pedido a un proveedor concreto, entre otras.
- **Decisiones no programadas.** Son aquellas que son enteramente nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes para la empresa. En este caso, no existen métodos preestablecidos para resolver el problema porque no ha surgido antes, su naturaleza y estructura son poco claras o complejas, o el problema es tan importante que merece un tratamiento específico. Suelen ser tomadas con más frecuencia por la alta dirección. Algunos ejemplos de este tipo de decisiones son ampliar o sustituir la actual línea de productos de la empresa, adoptar un acuerdo de cooperación en I+D, o la comercialización de un producto en un país diferente.

3) Según el **tipo de problema que se afronta y el tipo de solución manejada**, se dividen en:

- **Decisiones rutinarias.** Son aquellas que resuelven problemas estandarizados y bien conocidos, por lo que es posible diseñar una rutina para resolverlos y no hay que tratarlos como nuevos cada vez que aparecen. Son las decisiones programadas. Algunos ejemplos de este tipo de decisiones son: la programación de la producción, las decisiones sobre pedidos de compra o la contabilización de las operaciones.
- **Decisiones adaptativas.** Son aquellas que implican cambios incrementales sobre la situación actual. Se emplean cuando los problemas por resolver son parcialmente desconocidos y pueden emplearse soluciones que son variantes de otras ya conocidas y experimentadas por la empresa en el pasado.

- **Decisiones innovadoras.** Son decisiones únicas o novedosas y no estructuradas, por lo que no existe un método preestablecido para tratarlas como en el caso de las decisiones no programadas. Se trata de decisiones sobre las que no habrá mucha información o que requieren de soluciones creativas que supongan una ruptura con el pasado.

Figura 4. Tipos de decisiones



Fuente: adaptado de Cuervo (2008, pág. 147).

1.4. La naturaleza del trabajo directivo

A pesar de la abundante literatura que existe al respecto, una de las cuestiones de difícil especificación es definir qué es lo que hace un directivo, cuáles son las características de su trabajo y qué lo diferencia de otros profesionales.

De acuerdo con las conclusiones de uno de los autores de referencia en el ámbito de la organización de empresas (Mintzberg, 1983), el trabajo de los directivos tiene unas características muy peculiares, pero, al mismo tiempo, los diferentes puestos directivos difieren poco entre sí.

Ejemplo

Pensemos en directivos como Emilio Botín (Grupo Santander), Francisco González (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), Florentino Pérez (ACS), César Alierta (Telefónica) o Antoni Brufau (Repsol-YPF).

El trabajo de un directivo se caracteriza por estar poco definido, comprendiendo muchas tareas distintas –normalmente de corta duración–, muy fragmentadas y sometidas a constantes interrupciones.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que cada directivo ocupa un puesto en la jerarquía, en función de su cargo, lo que le confiere una autoridad formal y un estatus determinado.

Todo ello hace que el directivo pueda desempeñar en su trabajo hasta diez tipos de roles diferentes. Estos **roles**, que se pueden dar al mismo tiempo, están relacionados con el mantenimiento de relaciones personales, la recogida y transmisión de información y la toma de decisiones.

1) **Papeles interpersonales.** Son tres: cabeza visible, líder y enlace.

- **Cabeza visible.** Los directivos son el símbolo de la organización, los cuales dirigen y la representan en todas las actividades sean éstas de tipo legal, protocolo, social o de estímulo. Algunas de ellas pueden ser actividades triviales, pero que llevan su tiempo, y que a veces, de ser desatendidas, podrían derivar en conflictos.
- **Líder.** Un líder es la persona capaz de influir en el comportamiento de otros. Los directivos ejercen de líderes, ya que han de conseguir que sus subordinados se comporten de la forma deseada para que trabajen juntos y de forma coordinada para lograr alcanzar los objetivos.
- **Enlace.** Los directivos mantienen muchas relaciones con individuos y grupos externos ajenos a su organización que les permiten obtener información y favores en beneficio de ambas partes.

2) **Papeles informativos.** Son los siguientes: monitor, difusor y portavoz.

- **Monitor.** Los directivos buscan y reciben información para mejorar sus conocimientos sobre su organización y el entorno que la rodea. A este respecto, tanto los sistemas de información como las redes sociales del directivo juegan un papel relevante.
- **Difusor.** Los directivos diseminan la información que recogen, especialmente la del exterior, dentro de la empresa entre sus subordinados.
- **Portavoz.** Los directivos tienen el papel de transmitir información hacia abajo, pero también hacia arriba y hacia fuera para mantener informados a sus superiores y a los grupos externos a la organización (como los *stakeholders*, que veremos más adelante).

3) **Papeles decisorios.** Son cuatro: empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador.

- **Empresario.** Los directivos actúan como iniciadores y estimuladores de los cambios que sean necesarios realizar en la organización para buscar y explotar oportunidades de nuevas actividades.
- **Gestor de anomalías.** Los directivos deben encargarse de resolver los problemas imprevistos que surjan.
- **Asignador de recursos.** Los directivos deben asignar el uso de los recursos de todo tipo de la organización.
- **Negociador.** Los directivos representan a la organización en toda negociación importante que tenga lugar (por ejemplo con los sindicatos).

Ranking general de líderes 2009

El Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO) es una herramienta que evalúa anualmente la reputación de las empresas y los directivos que operan en nuestro país y una referencia para las grandes compañías en la evaluación y la gestión de sus intangibles. En el caso del Ranking general de líderes, se evalúa a los miembros de los comités de dirección de las empresas que facturan anualmente en España más de 50 millones €. En concreto, las variables evaluadas son la visión estratégica y cumplimiento de objetivos, la visión comercial, el papel aglutinador de equipos, el apoyo e impulso hacia el desarrollo e implantación de comportamientos éticos y de responsabilidad social corporativa (RSC), la proyección internacional, si es innovador y si es buen comunicador. Según el Ranking del 2009, Amancio Ortega (Inditex) es el directivo con mejor reputación de España, seguido por Emilio Botín (Grupo Santander) e Isidoro Álvarez (El Corte Inglés).

Puesto	Nombre	Empresa	Puntuación
1.º	Amancio Ortega	Inditex	10.000
2.º	Emilio Botín	Santander	9.341
3.º	Isidoro Álvarez	El Corte Inglés	6.927
4.º	César Alierta	Telefónica	6.832
5.º	Antonio Brufau	Repsol YPF	6.595
6.º	Ignacio Sánchez Galan	Iberdrola	6.566
7.º	Isidro Faine	La Caixa	6.124
8.º	Francisco González	BBVA	5.991
9.º	Juan Roig	Mercadona	5.976
10.º	Amparo Moraleda	Iberdrola	5.313
11.º	José Manuel Entrecanales	Acciona	4.227
12.º	Javier Monzón de Cáceres	Indra	3.933
13.º	Rafael del Pino Calvo Sotelo	Ferrovial	3.806
14.º	Ana Patricia Botín	Banesto	3.751
15.º	Florentino Pérez	ACS	3.490

Fuente: Merco (<http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/4>).

Cinco claves para ser innovador

1) **Sed unos innovadores conscientes.** Todos los directivos saben que se requiere fomentar constantemente la motivación de los profesionales de sus equipos. Esto puede lograrse mediante distintas estrategias, que afectan tanto a las formas de comunicación como a los incentivos que se ofrecen y a las dinámicas de trabajo que se implantan. En algunos casos, las estrategias se quedan obsoletas y los directivos deben recurrir a todas sus capacidades de innovación para poder seguir dirigiendo los equipos como los auténticos líderes que deben ser. Para poder innovar en este tipo de estrategias, manteneos al tanto de las acciones que suceden en vuestro entorno. Es imprescindible tener presente ese objetivo de forma permanente: hay que aspirar a innovar. De esta forma estaréis receptivos para poder aplicar las mejores y más innovadoras prácticas de gestión.

2) Cread una cultura inquisitiva y enfocada hacia la resolución de conflictos. Cuando vuestro equipo se vea obligado a enfrentarse a contratiempos inesperados, estudiadlos con detenimiento. Tratad de percibir nuevas perspectivas que puedan llevaros a extraer diferentes conclusiones y soluciones. Procurad ser innovadores en la forma de solucionar los conflictos, para lo cual os resultará muy útil animar a los miembros de vuestro equipo a tener en cuenta vías inexploradas hasta ese momento y a evitar las respuestas más fáciles.

3) Buscad parecidos y ejemplos en contextos diferentes. En función del tipo de problema que necesitéis resolver en cada ocasión, las vías de solución a las que deberá recurrir serán distintas. Si exponéis a las personas de vuestro equipo a diferentes entornos de trabajo, las acostumbraréis a ser flexibles y a permanecer atentas para buscar en todo momento la forma de enfrentarse con éxito a situaciones nuevas. Ésta es una manera muy valiosa de entrenar a los miembros de vuestro equipo para tener la mente abierta a las nuevas alternativas.

4) Reforzáis su capacidad para experimentar sin arriesgar demasiado. Es muy recomendable establecer un cauce para que los miembros de vuestro equipo puedan hacerle llegar sus sugerencias e ideas. Una vez establecido un cierto protocolo de recogida de las aportaciones individuales, es necesario ensayarlo en un contexto ficticio que recree de la forma más aproximada posible las propuestas de vuestros colaboradores. Esto garantizará que cada idea tenga al menos una oportunidad de ser tenida en cuenta, analizada y, en cada caso, aprobada o rechazada, sin exponer a la organización o al departamento a los riesgos derivados de su implantación.

5) Convertíos en unos innovadores en serie. En las empresas innovadoras, el verdadero éxito no es llevar adelante una idea de forma aislada, sino lograr que esto suceda con relativa frecuencia y poner a funcionar los recursos disponibles para favorecer el entorno de la innovación.

Fuente: Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (2009).

1.5. Los sistemas de información para la dirección

La información es un recurso que se encuentra al mismo nivel que los recursos financieros, materiales y humanos, que hasta el momento habían constituido los ejes sobre los que había girado la gestión empresarial. Si la teoría económica tradicional mantenía el capital, la tierra y el trabajo como elementos primarios de estudio, la información se ha convertido en la actualidad en el cuarto recurso a gestionar.

Los directivos de todos los niveles necesitan información externa e interna para tomar decisiones.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, el conocimiento del entorno, en un mundo cada vez más complejo y cambiante, origina una necesidad cada vez más acuciante de información para la toma de decisiones, tanto para entrar en nuevos mercados como para proteger a la empresa de agentes externos que puedan vulnerar su estabilidad. Ahora bien, el dominio de la información externa no debe hacer olvidar el control de los flujos internos de información que la propia empresa genera derivado de su funcionamiento. Y, finalmente, tampoco se debe olvidar la propia información que la empresa lanza al exterior, en algunos casos regulada por factores legales, como aquellos que obligan

a las empresas a depositar sus cuentas anuales en los registros mercantiles. Datos, a su vez, que se convierten en información externa para otras empresas que absorben esa información.

Cabe señalar que los **datos** son algo diferente a la **información**, y ambos, algo distinto del **conocimiento**.

La información es un dato o conjunto de datos elaborados y situados en un contexto, de forma que tienen significado para alguien en un momento y lugar determinado.

Los **datos** son hechos sin organizar y sin un significado específico. Para que los datos tengan la consideración de información se requiere que sean inteligibles, comprensibles y útiles para su receptor, de modo que sirvan para tomar decisiones.

Por su parte, el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores.

En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas. El conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo.

Así, el papel de los **sistemas de información** en cualquier organización será suministrar información y no un exceso de datos.

Los sistemas de información se definen como el conjunto de procedimientos que tratan de gestionar la información (y datos) de una organización, para lo cual se encargan de recoger los datos, procesarlos de forma adecuada para transformarlos en información, almacenar la información que pueda ser de utilidad y proporcionársela a los decisores en la forma y momento oportuno.

Los **sistemas de información en el ámbito de la empresa**, aunque pueden orientarse a cualquier tipo de organización, según la función a la que vayan destinados o el tipo de usuario final del mismo, pueden clasificarse en:

Datos, información, conocimiento

Quizás la forma más sencilla de diferenciar los términos sea pensar que los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes de cualquier tipo, mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos. Por cierto, un agente no equivale a un ser humano. Podría tratarse de un animal, una máquina o una organización constituida por otros agentes a su vez.

Informatización

En muchas ocasiones se utiliza el término *informatización* como sinónimo de sistemas de información. Aunque la mayoría de los autores están de acuerdo en asumir que un sistema de información requiere un adecuado proceso de informatización, también es cierto que no en todos los casos la construcción de un sistema de información lleva aparejado el uso de tecnologías de la información. Ahora bien, en la actualidad asumimos que cualquier sistema de información, por pequeño que sea, requiere de unos mínimos procesos de automatización.

- **Sistema de procesamiento de transacciones** (*transactions processing systems, TPS*). Son los dedicados a gestionar la información referente a las transacciones producidas en una empresa u organización.
- **Sistemas de información gerencial** (*management information systems, MIS*). Son los orientados a solucionar problemas empresariales en general. Son un conjunto de herramientas que combinan las tecnologías de la información (hardware y software) con procedimientos que permitan suministrar información a los gestores de una organización para la toma de decisiones. Estos sistemas se componen de tres funciones: la recopilación de datos, tanto internos como externos; el almacenamiento y procesamiento de información; y la transmisión de información a los gestores.
- **Sistemas de soporte a decisiones** (*decision support system, DSS*). Son herramienta para realizar el análisis de las diferentes variables de negocio con la finalidad de apoyar el proceso de toma de decisiones. Son una evolución de los sistemas de información anterior pero para el uso de los directivos, por lo que ayudan a tomar decisiones menos estructuradas y rutinarias. Son de fácil manejo y sirven para satisfacer las necesidades informativas de la alta dirección y los directivos intermedios. Estos sistemas permiten construir modelos de decisión para analizar escenarios con base en la información procedente de bases de datos. Por ejemplo, los sistemas expertos son un tipo de DSS. Estos sistemas son programas especializados en un dominio concreto de aplicación, que incluyen el conocimiento que poseen los humanos en dicha materia y que proporcionan respuestas similares a las que daría una persona experta en el área.
- **Sistemas de información ejecutiva** (*executive information systems, EIS*). Son una herramienta orientada a usuarios de nivel gerencial, que permite monitorizar el estado de las variables de un área o unidad de la empresa a partir de información interna y externa a la misma. Se definen como un software, con un sistema de recuperación amigable, que provee información electrónica a los directivos con un acceso rápido a la información que forma parte de las áreas clave de la empresa, ayudando a realizar las actividades de gestión para conseguir los objetivos de la empresa.
- **Sistemas de automatización de oficinas** (*office atomatization systems, OAS*). Aplicaciones destinadas a ayudar al trabajo diario del administrativo de una empresa u organización.
- **Sistema experto** (*expert systems, SE*). Emulan el comportamiento de un experto en un dominio concreto.

- **Sistema de planificación de recursos** (*enterprise resource planning, ERP*). Integran la información y los procesos de una organización en un solo sistema. Es un sistema de información integral que incorpora los procesos operativos y de negocio de una empresa, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc. Este sistema actúa de forma que hace optimizar el desarrollo empresarial, participa en la reducción de tiempo y de los costes de los procesos, así como hace incrementar el rendimiento de la empresa. Asimismo, su objetivo primordial es incrementar de modo radical la productividad de la organización y proporcionar a los clientes del negocio tiempo rápido de respuestas a sus problemas, junto con un alto nivel de manipulación de información y disminución de los costes totales de operación.

Sap y Oracle

Sap y Oracle son las empresas proveedoras de este software que mayor cuota de mercado tienen.

- **Sistemas de administración de las relaciones con clientes** (*customer relationship management, CRM*). Es un sistema de información que mediante un software específico permite recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder medir y controlar los contactos con sus clientes, y así dar valor a su oferta y distanciarse de sus competidores. Un sistema CRM permite almacenar información de todos y cada uno de los contactos con los clientes de la empresa y con su entorno.

- **Sistemas de dirección de la cadena de suministro** (*supply chain management, SCM*). Son sistemas de información relacionados con la logística y servicio al cliente: compras, aprovisionamiento, producción, almacenamiento, preparación, distribución y posventa. La gestión de la cadena de suministro contribuye a la coordinación y optimización de procesos empresariales y transacciones comerciales tanto en el seno de una empresa como entre distintas empresas. Al tener una visión más amplia del funcionamiento de su negocio, podrá mejorar la asignación de recursos y mejorar el servicio al cliente.

Aparición en el mercado de estos sistemas de información

Estos sistemas de información no surgieron simultáneamente en el mercado. Los primeros en aparecer fueron los TPS, en la década de los sesenta, y los últimos fueron los SE, que alcanzaron su auge en los noventa (aunque estos últimos tuvieron una tímida aparición en los setenta que no cuajó, ya que la tecnología no estaba suficientemente desarrollada).

Otra clasificación de los sistemas de información se basa en el entorno de aplicación:

- **Entorno transaccional.** Una transacción es un suceso o evento que crea/modifica los datos. El procesamiento de transacciones consiste en captar, manipular y almacenar los datos, y también en la preparación de documentos; en el entorno transaccional, por tanto, lo importante es qué datos se modifican y cómo, una vez que ha terminado la transacción. Los TPS o sistemas de procesamiento de transacciones son los sistemas de información típicos que se pueden encontrar en este entorno.

- **Entorno decisional.** Éste es el entorno en el que tiene lugar la toma de decisiones. En una empresa, las decisiones se toman a todos los niveles y en todas las áreas (otra cosa es si esas decisiones son estructuradas o no), por lo que todos los sistemas de información de la organización deben estar preparados para asistir en esta tarea, aunque típicamente son los DSS los que se encargan de esta función. Si el único sistema de información de una compañía preparado para ayudar a la toma de decisiones es el DSS, éste debe estar adaptado a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

EIS y DSS

A veces, los EIS han sido confundidos en sus orígenes con los DSS debido al desconcierto existente sobre a qué tipo de nivel directivo iban enfocados cada uno de ellos. Los EIS orientados a la alta dirección aparecen cuando los ejecutivos de las compañías requieren datos para tomar decisiones pero no pueden dedicar tiempo para extraer la que necesitan del conjunto total recibido. Ahora bien, no siempre se consigue diferenciar técnicamente qué es un DSS y qué es un EIS, de manera que más bien las diferencias vienen reguladas por el tipo de decisiones que soportan. Así, pensamos que un DSS asume decisiones estructuradas, es decir, problemas claramente formalizados; mientras que los EIS asumen aquella categoría de decisiones que habíamos descrito como no programables o intuitivas. De cualquier manera, en uno y en otro, requieren el uso de recursos de información, tanto formales como informales, y de información procedente tanto del exterior de la organización como del interior de la misma.

Hoy en día, ya no se habla tanto de **sistemas de información**, sino más bien de la aplicación o utilización de **tecnologías de la información y las comunicaciones** (TIC) para apoyar y automatizar todas las actividades de una empresa, incluida la toma de decisiones. Con la ayuda de las TIC las organizaciones han logrado grandes beneficios, como es la optimización de sus recursos y la mejora de sus operaciones, conocer mejor las necesidades de los clientes para ofrecerles un mejor servicio, llegar a un mayor número de clientes y a nuevos mercados, y mejorar la comunicación entre sus empleados y con sus clientes y proveedores, logrando aumentar así su eficiencia.

Las organizaciones se han dado cuenta de que el empleo de las TIC permite llegar más rápido al mercado y, además, cubrir un mercado más amplio, ya que las distancias no constituyen un límite. Y, aun hoy en algunos ámbitos, su uso permite brindar la oportunidad de dar una imagen de empresa innovadora frente a la competencia. Sin duda alguna, el empleo de las TIC en distintas áreas ha contribuido a que exista un ahorro, tanto en costes como en tiempo, contribuyendo además a gestionar mejor los flujos de información.

A menudo, la calidad de la toma de decisiones se ve influida por la información disponible, de modo que en muchas ocasiones no se toma la mejor decisión por carecer de los datos necesarios o porque, aun contando con ellos, no son útiles o, simplemente, no se dispone de tiempo suficiente para analizarlos. Por ello, las empresas buscan implantar distintas herramientas o estrategias que les faciliten el logro de sus objetivos, buscando la adquisición de ventajas competitivas frente a sus rivales y, en este proceso, las TIC y las herramientas de ayuda a la toma de decisiones tienen un papel fundamental.

Por otra parte, las TIC permiten la recopilación de información y su posterior tratamiento y análisis como base para ayudar a la toma de decisiones y como apoyo a los niveles directivos, para, finalmente, convertirse en herramienta para obtener ventajas competitivas mediante su implantación y uso, apoyando al máximo nivel jerárquico de la organización. Esto es, con el empleo de las TIC se pueden diseñar estrategias que permitan a la empresa la mejora continua en sus procesos, lo que es actualmente un requisito para poder lograr su desarrollo y posicionamiento competitivo en el mercado. Por tanto, contar con un plan adecuado para lograr mayores ventajas del uso de las TIC es de gran importancia para el logro y cumplimiento de los objetivos. La implantación de estrategias de innovación tecnológica aporta grandes beneficios, entre los cuales se encuentran una mayor productividad, información integrada y a tiempo para una mejor toma de decisiones.

Business/marketing intelligence

Las herramientas de *business/marketing intelligence* son muy útiles si se saben implantar adecuadamente y permiten realizar el análisis de las diferentes variables de negocio para apoyar una decisión. Su principal característica es la capacidad de análisis multidimensional, que permite profundizar en la información hasta llegar al nivel de detalle, analizar datos desde diferentes perspectivas, realizar proyecciones de información para pronosticar lo que puede ocurrir en el futuro, analizar tendencias, realizar análisis prospectivo, etc.

Un aspecto importante en el desarrollo, implantación y mantenimiento de estos sistemas es la intervención de la experiencia y el conocimiento humano, por lo que hay que recalcar la importancia del **factor humano** en la gestión de los sistemas de información, ya que por sí solos no aportarían más que meros datos, con poco valor para la organización.

Informe anual 2009 de la Fundación Orange sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España

Según los datos del Informe anual de la Fundación Orange sobre el desarrollo de la sociedad de la información España, se observa que la práctica totalidad de empresas españolas manifiestan valores significativos en variables que indican el grado de implantación de las TIC. Prácticamente la totalidad de las empresas declara tener ordenadores (97,8%). En relación con la conexión a Internet y el uso de correo electrónico y telefonía móvil se mantiene la pauta del año anterior para estas tres variables, al presentar porcentajes superiores al 90%, con ligeros avances en los dos primeros y un leve retroceso para la telefonía móvil. Por otro lado, se aprecia un destacado crecimiento en el nivel de penetración de las redes de área local en el tejido empresarial español, especialmente en el caso de redes inalámbricas, cuya implantación (29,2%) ha experimentado un crecimiento de casi 10 puntos porcentuales.

La mitad de los trabajadores utiliza el ordenador al menos una vez a la semana. Este dato indica que la penetración de las TIC en el tejido industrial español es extensiva, pero no intensiva. Esta situación es generalizable a todos los estratos de tamaño de las empresas, aunque con una asimetría importante: los mayores porcentajes se concentran en las empresas más grandes (58%), por disponer de mayores recursos, y también en las microempresas (52%), por caracterizarse por una menor división de las tareas.

En los niveles de acceso a Internet se observa un fuerte retraso en las empresas de menos de diez empleados. La práctica totalidad de las empresas de diez o más empleados tienen acceso a Internet (valores entre 94 y 100%), mientras que en las microempresas el porcentaje cae hasta el 53%. A pesar de ello, se detecta una evolución positiva, resultado de las políticas de promoción de acceso a la Red entre el estrato de empresas de menor tamaño, que, por otra parte, hay que recordar que conforman en torno al 80% de las empresas del país.

Finalmente, el nivel de acceso a Internet arroja una elevada dispersión sectorial. En sectores como el audiovisual, el energético o el de la hostelería, la práctica totalidad de las empresas de diez o más empleados cuentan con conexión a Internet, mientras que en la construcción, la industria o el transporte persiste un cierto número de empresas sin conexión. La evolución en estos últimos sectores, no obstante, es positiva puesto que, salvo en el sector de la construcción, que se ha mantenido, en todos los sectores se aprecia un incremento de empresas con conexión a la Red.

Fuente: Informe anual 2009 sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España, Fundación Orange.

2. Los objetivos empresariales

2.1. Introducción

Este apartado aborda el estudio de los objetivos empresariales. Por una parte se definen y analizan los objetivos de la empresa aproximándonos además al papel crucial que desempeña la responsabilidad social. Por otra parte, se desarrolla el papel de la calidad y la innovación en la dirección de la empresa.

En este apartado, el estudiante debe:

- Aprender a definir los objetivos de la empresa teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés que existen.
- Reconocer la creación de valor como objetivo de la empresa en la actualidad.
- Comprender la importancia y el alcance de la responsabilidad social.
- Ser capaz de determinar la importancia de los modelos de calidad.
- Saber qué es la innovación y los diferentes tipos que existen.
- Entender como hoy en día ninguna empresa concibe su actividad y sus objetivos sin tener en cuenta la calidad y la necesidad de innovación constante.

2.2. Los objetivos de la empresa

En este apartado se pretende, por un lado, definir adecuadamente lo que se entiende por objetivos empresariales, diferenciándolos de conceptos como misión y visión empresarial. Por otro lado, se expone brevemente cómo se han concebido y cuáles son los objetivos empresariales desde una perspectiva histórica.

2.2.1. Definición de los objetivos empresariales

Por cuanto la empresa es un sistema en constante interacción con el entorno que mediante una serie de funciones concretas trata de alcanzar una determinada finalidad, la definición de esta **finalidad** resulta vital.

El término objetivos se utiliza de forma genérica para hacer referencia a la finalidad de la empresa.

Los objetivos empresariales cumplen una serie de funciones para la dirección de la empresa:

- Guiar, incitar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
- Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la empresa a través del conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, buscando la implicación de éstos en la empresa.
- Transmitir al exterior (a los proveedores, clientes, competidores, sociedad en general...) las intenciones de la empresa, con el propósito de lograr apoyos, mejorar la imagen de la empresa, etc.

En cuanto al término **objetivos**, es importante señalar que, aunque hace referencia de forma genérica a la finalidad de la empresa, existen una serie de términos que presentan diferentes matices y que de forma errónea en ocasiones son tratados como sinónimos. Estos términos, que van de mayor a menor grado de abstracción, son: misión, visión o propósito estratégico y objetivos estratégicos o retos empresariales.

1) Misión

La misión recoge la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general.

En la definición de la misión se incluyen los valores, las creencias y la filosofía de la empresa, los negocios en los que está o estará en el futuro, las capacidades esenciales que posee y también, cada vez con más frecuencia, aspectos de responsabilidad social.

Misión: *The Body Shop*

En 1976, Anita Roddick, fundadora y presidenta de *The Body Shop*, abrió una pequeña tienda de productos cosméticos en Brighton (costa sur de Inglaterra). En aquella tienda se ofrecían sólo veinte productos diferentes para el cuidado de la piel y el cabello, basado en ingredientes naturales. Actualmente, *The Body Shop* cuenta con más de 2.000 productos cosméticos distintos y con más de 2.000 tiendas en 51 países.

Combinando la sabiduría tradicional y los antiguos remedios herbales con la más moderna innovación tecnológica, *The Body Shop* consigue ofrecer unos productos originales y efectivos, con una excelente relación calidad-precio.

The Body Shop es mucho más que una empresa cosmética. Toda su actividad se ve impregnada por una filosofía especial, de respeto al medio ambiente, de defensa de un comercio justo, de salvaguarda de los derechos humanos, de protección de los animales.

El fin último de la empresa es llegar a ser social, económica y ecológicamente sostenible.

The Body Shop fomenta la reutilización o el reciclaje de sus envases, promueve relaciones comerciales justas con las comunidades necesitadas (programas mediante los cuales se obtienen ingredientes de comunidades locales marginales de todo el mundo) y realiza campañas activas en contra de la experimentación con animales por parte de la industria cosmética.

En definitiva, parte de su filosofía se basa en la creencia de que el comercio justo puede cambiar la vida de muchas personas.

Fuente: www.thebodyshop.com

2) Visión

La visión o propósito estratégico es la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro y marca la dirección a seguir.

La visión incorpora la idea profunda de triunfo, es estable a lo largo del tiempo y debe merecer el esfuerzo y compromiso del personal en su consecución.

Visión: El BBVA se compromete a duplicar su valor bursátil en cinco años

El presidente del BBVA, Francisco González, ya ha establecido los deberes al nuevo equipo directivo. En cinco años el BBVA, es decir, en el 2010, año en el que González dejará la presidencia del grupo, debe pasar de una capitalización de 50.964 millones de euros que tiene en la actualidad a 100.000 millones. Para lograr este compromiso, el banco recurrirá a compras, además de seguir creciendo orgánicamente. De este modo, el banco pretende aumentar su "diversidad geográfica", según González.

Fuente: *Cinco Días* (22/12/2005).

3) Objetivos estratégicos

Sin embargo, la visión puede resultar demasiado abstracta y originar un gran desfase entre la realidad actual y el futuro que queremos alcanzar.

Por ello, la empresa desagrega la visión en objetivos estratégicos menos ambiciosos, también llamados retos empresariales.

Resulta importante el modo en que se definan dichos objetivos, que deben ser medibles, específicos, adecuados o consistentes, sucesivos, realistas, desafiantes y a los que se debe asociar un plazo de tiempo para su logro.

Además, los objetivos estratégicos se pueden clasificar según cinco posibles criterios:

1) La naturaleza de los objetivos:

- objetivos financieros relacionados con algún indicador de rentabilidad o beneficio,
- objetivos estratégicos que hacen referencia a la forma en que la empresa compite en los mercados.

2) El horizonte temporal:

- objetivos a corto plazo,
- objetivos a largo plazo.

3) El grado de concreción:

- objetivos abiertos, cuando se definen de forma amplia (por ejemplo: crecer, alta rentabilidad, elevada solvencia),
- objetivos cerrados, cuando se definen de forma más precisa (por ejemplo: obtener una cuota de mercado del 15%, lograr una rentabilidad del 12%).

4) Según el alcance:

- objetivos ambiciosos,
- objetivos imposibles.

5) El nivel de implantación:

- objetivos corporativos o de la empresa en su conjunto (por ejemplo: penetrar en el mercado asiático),
- objetivos competitivos o de las unidades de negocio (por ejemplo: lograr una mayor diferenciación de sus productos),
- objetivos funcionales de cada una de las áreas funcionales (por ejemplo: minimizar el nivel de endeudamiento de la empresa).

La misión y la visión en La Caixa

La misión de "la Caixa": Fomentar el ahorro y la inversión mediante la oferta del mejor y más completo servicio financiero al mayor número de clientes y realizar una decidida aportación a la sociedad para la cobertura, flexible y adaptada, de las necesidades financieras y sociales básicas.

La vocación por servir a la sociedad, constante a lo largo de toda la historia de "la Caixa", está asentada sobre tres valores:

- Confianza
- Compromiso social
- Calidad

Estos tres valores constituyen el eje de referencia para toda la organización y la clave de nuestro modelo de gestión.

La confianza que han depositado en la entidad sus más de 10 millones de clientes ha permitido a "la Caixa" consolidarse como la primera caja de ahorros y la tercera entidad financiera española, y supone un estímulo y una obligación para seguir trabajando con el objetivo de atender cada día mejor sus necesidades financieras y sociales.

El compromiso social de "la Caixa", su valor diferencial, se manifiesta de forma directa tanto en la actuación de Obra Social como en el conjunto de toda su actividad financiera: consiguiendo resultados, invirtiendo, creando puestos de trabajo y desarrollando una labor en los ámbitos social, educativo, científico, cultural y medioambiental.

Por último, la calidad, basada en la profesionalidad del equipo humano de "la Caixa" y en la innovación, es el eje de nuestra relación con los clientes.

La visión de "la Caixa": Grupo financiero líder en el mercado español con generación de valor para la sociedad, los clientes y los empleados.

La actuación estratégica de "la Caixa" se sustenta en sus valores identificativos, guías de actuación y convicciones características. Entre el conjunto de valores de la entidad destacan: la calidad, la descentralización, la responsabilidad, la innovación, la eficiencia y la seguridad.

Fuente: www.lacaixa.es

Una cuestión relevante en cuanto a los objetivos empresariales es identificar **quiénes** fijan cada uno de los diferentes tipos de objetivos que hemos señalado.

- El consejo de administración y los altos ejecutivos fijan la misión, la visión o propósito estratégico, así como los objetivos corporativos o globales de la empresa.
- Los directivos o administradores de nivel intermedio fijan objetivos de las diferentes divisiones o unidades estratégicas de negocio.
- Por último, es el director de cada una de las áreas funcionales (marketing, producción, recursos humanos...) el que fija los objetivos de su área o departamento.

Sin embargo, si analizamos quién fija los objetivos desde un punto de vista más amplio, es decir, considerando no sólo a los directivos y accionistas, es necesario incluir en el análisis al resto de los *stakeholders* o grupos de interés en la empresa.

Los *stakeholders* son aquellos individuos o grupos cuyos objetivos dependen de lo que haga la empresa y de los que, a su vez, depende la empresa: accionistas, directivos, trabajadores, sindicatos, gobierno, entidades financieras, proveedores, clientes y la sociedad en general.

El enfoque que concibe la empresa como una coalición de grupos de interés se denomina **teoría de los grupos de interés**. La noción de la empresa como institución que busca el equilibrio entre los intereses de múltiples *stakeholders* posee una larga tradición, especialmente en Asia y Europa continental. Por el contrario, los países anglosajones han potenciado más el peso de los accionistas, frente al del resto de los grupos de interés. El conflicto de objetivos entre los grupos se debe a la imposibilidad de alcanzar los objetivos de todos ellos en el nivel deseado. Será necesario identificar los grupos de interés que existen y sus objetivos, así como, valorar la importancia de cada grupo en la empresa para dar prioridad a los objetivos de los más relevantes. No obstante, siempre será necesario cierto equilibrio, en muchos casos garantizado por las condiciones del mercado, para no poner en peligro la supervivencia de la empresa.

2.2.2. Evolución histórica de la problemática de los objetivos empresariales

Las diferentes fases por las que ha pasado el análisis de los objetivos de la empresa a lo largo del tiempo muestra la evolución que ha sufrido la manera de entender la empresa y el poder en la toma de decisiones. Estas fases se corresponden con cuatro enfoques: el enfoque de la teoría clásica, el enfoque de la teoría gerencial de los objetivos, la aportación de la teoría de la organización y la creación de valor como objetivo global de la empresa.

El enfoque de la teoría clásica

La teoría clásica considera a la empresa y al empresario la unidad principal del sistema económico que persigue maximizar su renta residual o beneficio.

Se presupone que la empresa es capaz de transformar un conjunto de *inputs* o factores de producción (materias primas, mano de obra, capital, tecnología e información) en *outputs* o bienes y servicios finales. También se presuponen unas restricciones externas impuestas por el mercado como son el precio y la ausencia de incertidumbre, dado que se supone se trabaja en un contexto de información perfecta. Además, la empresa actúa en un horizonte temporal durante el cual persigue la maximización del beneficio, considerándose cada periodo temporal de manera independiente.

Sin embargo, la maximización de beneficio como único objetivo de la empresa presenta una serie de **limitaciones** que hacen, especialmente a partir de la década de los cuarenta, que deje de ser realista. Las críticas tienen que ver con la imprecisión y relatividad del concepto de "beneficio", la propia noción de "maximización", la dificultad para incluir en el análisis los diferentes riesgos a los que se enfrenta la actividad empresarial y los conflictos entre objetivos, que surgen cuando quien dirige la empresa no es su propietaria.

- En lo referente a la primera limitación, las dificultades que existen para definir y cuantificar el beneficio tienen que ver con su medida. El concepto es contable y está sujeto a los criterios de valoración y periodificación adoptados, ya se mida como diferencia de ingresos y gastos de un periodo o como diferencia entre el valor contable de los fondos propios entre dos ejercicios económicos, incluyendo los dividendos pagados. Además, sería necesario relacionar el beneficio con alguna de las magnitudes relevantes de la empresa (inversión total, capitales propios...) para poder valorar los resultados en relación con los recursos que se han utilizado para su obtención.
- Respecto a la segunda crítica, parece más acorde con la realidad obtener objetivos satisfactorios en lugar de pretender maximizarlos, dado que la empresa compite en competencia imperfecta y su actuación óptima depende del comportamiento de las demás. Adicionalmente, el decisor presenta racionalidad limitada, es decir, no es capaz de evaluar todas las alternativas posibles: sólo evalúa con información incompleta y asimétrica un número limitado de ellas.
- En tercer lugar, no se tiene en cuenta el riesgo asociado a la obtención del beneficio; es decir, en el análisis no se considera la posible variabilidad debida a cada uno de los componentes del beneficio.
- Por último, la separación que tiene lugar entre la propiedad y la dirección, especialmente en las empresas grandes, puede originar conflicto de objetivos.

El enfoque de la teoría gerencial de los objetivos

El aumento de tamaño y de complejidad en las organizaciones conlleva la separación entre la propiedad y la dirección, es decir, el propietario y el directivo no son la misma persona. Las decisiones ya no pueden ser tomadas por el propietario que busca la maximización de su beneficio, sino que se necesita de un equipo de profesionales que dirijan la empresa.

El problema es que los intereses, es decir, las funciones de utilidad de los propietarios y la dirección, pueden ser diferentes.

- La función de utilidad de los directivos incluye compensaciones económicas y compensaciones no económicas como la promoción, la autonomía, el prestigio o la seguridad en el puesto.
- Mientras que los accionistas, como propietarios, se preocupan por la maximización del valor de la empresa, es decir, de sus acciones.

Este problema, entre unos y otros, se agrava especialmente cuando el accionariado de la empresa está diluido y los directivos tienen más poder para imponer sus objetivos. Además, al accionista le resulta difícil cuantificar individualmente el rendimiento de cada directivo por cuanto forma parte de un equipo y porque además intervienen factores externos que pueden condicionar los resultados.

Como consecuencia de esto, los directivos gozan de una gran discrecionalidad en la empresa, que puede hacer que se alejen del objetivo de maximización del beneficio, el cual puede ser sustituido por objetivos más próximos a ellos, como la maximización del tamaño o el crecimiento. Además, la dirección puede recurrir a estrategias de diversificación con el objetivo de reducir el riesgo global de la empresa. Ahora bien, esta actuación no tiene necesariamente que beneficiar al accionista, puesto que éste puede reducir su riesgo por sí mismo con más facilidad y autonomía comprando acciones de empresas de diferentes sectores.

Para evitar la discrecionalidad por parte de la dirección, la relación de los directivos con los accionistas se formaliza mediante un contrato que trata de compatibilizar los objetivos de ambas partes. Este tipo de contrato se denomina contrato de agencia, y tal como se ha señalado en el módulo anterior, regula la relación de agencia entre el principal (en este caso, el propietario o accionista) y el agente (en este caso, el directivo).

La propiedad cuenta con una serie de mecanismos de control sobre la dirección que tratan de velar por la confluencia de intereses y que se estudian dentro de lo que se conoce como gobierno de la empresa.

Existen mecanismos de control internos y externos.

1) Mecanismos de control internos

Los mecanismos internos tienen su origen en la propia empresa y cabe distinguir entre la supervisión directa y sistemas de incentivos.

a) Supervisión directa

La supervisión directa supone un control directo por parte de los propietarios sobre la alta dirección. Se encargan de ello el consejo de administración, los accionistas mayoritarios, consultores o auditores externos y los propios directivos por jerarquía o incluso del mismo nivel, para conseguir una promoción interna.

De todos los instrumentos de supervisión directa, el más importante es el **consejo de administración**. Este órgano de supervisión cumple tres funciones: orientar e impulsar la política de la compañía, controlar la gestión de la alta dirección –lo que incluye nombrar, retribuir y, en su caso, destituir a los altos directivos– y servir de enlace con los accionistas y con el entorno. El consejo está compuesto por distintos tipos de consejeros: consejeros internos (que son también directivos) y externos, que a su vez se dividen en dominicales (representantes de los accionistas significativos o de referencia) e independientes (representantes de los accionistas minoritarios).

Código Conthe

Para garantizar el buen funcionamiento de los consejos de administración, actualmente se encuentra vigente en España el Código Unificado de Buen Gobierno o Código Conthe.

La comisión nacional del mercado de valores pide más transparencia sobre los sueldos de los consejeros del Ibex

La CNMV publicó ayer el informe de gobierno corporativo de las compañías del Ibex correspondiente al 2008, en el que dice detectar una mejoría en las prácticas de buen gobierno. Sin embargo, el regulador cree que las empresas del Ibex deberían ser más transparentes respecto al sueldo del consejo. Solo el 34% desglosó las retribuciones individuales de sus consejeros. La retribución media por consejero cayó un 4%.

En el 2008 los 507 consejeros de las 35 empresas del Ibex se repartieron un total de 264,3 millones de euros, un 2,8% menos que en el 2007. Es uno de los datos que contiene el informe de gobierno corporativo 2008 de las empresas del Ibex. Según el documento, la retribución media por consejero se situó en 521.000 euros anuales, lo que supone un descenso del 4% respecto al 2007.

Sin embargo, el informe de la CNMV apunta a que este descenso no es real, ya que tiene su origen en las indemnizaciones extraordinarias pagadas durante 2007. De eliminarse este concepto, el importe total de las remuneraciones se ha incrementado un 2,5% y la retribución media por consejero ha aumentado un 1,5% respecto al 2007.

El organismo que preside Julio Segura constata que las recomendaciones del Código Unificado que menos se siguen son las relacionadas con la transparencia y el régimen de aprobación de las retribuciones de los consejeros, aunque según el regulador, se ha mejorado algo respecto al año pasado. "No obstante algunas recomendaciones como la 40 –que el consejo someta a la junta un informe sobre la política de retribuciones– y la 36 –que las remuneraciones mediante la entrega de acciones se circunscriba a los consejeros ejecutivos–, registran un grado de seguimiento inferior al de 2007", dice el informe.

Sólo 12 sociedades (igual que en el 2007) desglosaron el sueldo de cada consejero por cada uno de los conceptos retributivos. Otras seis entidades (cinco en el 2007) informan de la retribución individual de cada consejero en cada órgano de gobierno al que pertenecen, pero no por conceptos retributivos. Y otras tres empresas desglosan las atenciones estatutarias y dietas, pero no el resto de los conceptos de la remuneración.

Además en el 2008, el 73,3% de las empresas del Ibex puso a disposición de sus accionistas en la junta general un informe sobre la política de retribuciones de los consejeros. Pero sólo el 25,7% de las sociedades declaran haberlo sometido a votación por parte de la asamblea. Además, la CNMV asegura que, "en la práctica totalidad de estos informes, el contenido de los componentes de la retribución variable no muestra el grado de detalle necesario para que el inversor pueda evaluar su racionalidad".

El informe también recoge el sueldo de la alta dirección de las empresas del Ibex. En el 2008 la retribución media para los 515 altos directivos del índice ascendió a

675.000 euros, lo que representa un incremento del 0,9% respecto al 2008, el más bajo desde el 2004.

Fuente: *Cinco Días* (17/07/2009).

b) Sistemas de incentivos

Los sistemas de incentivos tratan de vincular el salario de los directivos a la consecución de beneficios y a la creación de valor en la empresa. Para ello se suele utilizar la retribución variable directa a la dirección como instrumento para hacer coincidir la función de utilidad de los directivos y de los accionistas. También se utiliza la entrega de acciones o de opciones sobre acciones (*stock options*). Igualmente puede ser útil vincular la promoción en la empresa a la buena gestión que el directivo realice.

2) Mecanismos de control externos

Los mecanismos externos se basan en el supuesto poder disciplinador que los diferentes mercados con los que se relaciona la empresa pueden ejercer sobre la dirección. Éstos son el mercado de empresas, el mercado de capitales, el mercado de directivos y el mercado de bienes y servicios.

La idea del poder disciplinador de los mercados se refiere a que, si los directivos no buscan la creación de valor para los accionistas, el propio funcionamiento de estos mercados les penalizará porque serán despedidos, dejarán de estar valorados en el mercado de directivos, etc. El problema es que, para que los mercados ejerzan presión sobre los directivos, estos mercados tienen que ser eficientes, y en la actualidad muchos de ellos no lo son.

Las OPA

Las OPA, ofertas públicas de adquisición de empresas, son un mecanismo de control externo que persigue penalizar el comportamiento ineficiente de los directivos de las empresas.

La teoría de la organización

La teoría de la organización considera a la empresa como una coalición de grupos de interés de forma que los objetivos son el resultado de un proceso de ajuste entre los grupos participantes en ella, que tratan de alcanzar sus propios objetivos.

No obstante, la supervivencia de la empresa es un objetivo que todos los grupos deben anteponer a sus intereses particulares. Por lo tanto, el grupo que tenga más poder en la empresa, normalmente la dirección, impondrá sus objetivos al resto, aunque siempre limitado por el mercado y por los objetivos del resto de los grupos.

De este modo, los objetivos de la empresa se definen tras un proceso interno de negociación y ajuste entre los diferentes grupos participantes de la empresa: accionistas, directivos, trabajadores, sindicatos, entidades financieras, administraciones públicas, clientes, proveedores y la sociedad en general.

La creación de valor como objetivo

Por último, el enfoque más actual en la definición de los objetivos de la empresa se centra en la creación de valor para los accionistas.

Desde el punto de vista de la propiedad, el objetivo de la empresa consiste en la maximización de la riqueza de los accionistas, que se consigue maximizando el valor de la empresa en el mercado.

En la capacidad de la empresa para crear valor influyen sus expectativas de beneficios y el coste de oportunidad o rentabilidad requerida por los inversores (accionistas y prestamistas), que determina el coste de capital o coste de los recursos que utiliza la empresa para financiar sus inversiones. Ese último depende a su vez de tres variables: el coste del dinero o tipo de interés del activo libre de riesgo, las expectativas sobre la tasa de inflación y los niveles de riesgo de la empresa.

El valor de la empresa se determinará en función de su capacidad para generar rentas, es decir, por la rentabilidad de sus activos. Por lo tanto, creación de valor y rentabilidad son conceptos muy relacionados.

Rentabilidad económica y rentabilidad financiera

Cabe distinguir entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera. La rentabilidad económica o rentabilidad que se obtiene por activos o inversiones (ROA –*return on assets*– o ROI –*return on investments*–, en terminología anglosajona) es el cociente entre el beneficio antes de impuestos e intereses (BAIT) y el total activo neto. La rentabilidad financiera o de los fondos propios es el indicador más relevante de la rentabilidad y se calcula por el cociente entre el beneficio neto y los capitales propios. Este último proporciona un indicador aceptable del objetivo de maximización del valor de la empresa.

2.3. La responsabilidad social de la empresa

La empresa constituye una de las instituciones esenciales del contexto social. En principio, su responsabilidad básica es la generación de riqueza, que se traduce en bienes y servicios. Sin embargo, el análisis de la responsabilidad social exige tener en cuenta al resto de los grupos de interés en la empresa, además de los accionistas, es decir, directivos, trabajadores, sindicatos, gobierno, entidades financieras, proveedores, clientes y sociedad en general.

De este modo, a la empresa no sólo se le exige eficiencia en la fabricación de bienes y servicios, sino también el que sienta una preocupación con respecto a todas aquellas externalidades que ella misma genera. Esta tendencia se ha

visto favorecida por distintos acontecimientos que han tenido lugar, como escándalos financieros, falta de ética en el comportamiento de los directivos, catástrofes ecológicas, crisis bursátiles y alimentarias, etc.

La responsabilidad social empresarial o de la empresa se define como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Constituye una contribución empresarial al **desarrollo sostenible**. Los fundamentos sobre los que se asienta el nuevo paradigma de empresa responsable y sostenible son: apertura y sostenibilidad con el entorno mediante un diálogo auténtico con los diferentes grupos de interés, sentido de comunidad, capacidad innovadora, consideración del largo plazo y creación de valor.

Responsabilidad social corporativa en La Caixa. MicroBank: banco social de La Caixa

MicroBank de "la Caixa" es un nuevo concepto de entidad financiera especializada en la concesión de microcréditos a personas en riesgo de exclusión social o financiera y a colectivos con recursos limitados o desfavorecidos, con el objetivo de fomentar la actividad productiva, el desarrollo personal y la creación de empleo. MicroBank dispone de Microcréditos Sociales (operaciones con un interés reducido) y de Microcréditos Financieros. Ambos están destinados a financiar proyectos económicos sostenibles promovidos por personas que no pueden optar a otros tipos de créditos más convencionales.

Los Microcréditos Sociales son las operaciones de préstamo personal de hasta 15.000 € que se utilizan para financiar proyectos de autoempleo, mientras que los Microcréditos Financieros son operaciones de préstamo personal de hasta un máximo de 25.000 € que se dirigen a financiar pequeños negocios.

Fuente: www.microbanklacaixa.es

Por lo tanto, la responsabilidad social es un compromiso de la empresa que va más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales. Se trata de responder a las demandas de los distintos grupos sociales que afectan a las actividades de la empresa o que se ven afectados por éstas. Cabe distinguir tres ámbitos de responsabilidad social: ámbito económico-funcional, ámbito de calidad de vida y ámbito de inversión o acción social.

Ámbitos de la responsabilidad social

Ámbito económico-funcional	Ámbito de calidad de vida	Ámbito de inversión o acción social
<ul style="list-style-type: none"> • Producción de bienes y servicios • Creación de empleo • Generación de rentas y riqueza • Formación profesional de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de vida general de la sociedad • Producir bienes de alta calidad o socialmente aceptables • Relaciones correctas con trabajadores, proveedores y clientes • Preservación del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la educación, la cultura, el deporte o el arte

No obstante, a pesar de la importancia de la responsabilidad social, existen dos perspectivas que representan diferentes niveles de compromiso por parte de la empresa.

- La primera es la negativa, que limita el compromiso de la empresa al **desarrollo eficiente de la función económica**: producción, empleo y crecimiento económico, usando sus recursos en actividades dirigidas a incrementar los beneficios, oponiéndose, a su vez, a un incremento adicional de la responsabilidad de la empresa. La sociedad ha de dictar unas determinadas reglas que la empresa debe respetar, y sólo tiene como responsabilidad la consecución del máximo beneficio.
- La segunda perspectiva es la favorable, donde se exige un **mayor compromiso a la empresa** con las relaciones laborales, el cambio de valores en la sociedad, la información a los consumidores, etc. con el objetivo de aumentar los beneficios a corto y largo plazo mediante la mejora en la imagen de la empresa, lo cual aumentará sus ventas. Dentro de este enfoque se defiende que la maximización del beneficio y la creación de valor no son necesariamente incompatibles con un comportamiento ético o socialmente responsable. Por el contrario, son los comportamientos poco éticos los que perjudican a la rentabilidad y viabilidad de la empresa a largo plazo, y reducen la eficiencia y confianza del sistema económico en su conjunto.

La responsabilidad social está íntimamente relacionada con la ética en los negocios, si bien, esta última se encarga más de la conducta individual.

La ética trata de distinguir entre lo que es bueno o malo, correcto o equivocado, vicio o virtud en un ámbito influido por la controversia y el relativismo.

El mal gobierno de una empresa, especialmente si va acompañado de escándalos, genera desconfianza en los mercados financieros. Para evitar estos comportamientos surgen los **códigos de buen gobierno**, que dan recomendaciones sobre lo que es un comportamiento socialmente responsable a las empresas.

Códigos de buen gobierno

El primero surgió en Reino Unido en 1992, el Código Cadbury. En España el primero fue el Código Olivencia (1998), después el Informe Aldama (2004) y, por último, el Código Unificado de Buen Gobierno o Código Conthe (2006).

El caso Enron

A partir del año 2000, el movimiento internacional de reforma del Gobierno Corporativo se acentuó, especialmente tras el caso Enron, cuando se declaró la mayor bancarrota conocida hasta la fecha en EE.UU., con un activo superior a los 63.000 millones de dólares. Se produjo una concatenación de graves deficiencias del gobierno de la empresa: un CEO y un Presidente que trataron de aprovechar los resquicios legales de la normativa contable (los US GAAP), unos consejeros que aprobaban todo lo que se presentaba a las reuniones del Consejo (con unos honorarios de 300.000 dólares anuales) y un auditor al que su falta de escrúpulos llevó a la quiebra (Arthur Andersen). Como consecuencia de éste y otros escándalos, el 30 de julio del 2002 fue aprobada, en el Congreso de los EE.UU., la mayor iniciativa en Gobierno Corporativo de las últimas décadas en ese país: la "Public company accounting reform and investor protection of act of 2002", más conocida como Ley Sarbanes-Oxley, en honor a sus autores.

Fuente: *Dirección y Organización* (2009, febrero, núm. 37).

Por último, cabe hacer referencia a los diferentes programas y políticas que las empresas ponen en marcha para atender la demanda de ética y responsabilidad social, entre los cuales destacan los códigos éticos.

Los **códigos éticos** establecen las normas de conducta que han de regir el comportamiento individual, tanto en el ámbito interno como en las relaciones externas con proveedores, clientes, acreedores y administraciones públicas. Suelen centrarse en el cumplimiento de las leyes, la honestidad e integridad en el trato con los clientes y empleados, no hacer un uso incorrecto de la información confidencial o no ocultar ni proteger el comportamiento deshonesto de otros. También definen pautas para evitar y resolver conflictos de interés dentro de la empresa.

Premios empresa flexible 2009. VIII campaña hacia el equilibrio de la vida profesional y personal

La coyuntura económica no impide a las empresas seguir impulsando las medidas de flexibilidad. Cada vez son más los comités de empresa que participan en el desarrollo y difusión de políticas de equilibrio profesional, personal y familiar. Las políticas creativas y de "coste cero" se convierten en moneda de cambio indispensable para las empresas a la hora de incentivar a sus empleados.

La VIII edición del Premio Empresa Flexible se ha cerrado con 1.831 empresas participantes en todo el territorio nacional, un 3% más que en la anterior edición. De esta manera, se mantiene la tendencia alcista que ha caracterizado a esta iniciativa, desde su puesta en marcha en el 2002, año en el que hubo 100 empresas participantes, todas ellas de más de 250 trabajadores. En la actualidad, además de mantenerse la cifra en aumento, la participación por tamaño es prácticamente igual en sus tres categorías: empresa pequeña, mediana y grande.

A pesar de la situación económica, las empresas siguen implantando medidas de flexibilidad con el objetivo de mantener motivados a sus empleados y mejorar la productividad. "La creatividad y las medidas de coste cero, incluidas todas las relaciona-

das con la flexibilidad horaria, suponen una ventaja competitiva para las empresas que quieren que sus empleados estén motivados", afirma la directora de CVA, Marisa Cruzado. "Frente a la crisis y los obligados recortes de personal, las empresas encuentran en las medidas de flexibilidad una oportunidad para mejorar la productividad y prepararse para el momento en que empiece a producirse la recuperación."

Una de las novedades que revela el análisis de la información recogida es que cada vez son más las empresas que cuentan con un grupo de trabajo, en el que participan miembros del comité de empresa, para estudiar las necesidades de la plantilla y poner en marcha medidas que mejoren el equilibrio de la vida profesional, personal y familiar de los empleados. "De esta forma –señala Cruzado–, se suman los esfuerzos de la empresa y los representantes de los trabajadores por mejorar el clima, la productividad y reducir temas como el absentismo, al mismo tiempo que todos ganan en calidad de vida."

Por comunidades autónomas, la participación más elevada respecto al número total de empresas ha sido en la Comunidad de Madrid, con un total de 965 empresas. Le sigue Cataluña, con 235 entidades; Asturias, con 150, y Murcia, con 79 empresas. Las 402 restantes pertenecen al resto de comunidades autónomas.

Los datos de esta edición, teniendo en cuenta el tamaño de las empresas, muestran un ligero aumento en las candidaturas de empresas grandes y pequeñas, y un leve descenso en el número de empresas medianas (de 50 a 249 empleados). "Las cifras demuestran que el comportamiento de las grandes empresas sigue una trayectoria similar a la de años anteriores, con el afianzamiento de las medidas que ya tenían y la puesta en marcha de otras nuevas, que se abren paso en los temas de diversidad –indica Cruzado–. El dato del aumento en las pequeñas empresas es muy significativo, pues corrobora la tesis de que frente a la crisis, la creatividad y las medidas de coste cero van a dar una oportunidad a este tipo de compañías. El hecho de que sigan implantado medidas de flexibilidad indica el esfuerzo que están haciendo por ser competitivas y retener el talento que necesitan."

Esta iniciativa, organizada por CVA y Sodexo, cuenta con el patrocinio de UOC (Universitat Oberta de Catalunya), MRW, el Ministerio de Sanidad y Política Social y la Comunidad de Madrid. Colaboran, además, medios de comunicación como Dossier Empresarial, Expansión&Empleo, La Gaceta de los Negocios, Europa Press, El Observatorio de los RR.HH. y Corresponsables.com. Estos galardones cuentan también con la colaboración académica del Instituto de Empresa (IE) y ESADE.

Fuente: www.cvalora.com

2.4. La calidad en la dirección de la empresa

Otro elemento fundamental relacionado con los objetivos empresariales y la dirección de la empresa es la calidad. Actualmente, las empresas se enfrentan a un mundo donde la competencia se establece a escala global y la naturaleza del cambio resulta algo natural. Para hacer frente a estas circunstancias los directivos deben dotar a sus empresas de una forma de actuación basada en la calidad, esto es, deben realizar una dirección de la calidad (o también conocida en su denominación anglosajona como *total quality management*, TQM).

La dirección de la calidad es un viaje sin fin hacia la mejora continua. El reto de la empresa es ser más competitiva mediante productos de alta calidad a bajo coste.

La dirección de la calidad es un medio para conseguir los objetivos de calidad, caminando hacia la mejora continua en todos los niveles organizativos y utilizando todos los recursos disponibles para la empresa con el menor coste posible.

Por ello, se trata de un estilo de dirección centrado en el cliente que, por medio de la planificación, organización y control de la calidad, persigue la mejora continua, no sólo de los bienes y servicios, sino también de los procesos, mediante el compromiso y apoyo de todos los miembros de la empresa.

Para conseguirlo, es necesario que la empresa aplique nuevas técnicas de dirección que integren aspectos técnicos y humanos con la finalidad de reducir al mínimo las incoherencias y errores originados en las diferentes áreas de la empresa. De este modo, la dirección de la calidad se concentra en el desempeño de la calidad en todas las facetas del negocio como paso para alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

La dirección de la calidad comienza con una decisión estratégica, una decisión que debe ser tomada y completamente apoyada por la alta dirección y cuyo principal objetivo es el logro de una posición ventajosa para competir en un sector a escala global.

Veamos brevemente a continuación cuál ha sido la evolución histórica de la concepción de la **calidad** en la dirección de las empresas.

- Para empezar, la visión más cercana a la concepción moderna de la calidad puede situarse históricamente en el **inicio del siglo XX**. Hasta finales del siglo XIX la calidad era controlada por el artesano u operario de la fábrica que elaboraba un producto, ajustándose a las demandas del comprador. Sin embargo, esta situación cambió con el inicio del siglo XX cuando, una vez terminado el producto, la calidad comenzó a ser examinada por un responsable concreto, el inspector.
- A **finales de los setenta**, esta orientación cambió debido a la fuerte competencia que obligó a muchas empresas a ser más eficientes para poder competir, lo que dio lugar a que desde entonces la calidad adquiriera una mayor trascendencia. La necesidad de atender a la calidad provocó una importante modificación en el proceso de control de la misma. Así, en lugar de inspeccionar el producto una vez terminado, el control se hacía desde el principio del proceso, lo cual permitía disminuir o eliminar determinados errores. Estos cambios supusieron una participación más activa del componente humano, un aspecto que en la actualidad se considera absolutamente imprescindible para el correcto desarrollo de la calidad en cualquier organización. Por otro parte, los clientes iban adquiriendo cada vez más un mayor poder de negociación, lo que suponía para la empresa

el conocimiento de sus necesidades y expectativa para fabricar lo que éstos querían y generar un producto de calidad. Por ello, en la concepción moderna del término *calidad* va implícito la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, siendo ésta una función de toda la empresa y, por tanto, de todos los departamentos, no sólo del de producción. De este modo surge toda una filosofía (TQM) con la que la empresa persigue elaborar, de la forma más eficiente, bienes y servicios que satisfagan a los usuarios.

El enfoque TQM implica un compromiso serio y sincero de la alta dirección y la total involucración de todas las personas para conseguir el objetivo común de la mejora continua, que se debe mantener con la existencia de una cultura de calidad.

Este compromiso por parte de la alta dirección se puede llegar a traducir en la creación de una estructura de responsabilidades para la calidad, formada por un comité de calidad, una dirección de calidad y unos equipos de trabajo, que establezcan responsabilidades para todos en la generación de un nivel de calidad que satisfaga a los clientes.

Ahora bien, para mantener el sistema TQM a largo plazo la empresa debe desarrollar, a medida que implanta la dirección de la calidad, una cultura de calidad que reconozca el papel del personal en la satisfacción del cliente. Esta cultura debe ajustarse a la estrategia de la empresa, que considera a la calidad como un elemento prioritario. De esta forma, siempre que la empresa demuestre su compromiso con la calidad, la cultura se convierte en una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Esta cultura de involucración de los directivos se debe manifestar mediante la función del liderazgo, así como mediante la participación de todos los empleados. Por consiguiente, la mera utilización de capital o innovaciones tecnológicas ya no es una garantía de éxito. Cada vez más, las empresas dependen de sus recursos humanos para un mejor aprovechamiento de la filosofía TQM.

- En este sentido, durante las **últimas décadas** se ha hecho notable la preocupación por la gestión de la calidad a escala internacional. Fruto de este interés se han elaborado varios modelos normalizados de sistemas de calidad con la finalidad tanto de establecer un lenguaje común como de uniformizar los criterios en cuanto a cómo conseguir la calidad. Los modelos normalizados se basan en normas elaboradas por organismos de normalización que gozan de renombre y de prestigio internacional tales como ISO –International Organization for Standardization–, CEN –Comité Europeo de Normalización– o AENOR –Asociación Española de Certificación y Normalización. Dichos modelos además son certificables, es decir, pre-

vén la posibilidad de que un organismo independiente atestigüe que las condiciones de calidad establecidas por la norma tomada como referencia son cumplidas por la empresa solicitante de la certificación.

Entre dichos modelos destaca el establecido por la normativa **ISO 9000**, inicialmente formulada en 1987 desde la International Organization for Standardization (ISO), y que es revisada periódicamente –al menos cada cinco años– por el comité técnico de la propia organización con el objetivo de garantizar su adaptación a la evolución del concepto de gestión de la calidad. Las normas ISO 9000 son normas de calidad y de gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Estas normas se pueden aplicar en cualquier tipo de organización orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas, como los métodos de auditoría.

La familia de normas apareció por primera vez en 1987 teniendo como base una norma estándar británica (BS) y se extendió principalmente a partir de su versión de 1994, estando actualmente en su versión 2008, publicada el 13 de noviembre del 2008. La principal norma de la familia es actualmente la ISO 9001:2008 - Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Otra norma vinculante a la anterior es la ISO 9004:2000 - Sistemas de gestión de la calidad - Guía de mejoras del funcionamiento. En un principio, las normas ISO 9000 de 1994 estaban pensadas para organizaciones que realizaban proceso productivo, por lo que su implantación en empresas de servicios era muy difícil. Con la revisión del 2000 se consiguió una norma menos burocrática y para todo tipo de organizaciones, incluso para la Administración Pública. Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que dan sus propios certificados y otorgan este sello de calidad, si procede. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

España consolida su liderazgo europeo en certificados medioambientales (ISO 14001)

Según ISO Survey 2007 (publicado a finales del 2008), España se sitúa, por tercer año consecutivo, a la cabeza de Europa y tercero del mundo con 13.852 certificados basados en ISO 14001 (certificación de gestión ambiental), lo que supone un crecimiento del 24,51% respecto al ejercicio anterior. Ésta es la norma de gestión ambiental "estrella" en el mundo, con 154.572 certificados en 148 países. En calidad (ISO 9001) España mantiene el segundo puesto en el ranking europeo y el cuarto en el mundo con más de 65.000 certificados.

El buen ritmo de crecimiento en certificados conforme a ISO 14001 ha permitido a España duplicar su ventaja en gestión ambiental respecto al segundo en el ranking europeo, Italia, y consolidarse como la potencia europea en certificación ambiental. En sólo un año, España ha pasado de aventajar en 1.300 certificados a Italia a superarle en más de 2.700 certificados. En concreto, España encabeza la lista Europea con 13.852 certificados. Le siguen Italia (2.º con 12.047); Reino Unido (3.º con 7.323); Alemania (4.º con 4.877); Suecia (5.º con 3.800) y Francia (6.º con 3.476).

A finales del 2007 se registraron en el mundo 154.572 certificados ISO 14001, lo que supone un crecimiento del 21% respecto al año anterior. Además, se ha implantado

en 8 nuevos países, con lo que ya está presente en 148 de todo el mundo. La norma ISO 14001 es la herramienta más extendida a nivel internacional en la gestión ambiental de las organizaciones. En el mundo sólo nos superan China (30.489) y Japón (27.955).

Respecto a la gestión de la calidad (ISO 9001), España se sitúa, por tercer año consecutivo en el 2007, segundo de Europa y cuarto del mundo, con 65.112 certificados (el 13,1% más). AENOR, la entidad más valorada por los agentes económicos, ha contribuido a colocar a España en esta posición, con casi 23.000 certificados de calidad emitidos actualmente. ISO 9001 es la herramienta de gestión de la calidad más extendida en el mundo, con 951.486 certificados (el 6% más) en 175 países en el 2007 (5 más que hace un año). En noviembre del 2008 se ha publicado la nueva versión del 2008 –que sustituye a la del año 2000–, que hará más sencilla su aplicación en las organizaciones sin incluir nuevos requisitos. Además, mejorará su compatibilidad con la ISO 14001. Italia (con 115.359 certificados) es el primero de Europa. En segundo lugar se sitúa España (con 65.112 certificados) y en tercero, Alemania (45.195); Reino Unido es el 4.º (35.517); Francia, el 5.º (22.9819) y Holanda, el sexto (18.922). China, con 210.773 certificados, lidera el ranking mundial de certificados de calidad (ISO 9001). Le sigue Italia (115.359) y, en tercer lugar, se sitúa Japón (73.176). España es la cuarta en este ranking mundial.

AENOR es la certificadora líder del mercado con más de 47.000 certificados emitidos. La certificación muestra la conformidad de que una empresa cumple con los requisitos que establece una norma y tiene que ser otorgada por una entidad independiente como AENOR.

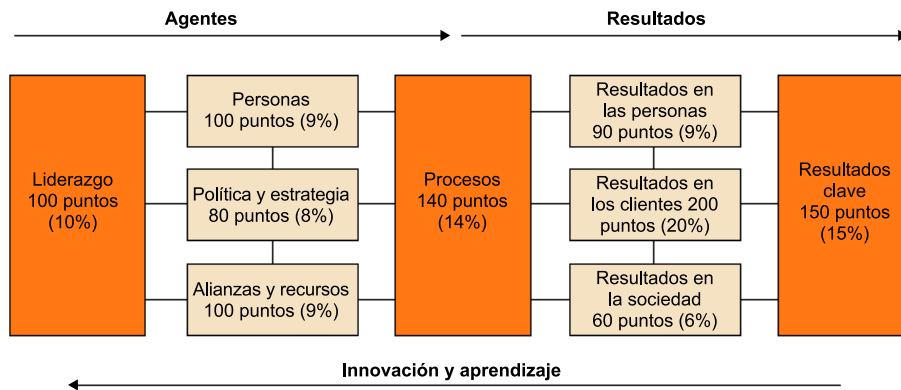
Fuente: AENOR (diciembre del 2008) y <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1178#>

Otro modelo que permite medir la dirección de la calidad en la empresa es el **modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM)** (ved figura 5), referencia fundamental en el contexto de la Unión Europea. La EFQM fue fundada en 1988 por los presidentes de las 14 mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea.

Actualmente son miembros de esta fundación más de 600 organizaciones, desde multinacionales e importantes compañías nacionales, hasta universidades e institutos de investigación. La Fundación asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de la calidad. El modelo de excelencia EFQM fue introducido en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, el cual fue entregado por primera vez en 1992. Este modelo es el más ampliamente utilizado en Europa y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa.

Este modelo tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas (se fundamenta en la autoevaluación) y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento, convirtiéndose en organizaciones excelentes.

Figura 5. Esquema del modelo EFQM

**Web recomendada**

Visita la página web <http://www.efqm.org> para ver en detalle la versión 2010 del modelo EFQM.

Citando a la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM):

"las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes, que les permiten cumplir o exceder las expectativas de todos sus grupos de interés."

Implícitamente, de acuerdo con este modelo, una organización excelente es aquella que es capaz de alcanzar y sostener unos resultados equilibrados en el tiempo, que genera valor añadido a los clientes, en la que existe un liderazgo con visión, inspiración e integridad, coherente con los objetivos organizacionales, en la que se promueve y consigue el desarrollo e implicación de las personas así como el establecimiento de alianzas, se aplican sistemas de gestión por procesos, y en la que el aprendizaje, la innovación y la mejora continua forman parte de su filosofía vital de funcionamiento y, además, toda esta actividad la organización la desarrolla siendo socialmente responsable.

La utilización sistemática y periódica del modelo EFQM por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas que se quieren alcanzar y las herramientas que se van a utilizar para lograrlas.

Finalmente, cabe añadir que existen otros modelos de gestión de la calidad, como son el **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión** en el ámbito latinoamericano y el **Malcolm Baldrige**, en el ámbito estadounidense, entre otros.

2.5. La innovación en la empresa

La innovación es un activo muy relevante para que las empresas consigan una posición competitiva ventajosa y tiene un papel clave en el desarrollo económico, la generación de valor, de riqueza y de bienestar en la sociedad.

Por ello, tanto los organismos públicos como las instituciones privadas deben apoyar las iniciativas realizadas en este campo y crear un entorno propicio para que se desarrollen.

Schumpeter (1934) fue uno de los primeros investigadores que introdujo el concepto de innovación en el ámbito económico.

Para este autor, la innovación es cualquier modo de hacer las cosas de forma distinta en el ámbito económico: un nuevo método de producción, la introducción de un nuevo producto, la apertura de un nuevo mercado o la utilización de una nueva fuente de aprovisionamiento.

De este modo, un empresario innovador está motivado a asumir el riesgo de introducir una nueva idea en el mercado debido a los beneficios extraordinarios que espera recibir en el futuro. Para Schumpeter, la actividad innovadora es la fuerza más importante del crecimiento económico mediante su "destrucción creadora".

Desde el trabajo seminal de Schumpeter, son muchos los autores que han definido la innovación de maneras muy distintas sin que se haya llegado a una definición generalmente aceptada. Unos han enfatizado el grado de innovación y cambio que supone la innovación para la empresa, otros para el mercado y la sociedad y otros el avance tecnológico que implica. En ocasiones son definiciones demasiado genéricas, pero la mayoría suelen ser recurrentes en las alusiones al cambio, a nuevos productos y/o a nuevos procesos.

Una de las definiciones más completas es la recogida en el *Manual de Oslo* (2005):

La innovación es un proceso mediante el cual la empresa genera nuevos, o significativamente mejorados, productos y/o procesos productivos o nuevas formas de comercialización u organización, con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles.

Por otro lado, hay que señalar que tradicionalmente los términos *innovación*, *innovación tecnológica* o *tecnología* se han utilizado para referirse, en ocasiones, al mismo concepto y otras, a conceptos distintos.

- La **innovación** es un proceso que genera nuevo conocimiento y, en ocasiones, nuevas tecnologías susceptibles de ser aplicadas a productos, procesos de producción y de gestión.

- La **tecnología** se define como un conjunto de técnicas industriales susceptibles de ser aplicadas a un proceso productivo.

La innovación puede implicar cambios profundos basados en avances científicos y tecnológicos. En este caso, se habla de innovación tecnológica.

Sony lanzará el ordenador portátil de 11 pulgadas más ligero del mundo

La multinacional japonesa Sony lanzará este mes una línea de ordenadores portátiles de 11,1 pulgadas y 655 gramos de peso, los más ligeros del mundo de estas características, informó hoy el diario *Nikkei*.

La denominada "serie X" de la línea Vaio saldrá al mercado japonés el próximo día 22, el mismo en que tendrá lugar el lanzamiento mundial de Windows 7, el sistema operativo diseñado para sustituir a Windows Vista y que será el utilizado por estos modelos, detalló a Efe una portavoz de la compañía.

Con un grosor de cerca de 14 milímetros, la nueva serie tiene una autonomía de batería estándar de diez horas y la opción de una más potente de hasta 20 horas.

Está previsto que esta línea salga al mercado japonés con un precio de entre 110.000 y 130.000 yenes (entre 840 y 990 euros), mientras que en Europa saldrá al mercado este otoño y en América Latina antes de fin de año, según la portavoz.

Con este lanzamiento, el gigante japonés de la electrónica busca revitalizar el mercado de los ordenadores, ralentizado a raíz de la recesión global.

Entre abril y junio de este año, el primer trimestre del año fiscal nipón, Sony registró unas pérdidas de 37.100 millones de yenes (282 millones de euros), con un descenso de sus ventas del 19,2% frente al mismo periodo del 2008.

Fuente: *Cinco Días* (19/10/2009).

2.5.1. Tipos de innovación

Existen diferentes clasificaciones de la innovación. Las más utilizadas son la que distingue entre innovación de producto y de proceso, y la que distingue entre innovación radical e incremental.

1) Innovación de producto frente a innovación de proceso

La innovación de producto consiste en ofrecer al mercado un producto nuevo o mejorado.

Puede suponer variaciones en los materiales o en el diseño o nuevas funciones de producto. También puede consistir en una mejora en la fiabilidad o un cambio en la percepción del cliente. El objetivo de la innovación de producto suele ser mejorar la calidad y la imagen de marca de la empresa. Por ello, aquellas empresas cuyo objetivo primordial sea el de satisfacer las necesidades de los clientes y orientarse al mercado optarán por la innovación de producto. Por ejemplo, se produce innovación de producto cuando los fabricantes de automóviles aumentan la gama de prestaciones de los mismos (GPS, manos libres, volante de piel, alfombras reversibles, etc.).

La innovación de proceso consiste en mejorar el proceso productivo de la empresa.

Se trata de introducir en la empresa una nueva forma de trabajar. La innovación de proceso se produce mediante la implantación de nueva maquinaria, nueva organización en el proceso productivo o una variación del mismo. Normalmente la llevan a cabo empresas centradas en la tecnología que tratan de reducir los costes en la empresa. También pueden conseguir mayor flexibilidad en la producción, mayor calidad del producto o mejoras en las condiciones de trabajo de los empleados.

Las innovaciones de proceso se caracterizan por ser más intangibles que las innovaciones de producto y, por ello, más difíciles de imitar. Estas innovaciones de proceso también la aplican las empresas orientadas al cliente, ya que, en última instancia, estas innovaciones persiguen también mejorar la relación calidad-precio de los productos y servicios, ofreciendo la misma calidad de los productos a un menor precio o manteniendo el precio y proporcionando una mayor calidad.

Innovaciones de proceso

1920: introducción de desnatadoras y su revolución en los mercados locales asturianos

1960: producción de cinc por métodos electrolíticos

1989: producción de energía eléctrica a partir del biogás

1996: sistema artificial de ahumado de embutidos

Fuente: Suárez (2003), y López-Mielgo, Montes-Peón y Vázquez-Ordás (2007).

Innovaciones de producto

1958: Chupa Chups

1988: caviar de oricios

1993: lámparas electrónicas de bajo consumo

1996: agua mineral aromatizada

Fuente: Suárez (2003), y López-Mielgo, Montes-Peón y Vázquez-Ordás (2007).

No obstante, en muchas ocasiones, las innovaciones de producto conllevan innovaciones de proceso y viceversa. Por ejemplo, mejorar las prestaciones de los automóviles supone no sólo realizar variaciones en el diseño para incorporar los nuevos componentes (airbag, frenos ABS, cierre centralizado, etc.), sino también llevar a cabo las oportunas modificaciones en el proceso de fabricación. Además, identificar una innovación como de producto o de proceso

depende de la perspectiva desde la que se mire. Por ejemplo, un programa informático puede ser innovación de producto para la empresa que lo desarrolla y una innovación de proceso para la empresa que lo compra y utiliza.

Innovaciones de producto y proceso

1970: primera botella de leche esterilizada

1993: diseño, fabricación y comercialización de equipos de ventilación para obras subterráneas

1994: estanterías mecánicas sin tornillos

1999: sistema de calefacción basado en el gres porcelánico

Fuente: Suárez (2003), y López-Mielgo, Montes-Peón y Vázquez-Ordás (2007).

Adicionalmente, las innovaciones que no pueden incluirse en las dos categorías anteriores reciben el nombre de **innovación en métodos de gestión**. Son las innovaciones realizadas en el ámbito comercial, financiero y organizativo, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora en la empresa.

Innovaciones de métodos de gestión

1991: DuPont introduce en Asturias la cultura de la gestión orientada a la seguridad

1997: primer ejemplo de *outsourcing* informático entre Suzuki y Syseca

1997: implantación en Asturias de la gestión del conocimiento por la empresa TEMPER

Fuente: Suárez (2003), y López-Mielgo, Montes-Peón y Vázquez-Ordás (2007).

2) Innovación radical frente a innovación incremental

La innovación radical tiene lugar cuando se introducen nuevos productos y/o procesos que son totalmente diferentes de los ya existentes.

Este tipo de innovación implica un avance científico notablemente significativo, que supone una ruptura total con la tecnología existente en el pasado y permite una mejora sustancial. Para que una innovación se defina como radical deben darse dos circunstancias: debe estar basada en principios científicos nuevos y/o en desarrollos tecnológicos nuevos y debe crear capacidades funcionales completamente nuevas (nuevos productos y/o procesos). Como ejemplos de innovaciones radicales podemos citar la aparición de la bombilla, el transistor, el ferrocarril, el ordenador personal, el horno microondas o el teléfono móvil.

La innovación incremental consiste en realizar pequeñas modificaciones en los productos y/o procesos empleando las tecnologías actuales.

Este tipo de innovación no supone una ruptura con los fundamentos del conocimiento científico y tecnológico acumulado hasta ese momento y mejora el rendimiento de las capacidades funcionales de los productos y procesos existentes. Las innovaciones incrementales suelen ser las más frecuentes. Ejemplos de innovación incremental son el sistema de no goteo de los envases, el ratón inalámbrico, la tecnología *bluetooth* en los móviles, etc.

3. Estrategias empresariales

3.1. Introducción

El objetivo de este apartado es acercar al alumnado a la formulación de estrategias en la empresa. Para ello, en primer lugar definimos la estrategia empresarial e identificamos sus niveles. A continuación nos centramos en el nivel de negocio para estudiar las estrategias competitivas. Por último, estudiamos el nivel corporativo o global de la empresa, en el que se analizan dos tipos de decisiones: la dirección de desarrollo que sigue la empresa y el método o forma de desarrollo que emplea.

Al finalizar el apartado, el estudiante ha de:

- Saber definir la estrategia empresarial y distinguir sus tres niveles: corporativo, competitivo y funcional.
- Ser capaz de identificar si una empresa compite en liderazgo en costes o en diferenciación de producto/servicio.
- Saber discernir entre las diferentes direcciones de desarrollo que puede llevar a cabo la empresa: expansión, diversificación, reestructuración o internacionalización.
- Comprender cómo elige la empresa entre los diferentes métodos de desarrollo con los que cuenta: crecimiento interno, crecimiento externo y acuerdos de cooperación.

3.2. Estrategias empresariales

Veamos, a continuación, qué se entiende por estrategia empresarial, así como cuáles son sus elementos y niveles fundamentales.

3.2.1. Definición de estrategia empresarial

A pesar de la importancia de la estrategia empresarial por cuanto trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de la empresa, no existe consenso sobre su definición. Algunos autores se centran en su contenido, otros la definen en relación con el mercado, otros destacan el papel de los recursos y capacidades que moviliza la empresa.

De forma genérica podemos definir la *estrategia* como un nexo entre la empresa y su entorno, fundamentalmente, el específico, que se define por las relaciones de ésta con clientes, competidores y proveedores.

Por lo tanto, la estrategia consiste en decidir la forma en la que la empresa utilizará sus recursos, considerando el entorno en que opera, para satisfacer sus objetivos a largo plazo, así como la manera en la que se organizará para llevarlos a cabo.

De este modo, las principales características de la estrategia son las siguientes:

- Constituye un proceso interactivo entre la empresa y el entorno.
- Implica un planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo.
- Debe establecer las políticas y objetivos a corto plazo o de carácter inmediato u operativo, con la consiguiente adecuación de medios.
- Persigue defender y apoyar la competitividad.

Figura 6. Definición de estrategia



Fuente: Grant (2004, pág. 40).

Dado que la estrategia tiene una función de nexo, entre la empresa y su entorno, adquiere una importancia clave el **ajuste estratégico**. Se necesita que la estrategia empresarial sea coherente con las características del entorno y con las características internas de la empresa en cuanto a objetivos y valores, recursos y capacidades y estructura y sistemas. De este modo, las empresas fracasan si no consiguen este ajuste empresa-estrategia-entorno y, por ejemplo, crecen más de lo que sus recursos y capacidades les permiten o no atienden a los cambios en los gustos y necesidades de los clientes. Debemos tener en cuenta la creciente complejidad, dinamismo e incertidumbre del entorno, lo cual dificulta ya no sólo prever la situación futura, sino también entender los cambios que se producen en el entorno general y específico.

Estas condiciones cambiantes del entorno suponen un reto constante para los directivos de las empresas, que necesitan anticiparse a los cambios actuando de forma proactiva, no sólo reactiva.

Por lo tanto, podemos decir que para que la estrategia empresarial tenga éxito se necesitan cuatro elementos:

- objetivos sencillos, consistentes y a largo plazo,
- conocimiento profundo del entorno competitivo,
- valoración objetiva de los recursos, e
- implantación o puesta en marcha eficaz.

3.2.2. Elementos y niveles de la estrategia empresarial

Para hacer operativo el concepto de estrategia es necesario definir sus elementos e identificar los diferentes niveles que existen.

En cuanto a los elementos, distinguimos cuatro componentes fundamentales: el ámbito o campo de actividad, las capacidades distintivas, las ventajas competitivas y las sinergias.

- El **ámbito o campo de actividad** se refiere a las industrias y mercados en los que compete la empresa. Pone de manifiesto los negocios –combinaciones producto/mercado– a los que se dedica o se dedicará la empresa. De este modo, el ámbito queda configurado por la cartera de actividades o cartera de negocios de la empresa.
- Las **capacidades o competencias distintivas** son la totalidad de recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos, etc.), habilidades y conocimientos (tecnológicos, organizativos, directivos, etc.) tanto presentes como potenciales que posee, controla y domina la empresa, así como el nivel y el modelo de desarrollo de estas capacidades.
- Las **ventajas competitivas** surgen de la explotación o del aprovechamiento adecuado de alguna capacidad distintiva que resulta clave dentro de la industria en la que se encuentra la empresa, por ejemplo, poseer una patente, acceso privilegiado a algún recurso, mano de obra muy cualificada, etc.
- Las **sinergias** consisten en la creación de valor por la integración y complementariedad de las distintas actividades de la cartera de negocios, haciendo que su suma sea más ventajosa que los resultados individuales de cada negocio.

Aunque los cuatro elementos son importantes en todos los niveles de la estrategia, unos tienen mayor peso en unos niveles que en otros. Así, en la empresa diferenciamos tres niveles de la estrategia: nivel corporativo o global, nivel competitivo o de negocio y nivel funcional.

- En el **nivel corporativo o global** se definen las estrategias corporativas o de empresa. Éstas responden a la pregunta: **¿en qué negocio o negocios deberíamos estar presentes?** Es la alta dirección la que toma estas decisiones. Delimitan el ámbito o campo de actividad de la empresa mediante la diversificación, la integración vertical, las fusiones y adquisiciones o la reestructuración, entre otras. Además, también se determina la asignación

de los recursos entre los diferentes negocios de la empresa. El ámbito o campo de actividad y la búsqueda de sinergias entre los negocios de la empresa son los componentes de la estrategia más importantes en este nivel.

- En el **nivel competitivo o de negocio** se definen las estrategias competitivas o de negocio de forma que en cada negocio de la empresa se puede responder a la pregunta: **¿cómo deberíamos competir en este negocio?** En este nivel los directivos intermedios se ocupan de definir cómo va a competir la empresa en cada uno de sus negocios. Para prosperar en las diferentes industrias en las que está presente la empresa necesita conseguir una ventaja competitiva sobre sus rivales a partir de las capacidades distintivas de las que dispone. Por ello, las capacidades distintivas y la ventaja competitiva constituyen los elementos fundamentales de este nivel.

Un concepto relevante que surge en este nivel es el de unidad estratégica de negocio (UEN), que se define como un conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia competitiva común y a la vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.

UEN

Estas unidades estratégicas de negocio se definen a partir de las características de los productos de la empresa, de los mercados en los que está presente y de la tecnología que emplea. Por ejemplo, una empresa que fabrica coches, motos y ordenadores puede tener dos unidades estratégicas de negocio: una que incluye los coches y las motos y otra para los ordenadores. Igualmente, una empresa que distribuye un mismo producto internacionalmente puede tener como unidades estratégicas de negocio España, Europa, América y resto del mundo.

- En el **nivel funcional** se definen las estrategias funcionales. En este nivel se decide cómo utilizar y aplicar las capacidades distintivas de la empresa en cada área funcional. El director o responsable de cada una de las áreas (producción, finanzas, marketing, recursos humanos e I+D) es quien toma estas decisiones. Por tanto, en este nivel los elementos más importantes de la estrategia son las capacidades distintivas y las sinergias que se pueden conseguir compartiendo los recursos y las habilidades.

Figura 7. Niveles y componentes de la estrategia empresarial



A continuación, en los siguientes subapartados pasamos a analizar en más detalle las estrategias competitivas y las estrategias corporativas. A las estrategias funcionales se dedica el último módulo de la asignatura, en el que se analiza el área de recursos humanos, el área de marketing, el área de producción y el área financiera.

3.3. Estrategias competitivas

Tal y como señalamos en el apartado anterior, la estrategia competitiva establece cómo va a competir la empresa en cada uno de sus negocios.

La estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad.

De este modo, la estrategia competitiva se convierte en la forma o medio para alcanzar la ventaja competitiva.

La ventaja competitiva se define como un conjunto de características diferenciadoras respecto de los competidores que permiten conseguir una posición relativa superior para competir, así como, una rentabilidad superior.

Ahora bien, para que dichas características diferenciadoras den lugar a la ventaja competitiva tienen que estar relacionadas con algún **factor de éxito** en la industria, suponer una diferencia sustancial frente a los competidores y conseguir mantener la ventaja competitiva frente a cambios del entorno y acciones de la competencia.

La tipología de estrategias competitivas más extendida y aceptada es la de **Porter** (1982). Porter distingue tres estrategias competitivas genéricas en función de la ventaja competitiva que genera y el ámbito competitivo: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado. No obstante, la segmentación de mercado es una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación de producto pero con un ámbito de aplicación más reducido; esto es, en vez de la industria, un segmento de la misma. Por ello, vamos a analizar sólo las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación de producto.

Figura 8. Estrategias competitivas genéricas

		Ventaja competitiva	
		Costes	Diferenciación
Ámbito Competitivo	Industria	Liderazgo en costes	Diferenciación de producto
	Segmento	Segmentación del mercado	

Porter defiende que las empresas deben optar por un tipo de ventaja competitiva u otra –costes o diferenciación–, porque de lo contrario corren el riesgo de quedar "atrapadas o atascadas a la mitad", lo cual hará que su posición en la industria sea peor que la de los competidores que se decantaron, bien por el liderazgo en costes, bien por la diferenciación de producto.

Sin embargo, esto no ha resultado del todo cierto en la realidad empresarial. En la actualidad son muchas las empresas que optan por estrategias híbridas o intermedias que se caracterizan por ofrecer productos de alto valor añadido a un precio no muy alto. Estas empresas alcanzan una posición ventajosa en el mercado sostenible a largo plazo. Hoy en día, para ser líderes en sus sectores las empresas tienen que conseguir maximizar el interés de los clientes combinando una diferenciación eficaz con costes bajos. Éste es el caso de empresas líderes en sus sectores como Inditex o Dell.

3.3.1. Liderazgo en costes

La estrategia de liderazgo en costes consiste en fabricar con costes inferiores a los de los competidores un producto o servicio semejante.

La ventaja en costes le permitirá a la empresa reducir sus precios hasta incluso llegar a anular el margen de su competidor directo.

Existe un conjunto de factores que permiten que la empresa alcance la ventaja competitiva en costes:

- **Efecto experiencia:** se produce cuando, debido a la experiencia acumulada por la empresa, el coste real del valor añadido total de la empresa disminuye en términos unitarios. El efecto experiencia es una barrera de entrada muy efectiva para los nuevos competidores que quieren acceder a la industria y una ventaja competitiva sólida para la empresa que acumula dicho efecto.
- **Economías de escala:** se producen cuando al aumentar el volumen de producción disminuye el coste unitario del producto. Se pueden generar tanto en el proceso productivo como en otras actividades como aprovisionamiento, marketing o I+D. Por ejemplo, tienen lugar cuando se fabrican coches en masa en una cadena de montaje.
- **Economías de aprendizaje:** se consiguen mediante el aumento de las habilidades individuales y la mejora de las rutinas organizativas. Por ejemplo, se consiguen al repetir siempre la misma tarea.
- **Técnicas de producción:** como la reingeniería de los procesos productivos y el desarrollo de innovaciones de proceso.
- El **rediseño del producto** para simplificar el proceso productivo mediante una mayor estandarización de los diseños y componentes.
- Condiciones ventajosas en el **acceso a los inputs**.
- Ventajas de **localización** que permiten reducir los costes de transporte o tener costes salariales más bajos que el resto de los competidores.
- Poseer un fuerte **poder de negociación** con los proveedores.
- Rígid^{os} **controles de costes** en todas las actividades de la empresa.
- Capacidad para **ajustar la capacidad productiva** instalada ante cambios en la demanda.
- Laxitud organizativa o **ineficiencia-X**: consiste en que los directivos y empleados permiten cierto grado de relajo en su trabajo para evitar la ineficiencia.

Sin embargo, esta estrategia presenta también una serie de riesgos que pueden acabar con la ventaja en costes:

- Exige una vigilancia constante de los costes que requiere adoptar las nuevas tecnologías de proceso y reinvertir en los equipos.
- Inflexibilidad ante los cambios en la demanda o ante innovaciones tecnológicas. Una atención constante a los costes puede hacer que la empresa deje de atender las necesidades de los clientes reduciendo las inversiones en análisis del mercado, inversiones en I+D, etc.
- Aumento drástico en el precio de los factores productivos: materias primas, personal, etc.

El fabricante indio Tata cumple su promesa de lanzar un coche de menos de 2.000 euros

Ratan Tata, el presidente del grupo indio del mismo nombre, ha hecho realidad su proyecto: ofrecer a la sociedad india un vehículo de cuatro ruedas para cuatro o cinco plazas que, gracias a un precio inferior a 2.000 euros, puedan estar al alcance de una gran mayoría. Finalmente, ese coche es ya una realidad y fue presentado ayer en la jornada inaugural del Salón el Automóvil de Nueva Delhi.

Con el *Nano*, que así se ha llamado el modelo, *Tata* ofrece un auténtico vehículo de bajo coste a la medida de la India, en donde el *Dacia Logan* –el modelo *low cost* europeo por excelencia que *Renault* produce allí en sociedad con Mahindra– sólo es asequible para una pequeña parte de los 1.100 millones de indios, debido a su precio de 7.000 euros.

Hace años que el presidente del grupo *Tata*, que cede el 66% de sus ganancias a obras de beneficencia, perseguía la idea de ofrecer un vehículo lo suficiente económico, con capacidad para la familia media india, compuesta por el matrimonio y dos o tres niños, que les proporcionará mayor protección que la moto.

De estos vehículos de dos ruedas se matriculan cada año en la India más de cinco millones de unidades y en ellos llegan a viajar hasta cinco personas: el padre, la madre y tres hijos. No es de extrañar que en estas condiciones, a pesar del pequeño parque automovilístico el tráfico cause 100.000 muertos anuales.

Inicialmente, el proyecto del coche de 2.000 euros estaba basado en una estructura tubular, tipo mecano, con un motor bicilíndrico, de 600 centímetros cúbicos, que apenas le permite alcanzar los 70 km/h. La idea era producir sólo sus componentes y montar los coches en cualquier taller. Con esta fórmula, además de ofrecer un coche barato se generaba empleo en todo el país.

Finalmente, *Tata* ha decidido entregar coches completos, que son construidos en una nueva fábrica –que puede producir 200.000 coches al año– en el deprimido estado de Bengala. La planta ha supuesto una inversión de 170 millones de euros. La carrocería ha sido diseñada por el Instituto Idea, de Turín, que ya definió las líneas del *Tata Indica*. El coste del desarrollo del coche ha sido de unos 280 millones de euros.

El *Nano*, que será puesto a la venta a finales de año, es un modelo destinado al mercado local, aunque también podría exportarse a algún mercado emergente. Sin embargo, sería una quimera su importación a Europa, ya que no superaría la restrictiva normativa de seguridad ni tampoco la de emisiones.

Fuente: *El Mundo* (11/01/2008).

3.3.2. Diferenciación de producto

La estrategia de diferenciación consiste en ofertar en el mercado un producto/servicio similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior.

La ventaja competitiva en diferenciación tiene su origen en una serie de variables:

1) Características del producto o servicio.

A su vez incluyen:

- Características físicas del producto (tamaño, forma, color, tecnología).

- Rendimiento del producto (fiabilidad, consistencia, sabor, rapidez, duración y seguridad).
- Complementos al producto (rapidez de entrega, flexibilidad, servicio post-venta).
- Aspectos intangibles (consideraciones sociales, emocionales, psicológicas y estéticas en busca de estatus y exclusividad). Las características intangibles son muy importantes en productos o servicios cuyas cualidades y rendimiento son muy difíciles de comprobar, por ejemplo, cosméticos, servicios médicos y educación.

2) Forma en la que la empresa hace negocios y se relaciona con sus clientes.

Esto se vincula también con la cultura empresarial, su comportamiento ético y socialmente responsable y su reputación en el mercado.

3) Características del mercado, es decir, la variedad de gustos y necesidades de los clientes que encontremos en el mercado.

No obstante, la ventaja competitiva en diferenciación puede verse en peligro por una serie de riesgos que pueden aparecer:

- Que la diferencia de precio frente a un producto no diferenciado sea demasiado grande, por lo que perdamos la fidelidad de nuestros clientes.
- Que aparezcan falsificaciones o imitaciones de los productos que perjudican a la imagen de marca, dado que el producto original pierde exclusividad.
- Que el cliente deje de percibir al producto diferenciado como único en el mercado. Para evitarlo la empresa debe realizar fuertes inversiones en I+D.

Inditex se instala en los dominios de la *jet set*

"Ambos". Éste es el sugerente significado en latín del nombre de la nueva marca del Grupo Inditex, *Uterqüe*. El lanzamiento ha tenido lugar en Madrid, Barcelona y La Coruña simultáneamente. En las tres ciudades se han abierto locales cuyas dimensiones oscilan entre los 150 y los 250 metros cuadrados. Y todos lucen sus escaparates en las avenidas comerciales más caras. El objetivo: plantar cara a las firmas de alta costura, un segmento en el que el grupo gallego –padre de la moda popular en España– no tenía presencia.

La oferta comercial de esta nueva enseña está formada por bolsos, zapatos, carteras, paraguas y otros accesorios, como marroquinería y bisutería, junto a una elaborada colección de prendas en textil y piel. Los productos se empaquetarán al estilo de grandes marcas, como Loewe, y sus precios, más elevados de lo habitual en las marcas de Inditex, buscan competir con los de *Bimba & Lola*, la exitosa marca del galgo creada por las sobrinas de *Adolfo Domínguez*.

Uterqüe quiere ofrecer una amplia colección de otoño-invierno para una mujer con un estilo chic, elegante y clásico. Además, el grupo no descarta ampliar, en un futuro, el concepto a la moda masculina.

Los productos cuentan con diseñadores exclusivos, por lo que el resto de marcas de la empresa como *Zara*, *Massimo Dutti* y *Stradivarius* seguirán ofreciendo sus propios complementos. De este modo se diferenciarán de sus principales competidores, *Mango Touch* y *Adolfo Domínguez Complementos*, que comparten productos con sus filiales.

Tanto la ubicación como el diseño de los comercios, con elegantes escaparates, están cuidados hasta el más mínimo detalle. En Madrid se pueden encontrar dos estableci-

mientos: uno en la calle de Fuencarral 144 y el otro en el 40 de la sofisticada calle Serrano, en un local entre las grandes marcas italianas de lujo *Max Mara* y *Salvatore Ferragamo*. En Barcelona, las calles elegidas han sido el Paseo de Gracia (65) y Portal del Angel (15-17). En esta última, *Uterqüe* se encuentra en un local junto a otras tiendas del mismo grupo. La quinta, y última por el momento, se ha inaugurado en la Plaza de Lugo, 21, en La Coruña.

La logística de esta nueva cadena será fiel al resto de formatos de Inditex. Estará preparada para la renovación constante mediante tres peticiones por semana y continuará con su vocación internacional. Antes del cierre del ejercicio pretende abrir entre 20 y 30 locales en emplazamientos emblemáticos de ciudades de España, Portugal y Grecia.

En las tiendas, inspiradas en la elegancia y diseño de los antiguos clubes y bibliotecas inglesas, predomina el mobiliario de madera, con amplias mesas negras y estanterías con aspecto rugoso. Además, los establecimientos cuentan con espacios delimitados por la iluminación que crean una atmósfera cálida, que favorece el consumo responsable de energía.

Fuente: *El Mundo* (20/7/2008).

3.4. Direcciones de desarrollo empresarial

En el apartado 3.2 se introdujo la diferencia entre estrategia corporativa y estrategia competitiva o de negocio. La estrategia corporativa se encarga principalmente de las decisiones sobre el ámbito de las actividades de la empresa, es decir, determina dónde compite la empresa (combinación producto/mercado). La estrategia competitiva, tal y como hemos visto en el apartado anterior, se centra en cómo compite la empresa en los diferentes negocios en los que se ha decidido entrar en el nivel corporativo. En este apartado nos vamos a centrar en el nivel corporativo.

Dentro del nivel corporativo deben tomarse dos decisiones importantes:

- ¿Qué dirección de desarrollo va a seguir la empresa?
- ¿Qué método va a emplear?

En este apartado nos centramos en la primera de las decisiones del nivel corporativo. Las diferentes direcciones para el desarrollo de la empresa van a configurar el campo de actividad de la empresa.

La tipología de direcciones de desarrollo más aceptada en la literatura es la de **Ansoff** (1976), que en función de la relación que tienen los negocios (mercados y productos) tradicionales con los nuevos identifica dos direcciones de desarrollo: **expansión** y **diversificación**.

Cuando el producto, el mercado o ambas cosas sigue siendo el tradicional, la dirección de desarrollo es la expansión, distinguiéndose entre desarrollo de mercado, desarrollo de producto o penetración en el mercado, respectivamente. Si tanto el producto como el mercado son nuevos, entonces la dirección de desarrollo es la diversificación.

Figura 9. Tipología de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Expansión (penetración en el mercado)	Expansión (desarrollo de producto)
	Nuevos	Expansión (desarrollo de mercado)	Diversificación

Fuente: Ansoff (1976, pág. 144).

La **penetración en el mercado** consiste en incrementar el volumen de ventas en los mismos mercados con los mismos productos consiguiendo nuevos clientes o aumentando el consumo de los clientes tradicionales. Suele llevarse a cabo mediante campañas publicitarias, promociones, descuentos, etc.

El **desarrollo de producto** consiste en vender nuevos productos en los mercados tradicionales. Los nuevos productos mejoran las prestaciones de los productos tradicionales y atienden mejor las necesidades de los clientes.

Las seis hojas de Gillette

Gillette invierte diez años en una nueva maquinilla para mantener su liderazgo. ¿Cuántas cuchillas necesita un hombre para afeitarse? *Gillette* apuesta por seis. La compañía ha lanzado una nueva maquinilla de cinco cuchillas frontales y una posterior para seguir creciendo. Este modelo, sucesor de la *Mach3* (tres cuchillas y un 40% más barata), es clave para *Gillette*, sobre todo porque es el primer producto que saca a la venta desde su fusión con Procter & Gamble hace dos años. El objetivo es facturar más de 1.000 millones de dólares al año con él.

Fuente: *El País* (28/01/2007).

Banesto regala portátiles para captar nóminas

Banesto inicia el lunes una campaña para captar 100.000 nóminas hasta julio. Para lograr su objetivo regala un ordenador portátil *HP* por nómina domiciliada.

Fuente: CincoDías.com (01/02/2008).

En el **desarrollo de mercados** la empresa trata de introducir sus productos en nuevos mercados, entendiéndose por nuevos mercados: ampliación del ámbito geográfico, entrada en algún segmento del mercado o desarrollo de nuevas aplicaciones de los productos existentes.

ACS toma el control de la tercera constructora mundial por ventas

ACS se hace con un trampolín para su expansión internacional, sobre todo en EE.UU. El grupo se ha convertido en primer accionista de la constructora alemana *Hochtief*, tercera del mundo en tamaño, tras comprar el 25% por 1.264 millones.

Hochtief es la tercera constructora del mundo por ventas y, según sus datos, también el primer contratista internacional, por delante de la constructora sueca *Skanska* y de la francesa *Vinci*. La mayor aportación para la compañía española es la internacionalización que le permite la nueva participada.

Fuente: CincoDías.com (22/03/2007).

Sonido de primera para el automóvil

Bang & Olufsen ha desarrollado exclusivamente para *Audi* un sofisticado sistema de sonido, el *Advanced Sound System*. Decidieron entrar en el negocio de la automoción porque querían ofrecer un sistema de audio para el automóvil que fuera tan bueno como uno para el hogar.

Fuente: *Cinco Días* (24/05/2008).

La **diversificación** consiste en introducirse simultáneamente en nuevos productos y nuevos mercados. Esta dirección de desarrollo conlleva cierta ruptura con la situación pasada. Hace más diverso el campo de actividad y exige nuevos recursos y capacidades relacionados con los factores de éxito de los nuevos entornos competitivos en los que entra la empresa. Existen dos tipos de diversificación: diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

En la **diversificación relacionada**, los negocios nuevos mantienen cierta relación con los tradicionales. El principal motivo de esta dirección de desarrollo es generar y explotar sinergias productivas o comerciales para de ese modo aprovechar mejor los recursos, habilidades y conocimientos de la empresa y dar lugar a nuevas ventajas competitivas. El problema es que las sinergias no se producen de forma automática y, además, para conseguirlas hay que incurrir en costes.

Infinity system se aventura en el negocio de la energía solar

Infinity System, el fabricante español de ordenadores *Airis*, ha diversificado su negocio con una nueva división dedicada a la energía solar. La compañía instalará parques solares para producir energía y paneles con su marca propia *Airis* para viviendas.

Fuente: *Cinco Días* (04/09/2006).

En la **diversificación no relacionada**, la ruptura es radical, los nuevos negocios no mantienen relación con los tradicionales. En este caso, el objetivo principal es reducir el riesgo global de la empresa colocando los recursos en negocios que no están relacionados. Por tanto, sólo es posible que se generen sinergias financieras y sinergias directivas.

Jove convierte en vino de gourmet las ganancias del "ladrillo"

El empresario gallego Manuel Jove Capellán –fundador de la inmobiliaria *Fadesa*– se ha pasado al negocio del vino. Ha comprado ya bodegas en las que ha invertido cerca de 25 millones de euros.

Fuente: *El Mundo* (13/01/2008).

Dentro de la diversificación relacionada existe un caso especial que recibe el nombre de **integración vertical**. La integración vertical consiste en entrar en negocios nuevos que están relacionados con los tradicionales por el ciclo de

producción. Se denomina "integración vertical hacia atrás" si se pasa a realizar la actividad del proveedor e "integración vertical hacia delante" si es la del distribuidor. La integración vertical pretende reducir costes y mejorar la posición estratégica de la empresa al estar todo integrado en una misma organización. Sin embargo, produce problemas importantes, como el aumento del riesgo global de la empresa, la reducción de la flexibilidad y el incremento de la complejidad organizativa.

La filial española de Coca-Cola crea su propia agencia de marketing y publicidad

La filial española del gigante de los refrescos *Coca-Cola* sigue dando pasos para ampliar su negocio más allá de las bebidas. Si hace un año creaba una productora para adentrarse en el mundo audiovisual, ahora ha dado a luz una agencia de marketing y publicidad.

Fuente: CincoDías.com (09/02/2009).

Junto con las direcciones de desarrollo de expansión y diversificación tenemos que citar también la internacionalización.

La internacionalización se define como el abandono del ámbito geográfico donde ha nacido la empresa, para competir fuera de sus fronteras nacionales, en nuevos países.

Con ella se persigue reducir costes, buscar recursos y capacidades y explotar los existentes, conseguir el tamaño mínimo eficiente para competir y disminuir el riesgo global. La globalización y el grado de madurez de la industria nacional también incentivan a la internacionalización.

Existen tres tipos de estrategia competitiva internacional: estrategia global, estrategia multipaís y estrategia transnacional.

- La **estrategia global** se da cuando la central de la empresa multinacional determina la forma de competir, buscando la integración y coordinación de actividades. Se concede máxima importancia a la reducción de costes. Los productos y servicios están estandarizados. Un ejemplo de estrategia global es el de las empresas dedicadas a la construcción aeronáutica.
- La **estrategia multipaís** prioriza la diferenciación de productos y servicios, encaminada a la adaptación a los mercados locales teniendo en cuenta sus diferencias sociales, económicas y demográficas. Para ello la toma de decisiones se descentraliza a las filiales de cada país, entre las que no tiene por qué existir coordinación. Un ejemplo de esta estrategia es la seguida por las empresas consultoras.
- La **estrategia transnacional** se sitúa entre las dos anteriores tratando de combinar las ventajas de ambas: la eficiencia de la estrategia global con la adaptación local de la estrategia multipaís. Para ello, los recursos se sitúan

donde son más útiles para cada actividad y existe una fuerte comunicación y coordinación entre las unidades localizadas en distintos países. Consiste en pensar globalmente pero actuar localmente. Un ejemplo de esta estrategia es la seguida por McDonalds.

China, India y México, países preferidos por las empresas españolas para invertir

Un informe revela que nuestras compañías son las más preocupadas por los riesgos a la hora de entrar en mercados emergentes, el doble que las americanas.

Las grandes corporaciones con sede en España optan por China, India y México, por este orden, a la hora de expandirse hacia economías en desarrollo en las que puedan obtener buenos réditos para sus inversiones. Así, mientras el 86% de los directivos de compañías españolas apuesta por China como país clave para el crecimiento de su empresa, hasta un 81% indican India y el país azteca como lugares preferentes para el crecimiento de su empresa. Ésta es una de las principales conclusiones del estudio *Gestión de riesgos en mercados emergentes*, que ha llevado a cabo la firma internacional *Ernst & Young* con una encuesta realizada a más de 900 ejecutivos de grandes compañías en todo el mundo. Por detrás de estos países se encuentran Rusia (nombrada por un 59% de los ejecutivos españoles), Polonia (51%), y Argentina y Brasil, con casi un 30%.

Podemos observar así los motivos de las preferencias de inversión en el extranjero para las empresas españolas: mercados muy grandes (más de 1.000 millones de habitantes en China e India, más de 100 en México, Brasil y Rusia) y en los que haya facilidades lingüísticas, como en los casos de Argentina o México, países mucho menos predilectos para los miembros de las multinacionales del resto del mundo. También es destacable el caso de Polonia, el Estado que más fondos comunitarios va a recibir en los próximos años y en el que las compañías españolas, sobre todo del sector inmobiliario, han encontrado un filón. Como muestra, el hecho de que alrededor del 60% del suelo vendido en el país del Este de Europa en el 2007 fuera a parar a compañías españolas.

Por otra parte, el estudio de *Ernst & Young* también destaca que las empresas de nuestro país son las que más se preocupan por sus riesgos a la hora de entrar en mercados emergentes, pues la mitad cuenta con una estrategia de riesgos mientras que, por ejemplo, tan sólo el 25% de las compañías norteamericanas tiene establecido un procedimiento de control.

Así, el 80% de los ejecutivos españoles aseguran que su compañía realiza una evaluación de los riesgos cuando consideran adentrarse en un nuevo mercado, por tan sólo un 66% de los ejecutivos internacionales que aseguran lo mismo. Además, hasta un 89% de los empresarios españoles creen que las direcciones de sus empresas prestan la suficiente atención a los riesgos en los mercados emergentes, un número por encima del 82% de las compañías internacionales que aseguran lo mismo.

Fuente: ABC.es (31/03/2008).

Por último, existe otra dirección de desarrollo llamada **reestructuración**.

La reestructuración conlleva la modificación del campo de actividad sin crecimiento o con reducción de tamaño. El objetivo que se persigue es la especialización de la empresa para centrarse en los negocios básicos o recomponer la cartera de negocios para darle más coherencia ante la existencia de malos resultados globales.

Existen tres opciones para llevar a cabo la reestructuración, de más a menos atractiva:

- **Venta** a inversores independientes (oferta pública de venta, OPV), a otra empresa (encaje del negocio en su cartera) o a los directivos (*management buy out*, MBO).
- **Cosecha**: consiste en el cese de las inversiones en el negocio y maximización de los flujos financieros a corto plazo.
- **Liquidación**: se trata del cese inmediato de las actividades del negocio.

Ebro Puleva vende dos negocios en Bélgica y Francia para reducir su deuda

Ebro Puleva ha cerrado la venta de dos de sus divisiones en Bélgica y Francia, dedicadas a la producción de aperitivos de arroz y harinas de trigo. Ninguna de ellas era estratégica para el grupo español, que prosigue así su proceso de reestructuración, obteniendo unos ingresos conjuntos de 36 millones de euros.

Fuente: *Cinco Días* (06/04/2008).

3.5. Métodos de desarrollo empresarial

Existen tres métodos de desarrollo alternativos: crecimiento interno, crecimiento externo o fusiones, y adquisiciones y acuerdos de cooperación.

El crecimiento interno o crecimiento natural se produce mediante nuevas inversiones o activos en el seno de la empresa. Este tipo de crecimiento conlleva el aumento de la inmovilización de recursos en la empresa, la contratación de nuevos factores y la creación de capacidad productiva nueva en el sistema.

Las ventajas de este método son:

- adquisición de tecnología más reciente (bienes de equipo),
- optimización de la localización industrial y distribución comercial, y
- optimización de la gestión del proceso de crecimiento.

Respecto a los inconvenientes, destacan dos:

- El periodo de recuperación de la inversión inicial es más largo.
- La empresa puede encontrar dificultades para financiar este tipo de crecimiento, teniendo que recurrir en muchas ocasiones a la autofinanciación.

El crecimiento externo (fusiones y adquisiciones) es el que se produce mediante la adquisición, participación, asociación o control de empresas o activos ya existentes. En este caso, no existe contratación de nuevos factores productivos, ni se crea capacidad productiva nueva en el sistema; sólo se produce un cambio de propiedad de la inversión ya existente.

Ésta es la forma típica de crecimiento en los países avanzados.

Como ventajas del crecimiento externo destacan las siguientes:

- Es una forma más rápida de crecimiento, dado que permite disponer de forma inmediata de las nuevas inversiones y reduce los riesgos del crecimiento.
- El aumento del poder de mercado cuando las fusiones o adquisiciones tienen lugar entre rivales directos.
- Las mayores posibilidades para financiar el crecimiento.
- Los beneficios fiscales.

En cuanto a los inconvenientes cabe citar los siguientes:

- Un coste de adquisición elevado debido a la valoración de los activos intangibles en el fondo de comercio.
- Se compran activos innecesarios.
- El coste de reestructuración de la empresa resultante.
- Los problemas de integración de dos organizaciones diferentes. Surgen problemas de integración tanto desde el punto de vista productivo y organizativo como cultural. Estos últimos suelen ser los más determinantes en el éxito de la fusión o adquisición.

Matrimonio de altos vuelos

La banca de inversión aplaude la fusión anunciada entre *Iberia* y *British Airways*. Dicen que los matrimonios por interés duran más que los que se celebran por amor, y éste puede ser el caso de la fusión entre *Iberia* y *British Airways* (BA). Después de diez años conviviendo como aliados, como socios estratégicos y miembros de una misma alianza global (*OneWorld*), por fin el martes ambas aerolíneas acordaron, tras algunos sonados desplantes previos (la británica intentó hace un año hacerse con la española con ayuda de *Texas Pacific Group* a un precio de saldo de 3,6 euros por acción), comunicar su compromiso de boda.

La formalización del enlace, cuyos detalles están aún por definir, durará un año, pero los analistas, ávidos de carburante para reanimar unas Bolsas anémicas, han sacado ya la calculadora y adelantan que la boda va a deparar a los cónyuges todo un abanico de variopintas y multimillonarias sinergias y ahorros (entre 380 y 720 millones de euros, según *Citigroup*; 663 millones en tres años, según *BNP Paribas*; 700 millones, según *BBVA*, o 350 millones, según *BPI*, por sólo citar algunos).

Fuentes de las dos compañías aseguraron el martes, sin embargo, que la unión va a suponer "más eficiencia, ahorro de costes y mayores ingresos"; que la operación es de carácter industrial y no especulativo; y que no han calculado aún el ahorro concreto

que les supondrán las sinergias del grupo ni si deberán prescindir de muchos o pocos trabajadores.

La nueva empresa que surja de la fusión alcanzará en conjunto unos ingresos de 16.500 millones de euros, lo que va a convertirla en la tercera mayor aerolínea mundial por volumen de facturación; tendrá una flota de 450 aviones, que la situará como la quinta más importante; va a mover 65,5 millones de pasajeros al año y contará con 67.000 empleados.

Fuente: *El País* (03/08/2008).

Por último, la cooperación consiste en el acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Se caracteriza por no existir relación de subordinación entre los socios participantes en el acuerdo, los cuales se coordinan para realizar determinadas actividades y alcanzar un objetivo común. La interdependencia que surge entre las empresas participantes genera cierta pérdida de autonomía.

Las razones por las que las empresas optan por la cooperación como método de desarrollo son las siguientes:

- Obtención de un tamaño adecuado para competir, tratando de combinar las ventajas de la flexibilidad y la especialización de cada socio.
- Reducción de costes mediante la generación de economías de escala y experiencia.
- Acceso a recursos y capacidades no disponibles, y creación y explotación de sinergias.
- Reducción del riesgo y la incertidumbre.

Sin embargo, este método de desarrollo presenta una serie de inconvenientes:

- Puede disipar ventajas competitivas y convertirse en un "caballo de Troya".
- La pérdida de autonomía en la toma de decisiones.
- Requiere coordinación continua entre los socios, lo cual aumenta los costes.
- Los socios pueden tener intereses divergentes.

Dentro de los acuerdos de cooperación cabe distinguir entre acuerdos contractuales y acuerdos accionariales:

- Los **acuerdos contractuales** no conllevan intercambio de acciones ni inversión en el capital de ninguna empresa existente o nueva. Existen diferentes tipos como los contratos de larga duración, las franquicias, las licencias, la subcontratación o los consorcios.

Las franquicias suponen ya casi el 15% del comercio minorista

El sector de las franquicias sigue creciendo, aunque en el 2007 lo hizo de manera más moderada: un 5,6% frente al 11,4% del 2006, y el negocio global de las franquicias supone el 14,6% del total facturado por el comercio minorista. Las enseñas inmobiliarias han sido las peor paradas, con un decrecimiento neto de 320 establecimientos.

España cuenta en estos momentos con 905 redes de franquicias y 72.373 establecimientos, de acuerdo con el informe anual realizado por la consultora especializada *Tormo & Asociados*. Según su análisis, se han producido crecimientos tanto en el número de establecimientos como en la facturación, la inversión y el empleo, "si bien este año, al aplicarse criterios de selección más rigurosos basados en el Registro de Franquiciadores y el ya vigente certificado de calidad, el número de enseñas se ha reducido respecto al año anterior", explica Eduardo Tormo, director general de la consultora.

Fuente: *Cinco Días* (16/01/2008).

- Los **acuerdos accionariales** suponen la adquisición de acciones de una empresa por parte de al menos uno de los socios participantes. Existen dos modalidades, la empresa conjunta o *joint venture*, en la que los socios crean una nueva empresa, o las participaciones minoritarias en una empresa para reforzar los lazos entre los socios.

Que fabriquen ellos

Las marcas automovilísticas encargan cada vez más la producción completa de modelos a fabricantes externos. Hace unos días, la alemana *Porsche AG* y la finlandesa *Valmet Automotive* decidían prolongar hasta el 2011 el idilio que mantienen desde 1997 y del que ya han nacido más de 180.000 ejemplares de *Boxster* y *Cayman*. Es uno de los ejemplos más cercanos de un fenómeno cada vez más extendido como es el de la producción automovilística por parte de fabricantes ajenos a la marca, algunos de los cuales fabrican incluso para varias marcas.

En el caso de *Porsche*, según el director general de la filial española, Joachim Lamla, "esta alianza es importante para mantener la flexibilidad y poder tener a tope la capacidad de producción de las fábricas". El control de la calidad tanto de los productos como de los procesos logísticos resulta fundamental en casos como éste, en el que se ensamblan en Finlandia motores procedentes de Alemania.

El fenómeno de la fabricación subcontratada ha crecido en paralelo al de las alianzas y los desarrollos conjuntos de determinados modelos por parte de varias marcas. Uno de los últimos ejemplos que han salido al mercado se trata de un todoterreno producto de la aportación de *Mitsubishi* en un 50%, *Citroën* un 25% y *Peugeot* otro 25%. Y son también cada vez más frecuentes las colaboraciones en nuevas tecnologías, como la pila de combustible.

Fuente: *El País* (11/11/2007).

4. Organización

4.1. Introducción

El objetivo de este tema es el conocimiento de los conceptos fundamentales de organización y de diseño organizativo de la empresa, así como los modelos organizativos básicos.

El estudiante en este apartado deberá:

- Comprender el concepto de estructura organizativa de la empresa y de sus diferentes partes.
- Saber utilizar las variables de diseño organizativo para crear unidades organizativas y para coordinar el trabajo dentro y entre dichas unidades.
- Conocer los principales factores que han de tenerse en cuenta para realizar un adecuado diseño de la estructura de una empresa.
- Conocer los modelos organizativos básicos y sus principales características.
- Ser capaz de identificar bajo qué circunstancias y situaciones son más adecuados los diferentes tipos de estructura organizativa.

4.2. La estructura organizativa

Para adentrarnos en el estudio de la estructura organizativa de las empresas, vamos a comenzar reflexionando sobre el caso con el que inicia Mintzberg su libro *La estructuración de las organizaciones*, manual de referencia para el estudio de los aspectos estructurales de las empresas desde que fue publicado por primera vez en 1979.

Lectura recomendada

H. Mintzberg (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.

"La señora Raku se dedicaba a la cerámica en el sótano de su casa. Ello le suponía realizar una serie de distintas tareas, como hacer porciones de barro, dar forma a las piezas, pulirlas cuando estaban medio secas, preparar y aplicar a continuación los esmaltes y, finalmente, hornearlas. La coordinación de todas estas actividades no le suponía problema alguno. Lo hacía todo ella.

El problema vino por su ambición y por lo atractivo de sus piezas. Los encargos que recibía excedían su capacidad de producción, así que contrató a la señorita Bisque, que tenía unas ganas enormes de aprender el oficio de ceramista. La señora Raku se vio entonces obligada a dividir el trabajo: dado que las tiendas de artesanía querían que las piezas fueran realizadas por ella misma, se decidió que la señorita Bisque hiciera las porciones de barro y preparara los esmaltes, quedando todo lo demás en sus manos. Para ello había que coordinar el trabajo, lo que representaba un mínimo problema ya que dos personas en un taller de cerámica pueden comunicarse informalmente sin demasiada dificultad.

La solución puesta en marcha funcionó estupendamente, hasta tal punto que, al poco tiempo, la señora Raku se encontró nuevamente frente a un exceso de pedidos. Necesitaba de más ayudantes. Pero esta vez, anticipándose al día en que ellos mismos dieran forma a las piezas, la señora Raku se decidió por contratarlos directamente de la escuela de cerámica de la localidad. Así, mientras el aprendizaje de la señorita Bisque le había llevado algún tiempo, los tres nuevos ayudantes sabrían exactamente, y desde el princi-

pio, lo que tenían que hacer, adaptándose de inmediato. Incluso siendo cinco personas, la coordinación no presentaba problema alguno.

No obstante, y tras contratar dos ayudantes más, empezaron a surgir problemas de coordinación. Un día la señorita Bisque tropezó con un cubo de esmalte y rompió cinco piezas. En otra ocasión, la señora Raku abrió el horno y se encontró que todas las macetas habían sido esmaltadas, por error, en color fucsia. Entonces cayó en la cuenta de que siete personas, en un pequeño taller de cerámica, no podían coordinar todo el trabajo mediante el simple mecanismo de coordinación informal (había 21 posibles canales mediante los cuales podían comunicarse dos de dichas personas).

Para colmo la señora Raku, que ya se daba a conocer como Directora General de Cerámicas Limitadas, se veía obligada a prestar más y más atención al trato con los clientes, siendo más probable en esos días encontrarla vestida con un conjunto de Marimekko que con unos tejanos viejos. Así que nombró a la señorita Bisque como "directora de estudio" pasando ella misma a ocuparse exclusivamente de la supervisión y coordinación del trabajo de los cinco ceramistas.

Y la empresa siguió creciendo. Los siguientes cambios importantes se produjeron cuando contrataron los servicios de un analista de procesos de trabajo, quien recomendó que cada persona realizara una única tarea en una de las líneas de productos (jarrones, ceniceros, macetas y figuras de animales): el primero haría porciones de barro, el segundo les daría forma, el tercero las puliría, y así sucesivamente, realizándose la producción en cuatro cadenas de montaje. Cada uno seguía una serie de instrucciones normalizadas, preconcebidas con miras a coordinar todo el trabajo. Naturalmente, Cerámicas Limitadas ya no vendía a las tiendas de artesanía. La señora Raku solamente aceptaba pedidos al por mayor, muchos de los cuales provenían de cadenas de grandes almacenes.

La ambición de la señora Raku no conocía límites, así que en cuanto pudo diversificó sus actividades. Empezó con baldosas de cerámica, pasando luego a revestimientos de cuartos de aseo y, por último, a los ladrillos de barro. La empresa pasó, por tanto, a dividirse en tres secciones: productos de consumo, de construcción e industriales. Desde su despacho del piso 55 del Edificio Cerámica coordinaba las actividades de las distintas secciones, revisando trimestralmente el rendimiento de cada una y pasando personalmente a la acción cuando las cifras de beneficio o crecimiento no alcanzaban los niveles presupuestados. Un buen día, sentada en su despacho revisando estos presupuestos, alzó la vista hacia los rascacielos de los alrededores y decidió dar a su empresa el nuevo nombre de «CERÁMICO»."

De la lectura de este caso se desprende la idea de que toda actividad empresarial, por muy simple y sencilla que nos parezca, necesita estar organizada para que pueda desarrollarse de manera eficaz y eficiente. Esta organización debe plantearse a partir de la toma de decisiones sobre dos procesos fundamentales y opuestos: la **división del trabajo** en tareas cada vez más concretas y la **coordinación** de las mismas para conseguir el objetivo general de toda empresa, la creación de valor, y no que cada parte busque sus propios intereses. En concreto, con la división del trabajo se crean las diferentes unidades organizativas (puestos de trabajo, departamentos, áreas, divisiones...) que luego deberemos coordinar para el adecuado funcionamiento de la empresa (hay que evitar, por ejemplo, que el departamento de marketing busque sus objetivos olvidándose de los de toda la empresa, el departamento de producción los suyos, etc.). Estos dos procesos constituyen la base para que los directivos puedan diseñar la estructura de su organización, por lo que los denominaremos "variables o parámetros de diseño".

Otra idea importante relacionada con la estructura organizativa es que se vincula con los aspectos más estables de la organización. Ahora bien, no hay que confundir la estabilidad y la permanencia con el inmovilismo; más bien al contrario: la estructura de la organización puede y debe cambiar para adaptarse a los cambios, tanto en el entorno como dentro de la propia empresa.

Precisamente, una de las claves del éxito de una estructura organizativa es que consiga un adecuado ajuste entre la empresa y un conjunto de factores que deberemos tener en cuenta a la hora de definir las variables de diseño y que se denominan **factores de contingencia**.

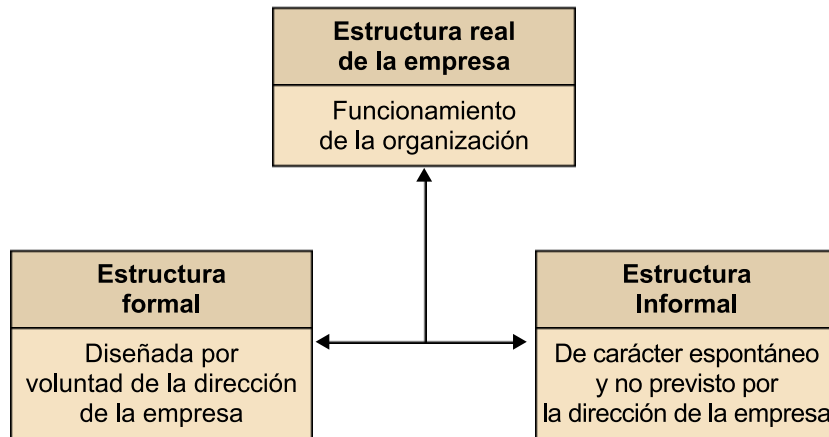
Según lo que acabamos de exponer, podemos definir la estructura de la organización como el conjunto de todas las formas en las que se divide el trabajo en tareas distintas y el conjunto de todas las formas que se utilizan para conseguir la coordinación entre ellas, según la voluntad implícita o explícita de los directivos, buscando alcanzar los objetivos de la manera más eficaz y eficiente posible, y vinculando de manera relativamente estable a todos los individuos y grupos que componen la organización.

Ahora bien, nosotros vamos a estudiar únicamente una parte de la estructura de las empresas, ya que la estructura real está compuesta por la combinación de dos estructuras (ved figura 10): la estructura formal, que es la diseñada por los directivos y la estructura informal, de carácter espontáneo y no definida previamente por la dirección. Esta última es el resultado de la necesidad de socialización y relación entre las personas, de modo que, con el paso del tiempo, todos los grupos van creando sus propias normas no escritas, las distintas personas asumen espontáneamente roles o ciertos estatus y se crean canales informales de comunicación. Los directivos deben conocer lo mejor que puedan esta estructura informal para tratar de que funcione como apoyo a la organización en su conjunto. El diseño organizativo se ocupa preferentemente de la estructura formal, a la que nos vamos a referir en el resto del apartado. Para finalizar este primer apartado, vamos a presentar las partes de la organización.

Ejemplo

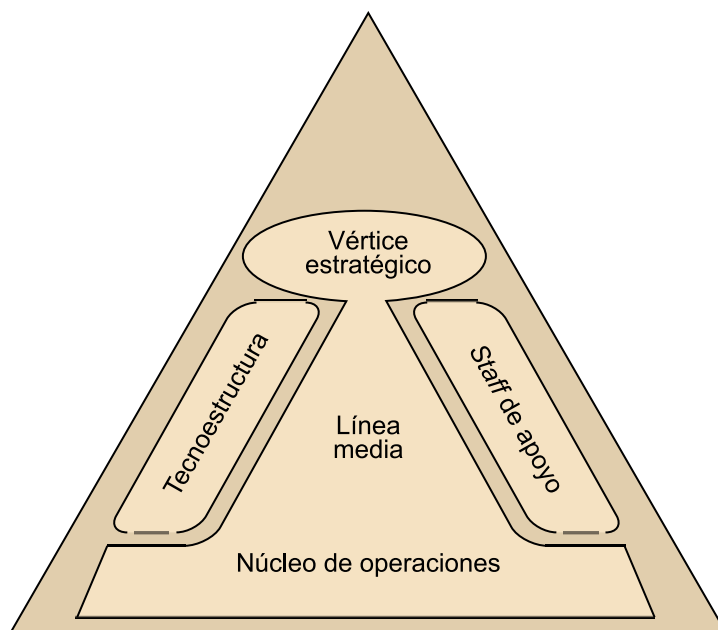
Así, por ejemplo, en la universidad sería impensable que las fechas límite de entrega de las actividades se cambiasen cada semana, que los profesores-consultores diesen cada semana una asignatura diferente, etc., pero, sin embargo, la fechas límite de entrega de alguna actividad sí se pueden – y deben cambiarse si existen problemas técnicos que impidieron su entrega–, los profesores pueden cambiar de asignatura cada semestre, etc.

Figura 10. La estructura organizativa



Siguiendo el esquema universalmente conocido de Mintzberg (1984), dentro de una organización se distinguen cinco elementos básicos: núcleo de operaciones, vértice estratégico, línea media, tecnoestructura y *staff* de apoyo (figura 11).

Figura 11. Las cinco partes fundamentales de la organización



Fuente: adaptado de Mintzberg (1993, pág. 45).

En general, la estructura de las organizaciones tiene forma piramidal, como aparece en la figura 11.

El vértice estratégico, la línea media y el núcleo de operaciones aparecen representados como una secuencia ininterrumpida para indicar que suelen estar conectados mediante una única línea de autoridad formal. Por ello, a estos órganos se les suele denominar "órganos de línea", existiendo entre ellos una relación jerárquica y unos flujos de información vertical. Por el contrario, la tecnoestructura y el *staff* de apoyo están representadas fuera, a un lado y a otro, para indicar su separación de dicha línea principal de autoridad. Ambos son órganos denominados "de *staff*", que no están sometidos a la relación bá-

sica superior-subordinado, por lo que su relación con los órganos de línea es mediante flujos de información y relaciones horizontales y transversales, y su influencia sobre el núcleo de operaciones es indirecta. A continuación, vamos a explicar con mayor profundidad cada una de estas partes.

1) El vértice estratégico

El vértice estratégico está compuesto por todas las personas que ocupan cargos de responsabilidad general en la organización y los demás directivos de más alto nivel con funciones de carácter global, incluidos quienes les asisten directamente, como secretarías de dirección, adjuntos, asesores personales, etc.

El vértice o ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla su misión y sus objetivos, de modo que todos los grupos vean satisfechos sus intereses, tal y como estudiamos anteriormente al hablar de los objetivos. Para ello, son tres sus funciones principales:

- **Supervisión directa** de la organización para que funcione como un todo integrado. Esto incluye tomar decisiones sobre el diseño de la estructura organizativa formal y la asignación de recursos, revisar el funcionamiento de la organización y corregir anomalías, así como las actividades de liderazgo, motivación y comunicación.
- **Relación con el entorno.** La alta dirección ostenta la representación de la organización ante todo tipo de agentes, grupos e instituciones del entorno.
- **Desarrollo de la estrategia.** El vértice estratégico es responsable del diseño de la estrategia global de la empresa: definición de objetivos, análisis interno y externo, y formulación de la implantación de la estrategia.

2) El núcleo de operaciones

El núcleo de operaciones engloba a todas las personas con tareas relacionadas directamente con la producción de productos y servicios.

Son cuatro las funciones básicas que desempeña:

- Asegurar los *inputs* para la producción. Por ejemplo, tareas relacionadas con el aprovisionamiento, recepción de materias primas, almacenamiento, etc.
- Transformar los *inputs* en *outputs*. Tareas como el montaje, la fabricación, prestación de servicios, etc.
- Distribución de los *outputs*, incluyendo actividades de marketing, venta o distribución física de productos.

- Proporcionar apoyo directo a las actividades anteriores, como control de inventarios, mantenimiento de máquinas y equipos, control de calidad, etc.

3) La línea media

La línea media está compuesta por una cadena de directivos intermedios, desde los directivos funcionales hasta los jefes que tienen a su cargo a personal del núcleo de operaciones, como jefes de taller, capataces o jefes de servicio.

Surgen a medida que la organización va creciendo y los directivos superiores son incapaces de dirigir y controlar el trabajo de un número cada vez mayor de operarios. Dado que sirven de vínculo entre el vértice estratégico y el núcleo de operaciones, sus funciones son esencialmente de transmisión, aunque desempeñan los mismos roles que un director general, pero en el contexto de su propia unidad:

- Hacen ascender los problemas desde los niveles inferiores a los superiores, con propuestas de solución.
- Hacen descender las decisiones de los directivos de nivel superior, para que se ejecuten en el nivel adecuado.
- Son responsables de dirigir su unidad y desarrollar los proyectos que se les asignen.

Uno de los principales problemas que surgen en organizaciones con una línea media muy desarrollada es el de la pérdida de control, que podemos comprender perfectamente con un chiste que solía contar el humorista Eugenio (Serra Ramoneda, 1993):

El escenario es el de un cuartel en el que el coronel da la siguiente orden al comandante de servicio: "Mañana, sobre las 20.00 horas, será posible ver el cometa Halley. Este acontecimiento sólo se produce cada 75 años. Ocúpese usted de que la tropa esté formada con uniforme de campaña en el patio. Yo les explicaré este singular acontecimiento. En caso de lluvia, no lo podremos ver y entonces ordene que se concentren en el cine del cuartel. Allí les mostraré unas películas sobre el cometa".

El comandante, a su vez, transmite la orden al capitán de la compañía con las siguientes palabras: "Por orden del coronel, mañana a las 20.00 horas aparecerá el cometa Halley sobre nuestro territorio. En caso de lluvia, que la tropa forme en uniforme de campaña. A continuación, que vayan al cine, donde tendrá lugar este singular acontecimiento. Se trata de una aparición que sólo ocurre cada 75 años".

El capitán de la compañía se dirige seguidamente al teniente de esta forma: "Por orden del coronel, mañana a las 20.00 horas hay servicio en uniforme de campaña. El famoso cometa Halley aparecerá en el cine; si llueve, el coronel dará otra orden, una que sólo se da cada 75 años".

El teniente emite el siguiente comunicado al sargento: "Mañana a las 20.00 horas actuará en el cine el coronel, conjuntamente con el cometa Halley. Un acontecimiento que sólo ocurre cada 75 años. En caso de lluvia, el coronel dará al cometa la orden de aparecer en uniforme de campaña".

Y, por último, el sargento se dirige al cabo en los siguientes términos: "Si mañana a las 20.00 horas llueve, el famoso general Halley, de 75 años, en compañía del coronel, hará volar una cometa en el cine del cuartel".

En cualquier caso, y a pesar del chiste, lo cierto es que el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones están permitiendo a las empresas reducir el número de niveles jerárquicos, aumentando el ámbito de control de sus directivos (veremos este concepto en el siguiente epígrafe), lo que se traduce en un aplanamiento de la pirámide organizativa.

4) La tecnoestructura

La tecnoestructura, como hemos visto anteriormente, es un órgano que no está sometido a la línea jerárquica principal de la organización.

La tecnoestructura está compuesta por técnicos y analistas, cuya función es hacer más eficaz y eficiente el trabajo de otras partes de la organización, por ejemplo ingenieros industriales –que normalizan los puestos de trabajo– analistas de planificación y control, formadores, responsables de contratación, etc.

Pueden funcionar, por tanto, a todos los niveles de la organización, desde el vértice estratégico (por ejemplo, diseño de la planificación estratégica), pasando por la línea media (como preparación de directivos intermedios) hasta el núcleo de operaciones (estudios de tiempo y movimiento sobre el trabajo de los operarios, control de calidad, etc.).

5) El *staff* de apoyo

El *staff* de apoyo lo componen unidades especializadas cuya función consiste en apoyar y prestar servicios a la organización, pero sin relación directa con el proceso de producción de bienes y servicios de la empresa.

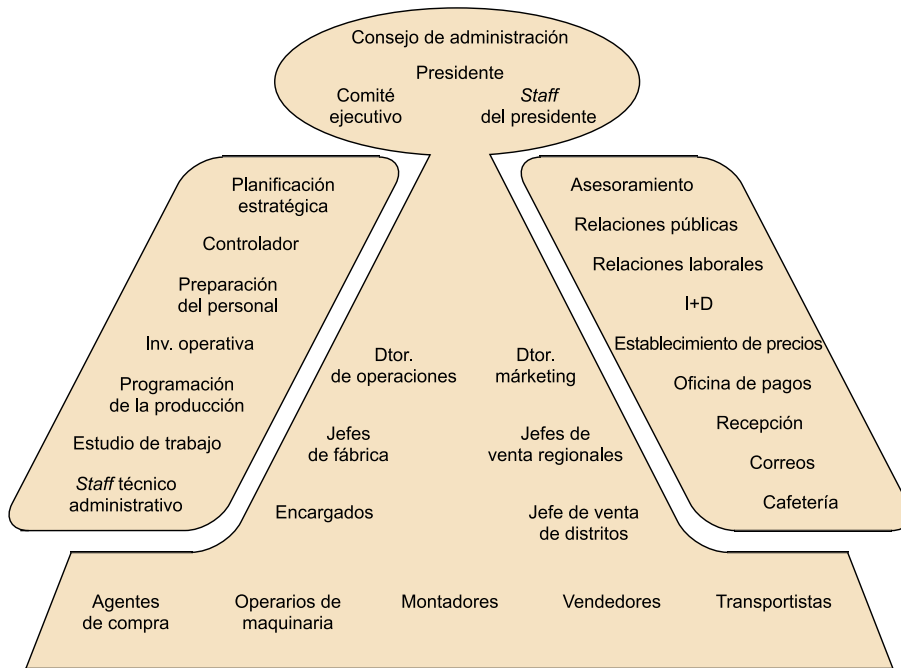
A veces, son pequeñas organizaciones dentro de la organización con su propia estructura organizativa. La mayoría de estos servicios podría contratarse a proveedores externos y, de hecho, la tendencia actual es la de externalizar estas actividades, aunque muchas organizaciones aún mantienen varios de estos servicios para reducir la incertidumbre y tener un mayor control sobre ellos.

A modo de resumen, la figura 12 recoge ejemplos de las distintas partes de la organización.

Ejemplo

En la universidad existen diversas unidades como son, por ejemplo, el espacio profesional y la cooperativa, que no se dedican ni a la enseñanza ni a la investigación ni a apoyar directamente a estas funciones (por tanto, no pertenecen al núcleo de operaciones) pero que sí proporcionan un apoyo indirecto a la misión de la universidad.

Figura 12. Algunas unidades de una empresa de fabricación



Fuente: Mintzberg (1993, pág. 59).

4.3. Dimensiones de diseño organizativo

Si recordamos el caso de la señora Raku con el que iniciamos este tema, el proceso de diseño de la estructura de una organización es el resultado de combinar dos procesos simultáneos y complementarios:

- **La diferenciación.** Busca dividir el trabajo en tareas para mejorar la eficiencia de la estructura y contribuir a que la organización alcance sus objetivos.
- **La integración de actividades.** Una vez dividido el trabajo, con la integración se pretende coordinar los esfuerzos de las distintas partes de la organización para el cumplimiento de los objetivos generales.

En este sentido, podemos comparar la empresa con una orquesta sinfónica: cada músico toca un instrumento (diferenciación), pero, para obtener un buen resultado global (objetivo), es necesaria una adecuada coordinación entre todos ellos (integración).

El diseño de la estructura de la organización es un proceso directivo por medio del cual hay que dar respuesta a preguntas tales como: ¿cuántas tareas deben corresponder a un puesto de trabajo y qué grado de especialización deben tener los puestos?, ¿es conveniente normalizar el trabajo de cada puesto?, ¿qué criterio utilizamos para agrupar los puestos de trabajo en otras unidades organizativas y éstas, a su vez, en otras mayores?, ¿qué tamaño debe tener cada unidad?, ¿cuántos individuos deben estar bajo el mando de un mismo directivo?, ¿cuántos niveles jerárquicos son adecuados?, ¿es mejor centralizar la toma de decisiones o delegar a otros directivos de línea?, etc.

Para responder a estas preguntas, los directivos cuentan con una serie de variables o parámetros de diseño entendidas como aquellos mecanismos que pueden ser utilizados por la dirección para modificar o crear elementos de la estructura organizativa formal. Aunque existen diferentes enfoques para identificar estas variables, todos tienen en común que las variables propuestas sirven para tomar decisiones, bien sobre diferenciación, bien sobre integración de actividades. Por eso vamos a estudiar las variables de diseño en función de hacia qué decisión están orientadas.

4.3.1. Diferenciación de actividades

Con la diferenciación de actividades, se divide el trabajo en diferentes partes. Ahora bien, esta división puede llevarse a cabo en un mismo nivel jerárquico, dando lugar a la aparición de diferentes puestos o unidades entre las que no existe relación de autoridad, o puede significar la creación de puestos o unidades entre las que existe una relación superior-subordinado. En el primer caso, hablaremos de "diferenciación horizontal", mientras que en el segundo se hablará de "diferenciación vertical".

1) Diferenciación horizontal

La diferenciación horizontal es la división del trabajo en unidades, tareas y subtareas dentro de un mismo nivel de la organización.

Por tanto, el grado de diferenciación horizontal de una organización se mide por el número de diferentes ocupaciones y tareas que se realizan y que requieren de diferentes destrezas y habilidades. Evidentemente, cuanto mayor sea el grado de diferenciación horizontal, más compleja será la estructura de la organización y mayor será la necesidad de aplicar mecanismos de coordinación formales para lograr una adecuada integración.

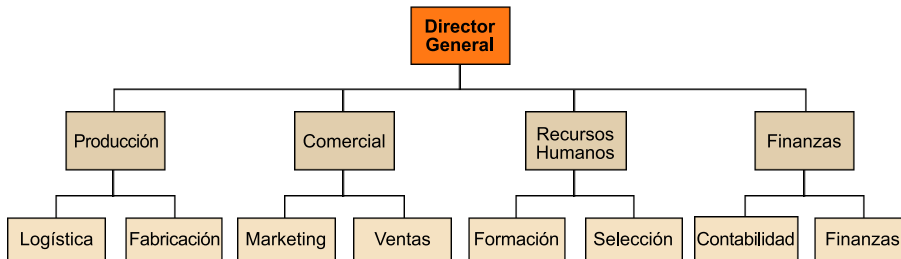
Aunque la unidad más pequeña que se diseña con la diferenciación horizontal es el puesto de trabajo que será asignado a un trabajador, nosotros nos vamos a detener en el estudio de la departamentalización, dado que el diseño de puestos precisa un mayor análisis en consonancia con las políticas de recursos humanos y excede a los objetivos de esta asignatura.

La **departamentalización** es el proceso de creación de las unidades organizativas básicas de la empresa. Esencialmente, existen dos formas de departamentalización: por proceso o por propósito.

- La **departamentalización por proceso o funcional** consiste en crear unidades organizativas sobre la base de las características homogéneas de las actividades que se van a desarrollar en cada una de ellas (producción, marketing, recursos humanos, finanzas, etc.). Es una forma de crear unidades

orientadas al interior de la empresa y que busca, fundamentalmente, las ventajas de la especialización. Es adecuada para empresas que ofrecen una única línea de productos o servicios. Sus principales desventajas derivan de la lentitud de adaptación a los cambios, las dificultades de innovación y la falta de interacción entre los diferentes departamentos.

Figura 13. Departamentalización por proceso



- **La departamentalización por propósito** consiste en crear unidades organizativas en función de los objetivos de las distintas actividades (por producto, por áreas geográficas, por clientes, etc.). Por tanto, en este caso la orientación a la hora de crear las unidades organizativas es externa, es decir, orientada al mercado. Las unidades resultantes suelen ser de mayor tamaño que las obtenidas por el criterio anterior, constituyéndose en muchos casos como organizaciones semiautónomas. Su principal ventaja es la flexibilidad y adaptación a las necesidades específicas de productos, clientes o zonas geográficas, debido a su mayor autonomía. Por el contrario, dicha autonomía presenta el inconveniente de duplicar esfuerzos y no aprovechar economías de escala.

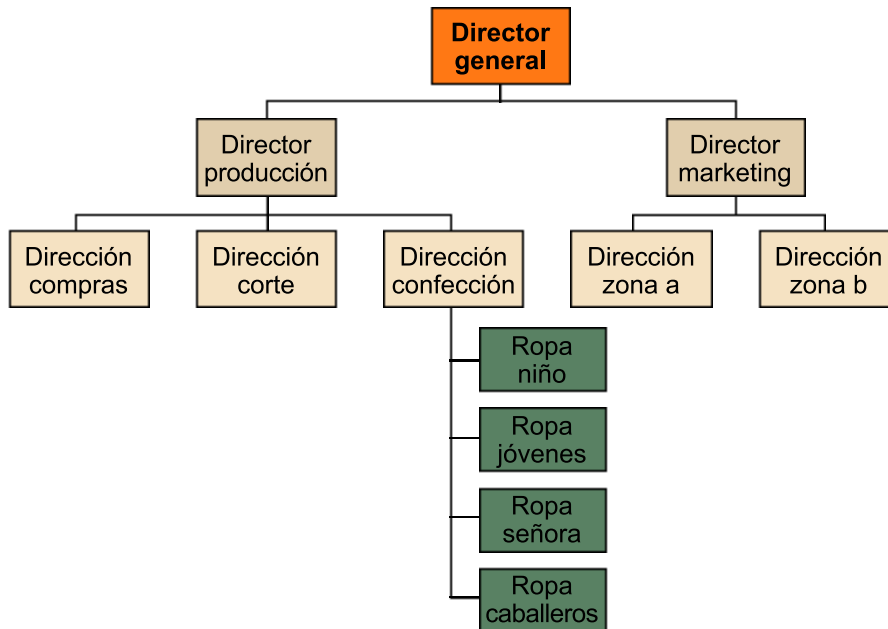
Figura 14. Departamentalización por propósito



No existe a priori una mejor forma de departamentalizar aplicable a todas las empresas o situaciones, sino que deberá hacerse en función de las circunstancias y necesidades de la organización. De hecho, en las empresas, sobre todo en las de cierto tamaño, lo normal es encontrar combinaciones de diversos criterios en diferentes niveles. Así, por ejemplo, la figura 15 representa el organigrama de una empresa que emplea diferentes criterios. Una primera división es funcional o por proceso (producción y marketing). En el departamento de marketing se crean unidades por propósito, concretamente por áreas geográficas (zona A y zona B). En el departamento de producción, se repite la división

del trabajo por procesos (compra, corte, confección). Finalmente, en el departamento de confección se crean unidades nuevamente por propósito, pero en este caso según los productos (niño, jóvenes, señora, caballero).

Figura 15. Empresa con diferentes criterios de departamentalización



2) Diferenciación vertical

La diferenciación vertical consiste en la división del trabajo aplicando el principio de jerarquía, lo que provoca dos consecuencias inmediatas:

- Las funciones y responsabilidades se reparten entre un superior y un subordinado.
- La repetición de la diferenciación vertical crea la línea jerárquica de la organización, la cual representa la estructura básica de autoridad y comunicación.

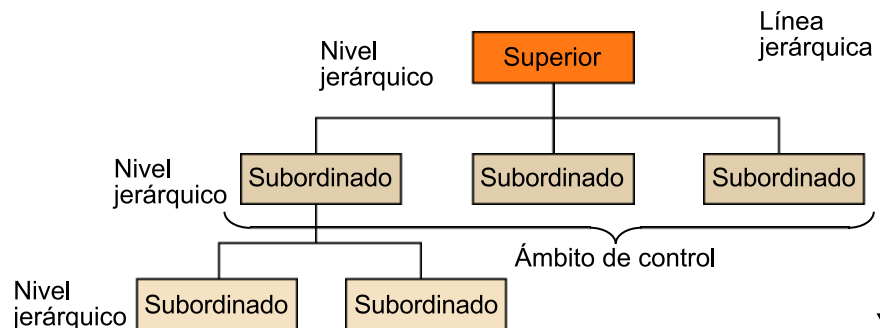
Por tanto, podemos definir la **línea** como la sucesión de relaciones superior-subordinado.

Cada posición dentro de la línea constituye un **nivel**. Al igual que ocurre con la diferenciación horizontal, cuanto mayor es la diferenciación vertical en una organización, mayores niveles de complejidad se producen y se requieren sistemas más sofisticados de integración para evitar los problemas de comunicación y pérdida de control (recordemos el chiste de Eugenio sobre el cuartel).

Por último, otro concepto importante relacionado con la diferenciación vertical es el **ámbito de control**. El ámbito o alcance de control se define como el número de subordinados que puede controlar de forma eficiente un superior. Precisamente, la existencia de limitaciones sobre el número de subordinados

que un mismo superior puede controlar es lo que explica el incremento de niveles jerárquicos a medida que las organizaciones crecen. Esto da lugar a estructuras altas o planas. La figura 16 representa gráficamente estos conceptos.

Figura 16. La línea, los niveles jerárquicos y el ámbito de control



4.3.2. Integración de actividades

La integración de actividades hace referencia a los distintos mecanismos de los que dispone la dirección para conseguir, una vez dividido el trabajo horizontal y verticalmente, una adecuada integración entre todas las unidades y niveles para que la organización logre sus objetivos.

Aunque se trata de una cuestión más compleja y extensa, nosotros vamos a referirnos en este apartado a los principales mecanismos de coordinación, algunos de los cuales están muy relacionados con la estructura informal y no se reflejan claramente en la estructura organizativa. Concretamente, vamos a referirnos a la normalización –puede ser de procesos de trabajo, resultados o habilidades–, la supervisión directa, la adaptación mutua y los dispositivos de enlace.

1) Normalización

La normalización consiste en el establecimiento de normas, reglas o pautas de comportamiento, de manera que la coordinación se produce antes de que se realice el trabajo (podríamos decir que la coordinación se establece en "la mesa de dibujo").

En condiciones normales, los operarios de una cadena de montaje de automóviles o los cirujanos que están operando en un hospital no tienen que preocuparse por coordinarse con sus compañeros, ya que cada uno sabe cómo actuar y lo que puede esperar de los demás. Cuando la normalización se plasma en algún tipo de documento, hablamos de *formalización*.

Más particularmente, podemos distinguir tres formas básicas de normalización: de los procesos de trabajo, de los resultados o de las habilidades.

- Decimos que **se normalizan los procesos de trabajo** cuando su contenido está especificado o programado. Para entenderlo, es como las instrucciones de montaje de un mueble de Ikea, en las que el fabricante nos normaliza el proceso de trabajo indicando paso por paso las tareas a realizar. En el caso de CERÁMICO, la normalización se introduce en las cuatro cadenas de montaje.
- **Los resultados se normalizan** cuando se especifican los mismos, como cuando le decimos a un taxista la dirección a la que queremos ir (no le tenemos que detallar paso a paso la ruta). En el caso de CERÁMICO todos los jefes de sección tienen la obligación de obtener trimestralmente unos determinados niveles de beneficios o de crecimiento, pero la manera de conseguirlo no se les especifica.
- Finalmente, **las habilidades y conocimientos se normalizan** cuando se especifica el tipo de formación o preparación necesaria para ocupar un puesto de trabajo. En el ejemplo de los cirujanos en un quirófano, éste es el tipo de normalización: todos deben tener unos estudios similares para acceder a esos puestos, por lo que todos saben actuar y cómo van a actuar los demás ante una misma situación. Es también el caso de la señora Raku cuando contrata a los estudiantes de la escuela de cerámica.

2) Supervisión directa

La coordinación se consigue porque una persona se responsabiliza del trabajo de las demás, dando instrucciones y controlando sus acciones. Un claro ejemplo es un jefe de taller que coordina y controla a los trabajadores como cuando la señora Raku nombra a la señora Bisque "directora de estudio" y pasa a supervisar el trabajo de los cinco ceramistas que había contratado en la escuela de cerámica.

3) Adaptación mutua

La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal, de modo que el control del trabajo recae sobre quienes lo realizan. Es un mecanismo adecuado para organizaciones sencillas, como dos personas en una canoa o la señora Raku y la señora Bisque cuando al principio del caso ambas estaban trabajando solas en el taller de cerámica. Sin embargo, paradójicamente, también es útil y adecuado en situaciones complicadas, cuando sólo será posible alcanzar el éxito si los trabajadores son capaces de adaptarse entre sí y llegar a acuerdos.

4) Dispositivos de enlace

El aumento de tamaño de las empresas lleva, como hemos señalado anteriormente, a una mayor diferenciación horizontal y vertical. Cuanto más dividida esté una empresa, más complejos deben ser los mecanismos de integración que se empleen. Así, llega un momento en el que la supervisión directa y la aplicación de distintos modos de normalización resultan insuficientes, por lo

que los directivos deben desarrollar mecanismos para potenciar la adaptación mutua dentro y entre las distintas unidades organizativas. Existen cuatro clases básicas de este tipo de instrumentos, denominados genéricamente "dispositivos de enlace": puestos de enlace, grupos de trabajo, directivos integradores y estructura matricial.

4.4. Factores de contingencia

El modo en el que los directivos definen cada una de las variables de diseño que acabamos de estudiar en el apartado anterior da lugar a diferentes formas organizativas o modelos estructurales. Sin embargo, antes de analizar los modelos básicos puede surgirnos una pregunta: **¿cuál de ellos es mejor?** O, lo que es lo mismo: **¿existe una forma óptima de organizar la empresa?** La respuesta es, evidentemente, no. No existe una estructura que sea adecuada siempre y bajo cualquier circunstancia, sino que la clave está en que las decisiones sobre las variables de diseño sean coherentes con el contexto de esa empresa en ese momento. De no tener esto en cuenta, podríamos cometer errores como el que se expone a continuación.

La orquesta no funciona

A un joven recién licenciado como MBA en McGill, lleno de entusiasmo, le ofrecieron por fin la oportunidad de participar en el seminario de sus sueños: Dirección. Una de las tareas que le asignaron fue realizar un análisis de una organización con la que no estuviera familiarizado y presentar recomendaciones sobre cómo mejorar la eficiencia de la misma. Como objetivo escogió una orquesta sinfónica. Después de leer sobre los instrumentos necesarios, asistió a su primer concierto y presentó el siguiente análisis:

- 1) Durante periodos de tiempo considerables, los cuatro oboes no tenían nada que hacer. Por consiguiente, el número de oboes debe ser reducido y el trabajo uniformemente repartido durante todo el programa del concierto, eliminando así los altos y los bajos de actividad.
- 2) Los veinte violines estaban tocando exactamente las mismas notas. Esto parece ser una duplicación innecesaria; por consiguiente, el *staff* de esta sección debe ser reducido drásticamente. Si se requiere un mayor volumen de sonido, podría obtenerse mediante aparatos electrónicos.
- 3) El equipo obsoleto es otro tema que justifica inversiones posteriores. El programa indicaba que el instrumento del violinista principal tenía varios cientos de años de antigüedad. En este caso, si se han aplicado los ratios normales de depreciación, el valor de este instrumento estará reducido a cero y la compra de un equipo más moderno será aconsejable.
- 4) Se dedicó demasiado esfuerzo a tocar las fusas, lo cual parece ser un refinamiento innecesario. Recomendamos que todas las notas se redondeen a las semicorcheas más próximas. Si esto se hiciese, sería posible utilizar un mayor número de principiantes y operarios de menor categoría.
- 5) En muchas ocasiones, los operarios utilizaban una mano para sujetar sus instrumentos. Si incorporásemos algún artilugio podrían tener una mano libre para hacer otros trabajos. También hemos notado que los que tocan instrumentos de viento tienen que hacer esfuerzos excesivos, mientras que un compresor sería suficiente para dar aire a todos y bajo condiciones controladas con mayor precisión.
- 6) Finalmente, algunos de los pasajes musicales parecen repetirse demasiado. Por consiguiente, deben recortarse considerablemente. No tiene ningún objetivo útil que los instrumentos de viento repitan algo que ya han hecho los de cuerda. Estimamos

que, si se eliminan todos los pasajes repetidos, la duración total del concierto podría reducirse a veinte minutos y no habría necesidad de intermedios.

Fuente: Morales Gutiérrez (1994).

La definición de ese contexto es lo que denominamos "factores de contingencia" o circunstancias que condicionan el diseño de la estructura. Habitualmente, se distinguen cuatro: la edad y el tamaño, el sistema técnico, el entorno y el poder.

1) La edad y el tamaño de la organización

Cuando las organizaciones son jóvenes, las tareas suelen definirse de manera imprecisa, ya que no están seguras de qué es lo más conveniente. Sin embargo, a medida que se va teniendo experiencia sobre qué funciona y bajo qué condiciones, la tendencia natural es a repetir comportamientos, estableciendo normas y procedimientos formales. En cuanto al tamaño, a medida que éste aumenta se hace necesaria una mayor diferenciación de actividades, lo que necesariamente nos lleva a incorporar mecanismos de coordinación adicionales. Por tanto, cuanto más antigua y más grande es una empresa, más compleja será su estructura, la cual será el resultado de diferentes cambios, tanto cuantitativos como cualitativos, como por ejemplo los descritos en el caso inicial de la señora Raku.

2) El sistema técnico

Aunque existen múltiples definiciones de tecnología, como una aproximación podemos considerar que implica todos los conocimientos, máquinas, herramientas, habilidades y acciones que se utilizan en la empresa para el desarrollo de su actividad, por lo que es un concepto que va más allá de los equipos productivos que se emplean en el área de fabricación. A pesar de que intuitivamente es fácil entender que la tecnología influye sobre la estructura de una organización, las distintas acepciones del término y su dificultad de medición hacen que exista bastante controversia sobre cuál es su efecto. Para tratar de aproximarnos a este factor, podemos definir dos propiedades de la tecnología que claramente inciden sobre el diseño de la estructura y que son:

- La **regulación** o grado en que el trabajo se ve controlado o regulado por el sistema técnico. De este modo, un bisturí de un cirujano o la pluma de un escritor son ejemplos de sistemas de baja regulación, mientras que la maquinaria especializada de una cadena de montaje sería lo contrario.
- La **sofisticación** se refiere al grado de complejidad del sistema técnico, es decir, el grado en que resulta más o menos fácil comprender su funcionamiento.

Pues bien, encontraremos estructuras más formalizadas en cuanto a procesos y tareas, sobre todo en el núcleo de operaciones, cuanto más alto sea el nivel de regulación del sistema técnico. Por otra parte, si el sistema técnico es muy

sofisticado, será necesario un amplio *staff* de apoyo para su mantenimiento formado por profesionales cualificados a los que habrá que otorgar autonomía suficiente para realizar su trabajo. Esto hará también necesario el establecimiento de dispositivos de enlace, con la finalidad de coordinar el trabajo del *staff*.

3) El entorno

Podemos analizar la influencia del entorno sobre el diseño de la estructura de la organización a partir de sus cuatro dimensiones básicas que estudiamos en el módulo "Conceptos básicos": estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad (su influencia se resume en la figura 17).

- De este modo, cuanto más **dinámico** es el entorno, mayor dificultad existe para planificar debido a la incertidumbre sobre el futuro, lo que lleva a recurrir en mayor medida a la coordinación de los directivos vía supervisión directa y a la comunicación informal entre los miembros de la organización, ya que los entornos estables favorecen la formalización.

Telefónica reestructura sus filiales en España, Latinoamérica y China

En busca de una organización hacia la convergencia

Desde que Telefónica decidió fusionar las filiales de telefonía fija y móvil en todos los países donde opera, las estructuras han intentado alinearse con el objetivo de ponerse en el lugar de lo que quiere el cliente y seguir adelante con el acercamiento a los usuarios desde una visión integrada de las tecnologías.

En España, esta concepción ha dado lugar a una organización que fusiona los distintos modos de comunicarse en las unidades de negocio, que se distinguen ahora por los clientes a los que se dirigen. Así, por debajo de la consejera delegada están los departamentos de residencial, negocio y grandes empresas.

Fuente: *Cinco Días* (26/01/2008).

- En segundo lugar, si el entorno es muy **complejo** es prácticamente imposible que la alta dirección pueda conocer y comprender toda la información necesaria para la toma de decisiones, lo que lleva lógicamente a descentralizar la organización.
- En tercer lugar, la **diversidad** de mercados en los que opera la empresa, o de productos que ofrece, o de clientes a los que se dirige afectará a la forma de departamentalización, de modo que se crearán unidades organizativas para atender de forma más precisa a cada uno de los grupos. Esta idea podríamos resumirla diciendo que la diversificación tiende a crear divisonalización.

Ved también

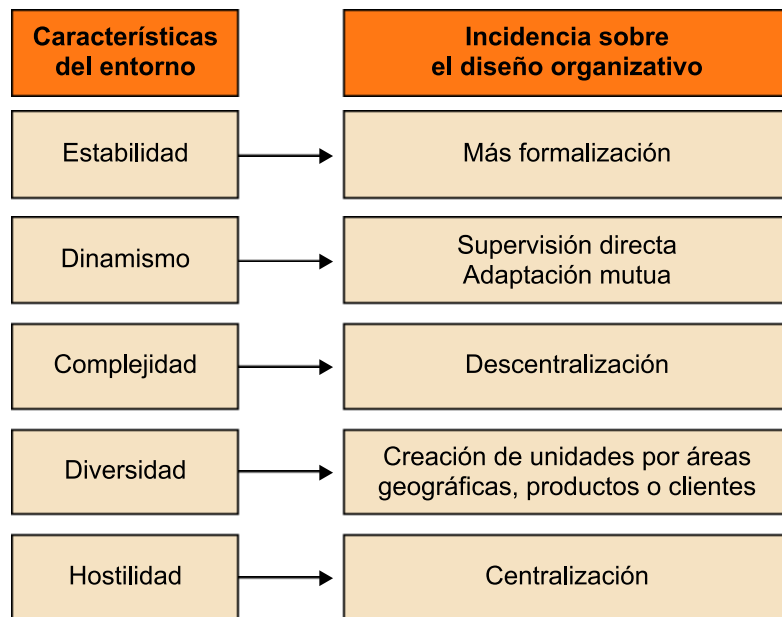
Sobre la influencia del entorno sobre el diseño de la estructura de la organización podéis ver el módulo de "Conceptos básicos".

Ejemplo

En tiempos de paz los ejércitos son organizaciones muy burocráticas en las que los procedimientos formales y la disciplina son dos de sus principales características. Ahora bien, en el campo de batalla es necesaria una mayor flexibilidad y la supervisión directa del mando inmediatamente superior y la adaptación mutua entre los soldados son aspectos esenciales.

- Por último, cuando el entorno es extremadamente **hostil** y las organizaciones temen por su supervivencia, como puede ser en casos de crisis económica, las organizaciones tienden, al menos provisionalmente, hacia una mayor centralización, lo que se puede explicar por la mayor rapidez y precisión de la supervisión directa de un líder en torno al que se integra la organización.

Figura 17. Incidencia de las características del entorno sobre el diseño de la organización



Fuente: adaptado de Iborra, y otros (2007, pág. 271).

4) El poder

El último de los factores de contingencia se refiere a un conjunto de elementos de poder que muchas veces entran en juego a la hora de establecer el diseño de la estructura organizativa de una empresa. De este modo, muchas veces las empresas adoptan estructuras que no son las más adecuadas según su tamaño y edad, su sistema técnico o las características de su entorno. Podemos señalar principalmente tres factores relacionados con el poder:

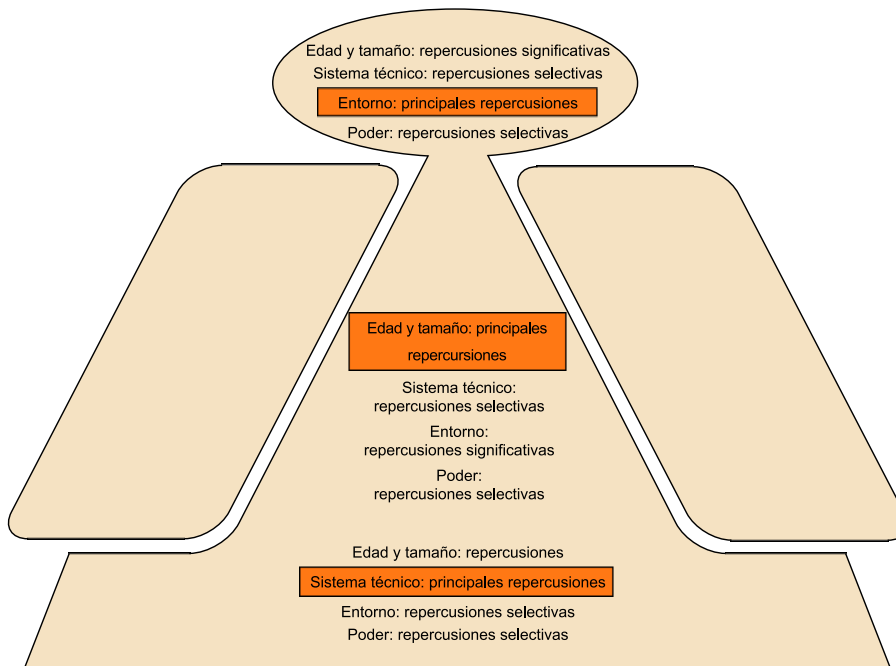
- La presencia de un control externo, como puede ser el gobierno, determinados accionistas, los sindicatos o una empresa matriz influyen en una mayor centralización de la toma de decisiones y en una mayor formalización, al tener que justificar comportamientos a personas o grupos externos a la organización.
- Las necesidades de poder de ciertos miembros de la organización también se traduce en estructuras más centralizadas.
- La moda también impone estructuras que son adoptadas por empresas para las que no siempre son las más adecuadas. En esto tiene mucho que ver la literatura empresarial de cada momento y las empresas de consultoría.

Un ejemplo

Un ejemplo clásico es el de Henry Ford, cuya necesidad de controlarlo todo en su empresa le llevó a una excesiva centralización del poder y a la creación de una red de espionaje interno para consolidarlo, lo que estuvo a punto de acabar con la empresa que tanto esfuerzo le había costado levantar.

La figura 18 resume en qué partes de la estructura tienen más influencia cada uno de los factores de contingencia estudiados.

Figura 18. Repercusiones de los factores de contingencia en los distintos niveles



Fuente: Mintzberg (1993, pág. 339).

4.5. Modelos estructurales básicos

El modo en que los directivos definen las variables de diseño, teniendo en cuenta cómo afectan los factores de contingencia, da lugar a la aparición de diferentes tipos de estructuras organizativas. A continuación, vamos a exponer los cinco modelos básicos de Mintzberg (estructura simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, estructura divisional y adhocracia), a los que añadiremos la descripción de un sexto, la estructura matricial.

Para cada modelo organizativo vamos a indicar cómo se definen las variables de diseño, en qué condiciones es más adecuado y cómo quedan configuradas cada una de las partes de la estructura. Hemos de recordar que son modelos, es decir, simplificaciones de la realidad, por lo que podemos encontrarnos numerosos casos de estructuras híbridas que combinan características de varias de las configuraciones que vamos a estudiar.

Finalmente, incluiremos un último apartado con algunos ejemplos de nuevos modelos organizativos que están surgiendo en los últimos años como consecuencia de la tendencia actual al aplanamiento de las estructuras fruto de la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y para facilitar una mejor gestión del conocimiento, tal y como hemos comentado al explicar la línea media de la organización (recordemos el chiste sobre el cuartel y el cometa Halley).

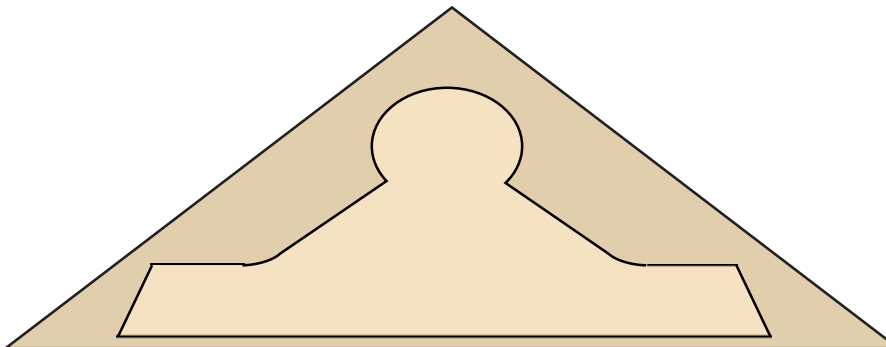
4.5.1. La estructura simple

La estructura simple se caracteriza por su falta de elaboración debido a la poca diferenciación de las actividades, tanto horizontal como verticalmente. La baja diferenciación horizontal se fundamenta en una división poco estricta del trabajo. Si se crean diversas unidades organizativas, la diferenciación entre ellas es reducida y suelen emplearse criterios funcionales. Por su parte, la escasa diferenciación vertical se traduce en una muy pequeña jerarquía directiva, por lo que apenas existe línea media. La formalización de los comportamientos es muy escasa y casi no existen sistemas de planificación, lo que hace innecesaria la presencia de tecnoestructura. El *staff* de apoyo, de existir, es mínimo.

El principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa, ya que el poder sobre todas las decisiones relevantes suele estar centralizado en el director general. De este modo, el **vértice estratégico** se convierte en la parte más importante de este modelo, llegando incluso en ocasiones a estar compuesta la estructura por únicamente una persona que ocupa el vértice estratégico y el núcleo de operaciones.

La consecuencia de esto es una estructura piramidal plana e incompleta, como se muestra en la figura 19.

Figura 19. La estructura simple



Este tipo de estructura es adecuada para organizaciones nuevas o muy pequeñas, como pueden ser establecimientos familiares, aunque también cuando la extrema hostilidad del entorno obliga a una fuerte centralización, independientemente de cuál sea su estructura habitual.

4.5.2. La burocracia maquinal

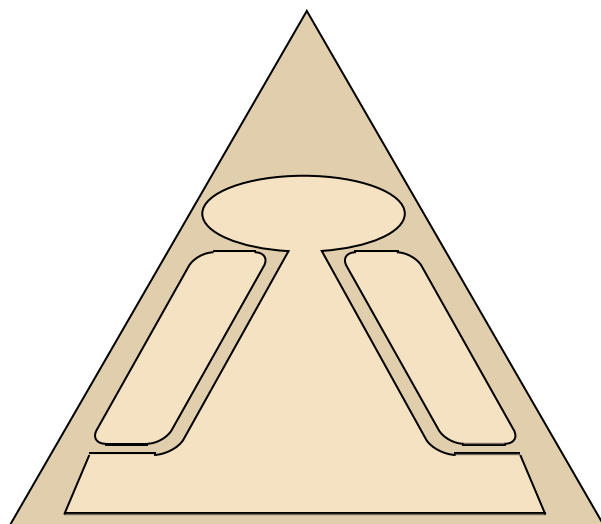
Podemos entender la burocracia maquinal como un modelo totalmente opuesto al anterior, ya que si la estructura simple se caracteriza por su escasa elaboración, en la burocracia maquinal todas las partes de la estructura están suficientemente desarrolladas. Presenta un alto grado de diferenciación horizontal, con tareas rutinarias y repetitivas, y el criterio de departamentalización

suele ser por funciones, al menos en un primer nivel. Del mismo modo, existe un alto grado de diferenciación vertical, lo que configura una línea media muy desarrollada.

El principal mecanismo de coordinación que se emplea es la normalización de los procesos de trabajo, con alta formalización, por lo que la parte más importante de este modelo es la **tecnoestructura**. Igualmente, existe un *staff* de apoyo bastante desarrollado para asesoramiento y prestación de servicios a las diferentes partes de la estructura. Aunque la mayoría de estos servicios podrían subcontratarse a proveedores externos, la obsesión por el control explica la frecuente proliferación del *staff* de apoyo en este modelo.

La consecuencia de todo esto es una estructura piramidal alta en la que el principal objetivo es lograr la máxima eficiencia de la organización (ved figura 20).

Figura 20. La burocracia maquinal



En general, este tipo de estructura es adecuada para empresas grandes, que trabajan en entornos simples y estables, con tecnología rutinaria y con una dirección con un gran deseo de control o muy vigilada por los propietarios.

Algunos ejemplos son empresas siderúrgicas, empresas de automóviles, correos o las administraciones públicas.

4.5.3. La burocracia profesional

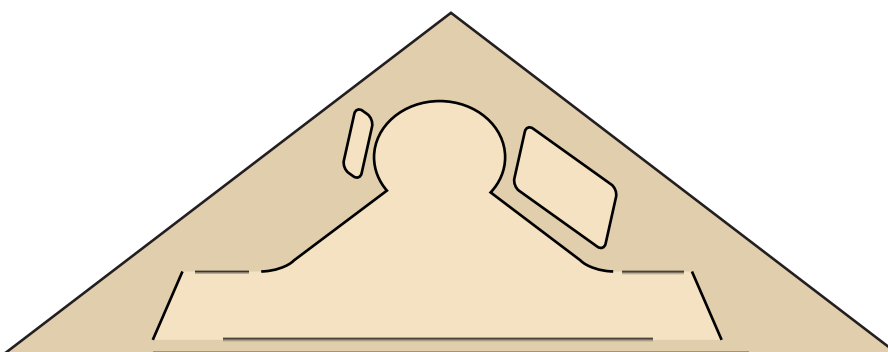
Al igual que en el modelo anterior, en la burocracia profesional se produce una alta diferenciación horizontal de las actividades y se aplica un criterio de departamentalización por funciones. Sin embargo, su grado de diferenciación vertical es bajo, lo que da lugar a una escasa línea media, con el consiguiente aplanamiento de la pirámide organizativa.

En este caso, el principal mecanismo de coordinación es la normalización de las habilidades, por lo que, en el núcleo de operaciones, se contrata a profesionales que han recibido formación especializada en una universidad o institución de enseñanza con carácter previo a su contratación. De este modo, se le da al profesional una capacidad de control sobre su propio trabajo muy grande. Pensemos, por ejemplo, en el médico de un hospital: el gerente del hospital no puede inmiscuirse en el diagnóstico que éste realiza a su paciente; cuando se le contrató, se le exigió una titulación determinada que le confiere plena capacidad para desarrollar su trabajo. Por esta razón, la parte más importante de este tipo de estructura es el **núcleo de operaciones**, quien tiene además el mayor poder.

Dado que la normalización de las habilidades se produce fuera de la organización, apenas es necesaria la presencia de tecnoestructura. Su existencia suele quedar reducida a cuestiones como diseño de los sistemas de selección de personal, los sistemas de incentivos o los mecanismos de control por resultados. Sin embargo, el *staff* de apoyo sí está plenamente desarrollado para prestar servicio a los profesionales del núcleo de operaciones. Por último, el vértice estratégico no tiene tanta importancia como en otros modelos ya que, como hemos señalado anteriormente, el poder está sobre todo en el núcleo de operaciones. Incluso, en algunos casos, son personas del núcleo de operaciones las que ocupan los cargos del vértice estratégico, como ocurre por ejemplo en la universidad pública española, en la que el rector es un profesor elegido democráticamente y él elige, a su vez, entre el profesorado, a su equipo de dirección.

La consecuencia de esta definición de las variables de diseño es una estructura piramidal plana con una delgada línea media, una mínima tecnoestructura y un núcleo de operaciones y un *staff* de apoyo plenamente desarrollados (ved figura 21).

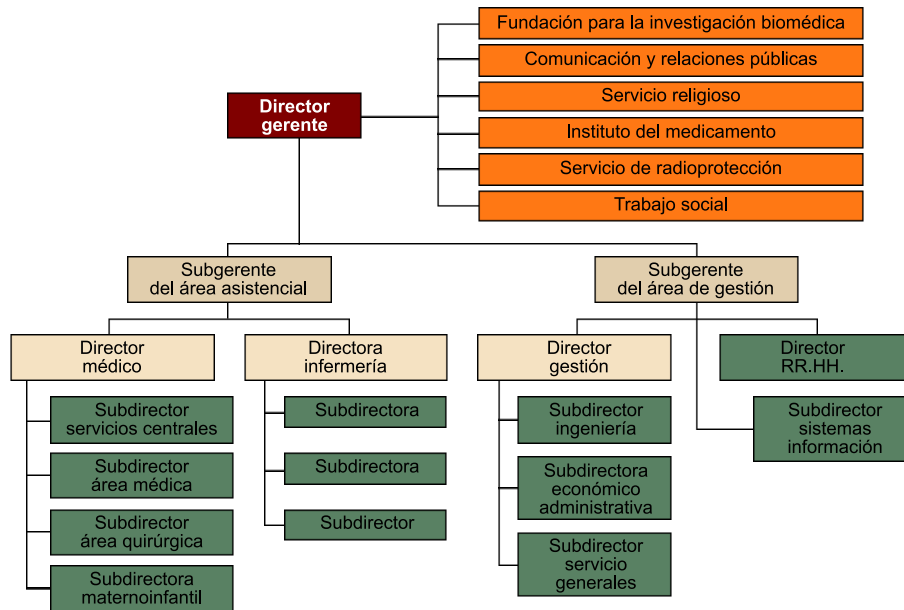
Figura 21. La burocracia profesional



Este tipo de estructura es adecuada para organizaciones de tamaño grande, que desarrollan su actividad en entornos estables, aunque complejos y que emplean tecnología rutinaria pero que debe ser ejecutada por expertos.

Algunos ejemplos, además de los hospitales o las universidades que ya hemos citado, son los centros escolares, museos, despachos profesionales o bibliotecas.

Figura 22. Organigrama del hospital Gregorio Marañón

Fuente: <http://www.madrid.org>

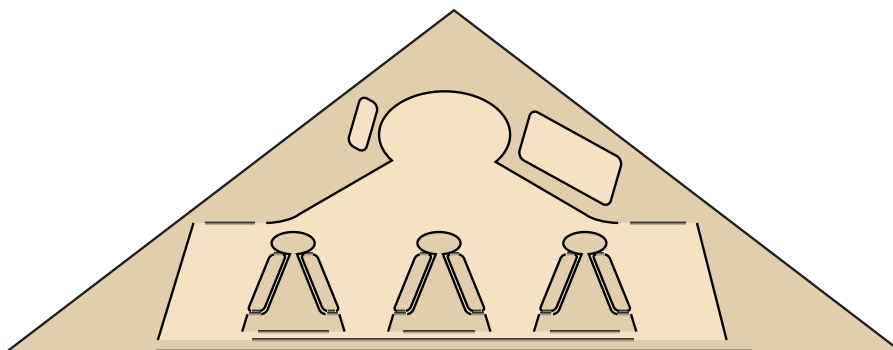
4.5.4. La estructura divisional

La estructura divisional es, más que una organización integrada, una serie de unidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central. La base está en la separación entre las actividades estratégicas, que mantiene la oficina central, y las actividades operativas, que son ejecutadas por estas unidades semiautónomas, denominadas "divisiones", que tienen su propia estructura organizativa, habitualmente burocrática, y que son coordinadas por la dirección general.

La diferenciación horizontal de actividades crea las divisiones utilizando criterios de departamentalización por propósito, en función del mercado (por áreas geográficas, grupos de clientes...). Estas divisiones tienen un amplio control sobre las actividades que desarrollan y, muchas veces, están directamente vinculadas con la sede central, por lo que el ámbito de control del vértice estratégico suele ser bastante elevado y la pirámide organizativa parcialmente plana. El principal mecanismo de coordinación empleado es la normalización de los *outputs*, de modo que la sede central realiza un control *a posteriori* de los resultados de las divisiones, las cuales suelen estar configuradas como centros de beneficios, con responsabilidad completa sobre sus gastos y sus ingresos.

La parte más importante de este modelo es la **línea media**, compuesta por los directivos de las distintas divisiones nombrados por la sede central. La tecnoestructura es bastante reducida y se encarga del diseño y del funcionamiento del sistema de control del rendimiento o de programas de desarrollo de gestión. El *staff* de apoyo suele estar más desarrollado y, en ocasiones, incluye una serie de servicios centralizados de apoyo a las divisiones.

Figura 23. La estructura divisional



En cuanto a los factores de contingencia, este modelo es adecuado para empresas grandes y diversificadas, con múltiples tecnologías y que actúan en entornos más dinámicos que en los casos anteriores, aunque no demasiado, ya que las divisiones tienden a estructurarse como burocracias maquinales o profesionales.

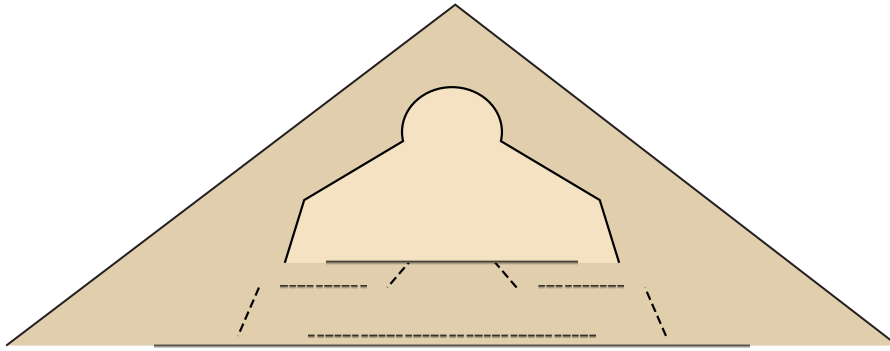
4.5.5. La adhocracia

Hasta este momento, ninguno de los modelos estudiados es válido para potenciar una innovación sofisticada y compleja, para la que se precisa una combinación de expertos procedentes de distintas disciplinas capaz de formar equipos de proyectos *ad hoc*. Este es el principal objetivo del modelo que vamos a desarrollar en este apartado, la adhocracia.

En esta forma organizativa se produce una alta diferenciación horizontal en tareas especializadas y complejas, pero prácticamente no existe diferenciación vertical, ya que se contrata a expertos y profesionales altamente cualificados cuyas habilidades y capacidades se han desarrollado en programas de formación previos a su incorporación a la organización. Además, el criterio de departamentalización es doble y conjunto, combinando la agrupación de unidades por funciones y por proyectos, productos o procesos. Por tanto, integra una organización matricial como la que estudiaremos a continuación.

En este tipo de organización no existe apenas la formalización, y el principal mecanismo de coordinación es la adaptación mutua. No existe tecnoestructura y se produce una cierta indefinición entre la línea media, el núcleo de operaciones y el *staff* de apoyo, de modo que todos ellos se integran en un conjunto central de personal experto que trabaja conjuntamente en relaciones que cambian en función de proyectos *ad hoc* (ver figura 24).

Figura 24. La adhocracia



La adhocracia es una estructura adecuada para entornos muy dinámicos y complejos, cuando se precisan conocimientos especializados y creativos y en las primeras etapas de vida de la empresa. Puede aplicarse a empresas con características muy especiales, como una agencia de publicidad, pero lo más habitual es que se utilice como complemento de estructuras burocráticas en aquellas partes donde se necesita una mayor flexibilidad y creatividad, como puede ser un departamento o división de investigación y desarrollo.

4.5.6. La estructura matricial

Como hemos expuesto en el apartado anterior, la implantación de una adhocracia suele ir acompañada de una estructura matricial, que consiste en aplicar conjuntamente un doble criterio de departamentalización por proceso (funcional) y por propósito (proyectos, productos o mercados).

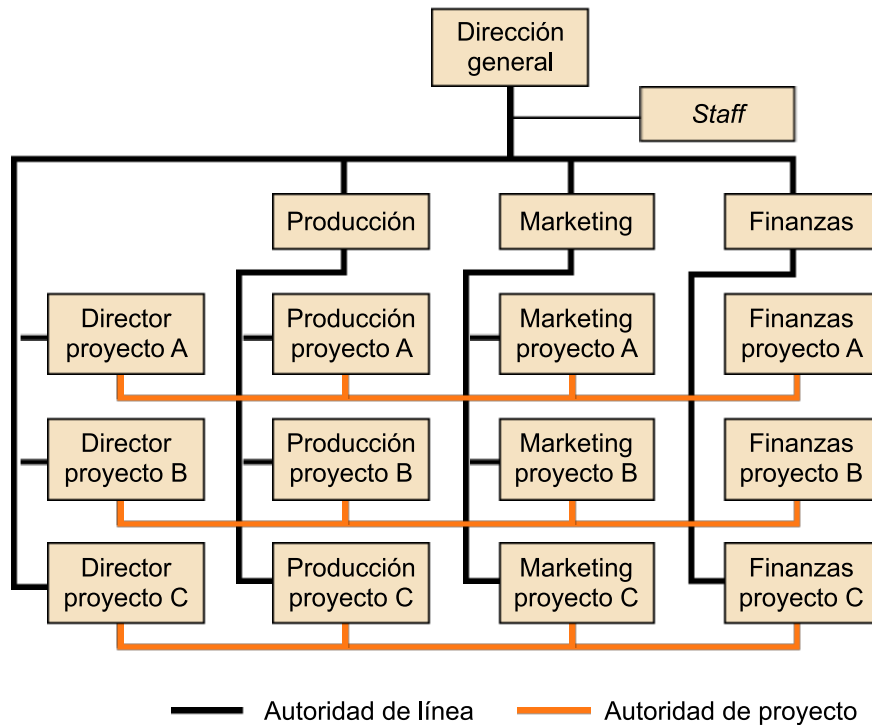
Quizás su principal característica es la existencia de una doble relación de autoridad, de manera que cada miembro de un grupo recibe instrucciones de un director de proyecto (autoridad horizontal), pero además mantiene su pertenencia a un determinado departamento funcional (autoridad vertical). Así, por ejemplo, en la figura 25 podemos ver como un miembro del grupo de marketing del proyecto A responde ante el director de marketing y ante su director de proyecto.

Con este modelo se combinan dos ventajas: la especialización de los departamentos funcionales, con su experiencia técnica, y la integración de los especialistas de diferentes áreas en un proyecto o producto concreto.

Estructura matricial

La estructura matricial surgió en los años sesenta y se hizo muy conocida cuando la NASA la utilizó en las misiones espaciales Mercurio y Apolo.

Figura 25. La estructura matricial



4.5.7. Nuevos modelos organizativos

La mayor complejidad y dinamismo que caracterizan al entorno en el que las empresas desarrollan hoy en día sus actividades exige a las organizaciones el diseño de nuevos modelos de estructura que les permitan sobrevivir y ser competitivas. Estos nuevos modelos deben procurar una mayor flexibilidad a las empresas para poder llevar a cabo innovaciones en productos y en procesos, reducciones de costes y mejoras en la calidad y en el servicio a los clientes.

Para ello, actualmente se cuestionan dos de los principios estructurales básicos: la diferenciación vertical del trabajo, propiciando estructuras más planas y horizontales, y el predominio de la jerarquía o supervisión directa como mecanismo de coordinación. Esto ha conducido a nuevos enfoques orientados fundamentalmente hacia la mejora de la adaptación de la empresa al entorno cambiante, como pueden ser el *downsizing*, o reducción de tamaño de la empresa, el *rightsizing*, o ajuste del tamaño de la organización, el *lean management*, o simplificación de la dirección, y la *reengineering*, o rediseño de la estructura y los procesos para lograr una mejora continua.

Algunos de estos nuevos modelos estructurales son los siguientes: la organización virtual, la estructura en trébol y la organización femenina. A continuación vamos a exponer brevemente las principales características de cada uno de estos modelos.

- **La organización virtual** surge como consecuencia de la generalización dentro del mundo empresarial de la cooperación como método de desarrollo, especialmente de la subcontratación. De este modo, la organización

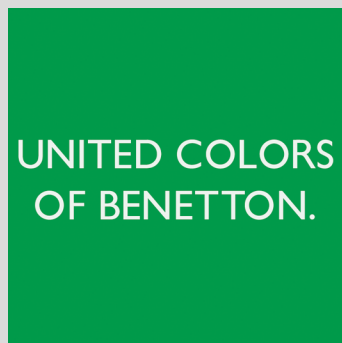
virtual mantiene prácticamente como única parte de la estructura el vértice estratégico, quien se encarga de contratar a terceras empresas todas las actividades o la mayoría de ellas, tanto de producción como de comercialización o de I+D. Esto conduce a la generación de redes más o menos estables de relaciones entre proveedores, fabricantes y canales de distribución, aunque no puede ser considerada realmente una estructura organizativa formal. Este diseño es muy utilizado en algunos sectores como el automóvil, textil, construcción, calzado, etc.

Ejemplos de organizaciones virtuales

Nike diseña, distribuye y comercializa, pero no fabrica, sino que establece alianzas con distintos productores localizados fundamentalmente en Asia para la fabricación de su calzado o prendas deportivas.



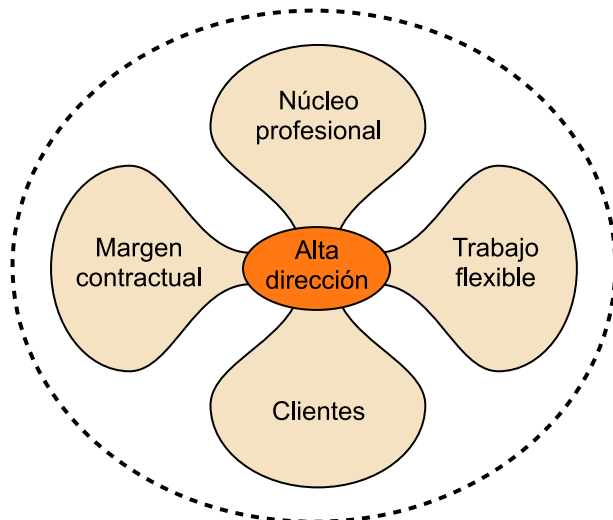
Benetton se encarga del diseño, la logística de la distribución y la publicidad, pero tanto la fabricación de las prendas como la venta al consumidor es realizada por otras empresas con las que Benetton mantiene relaciones duraderas mediante la subcontratación, para el caso de los fabricantes, y la franquicia, en el caso de las ventas.



- **La estructura en trébol** supone la formalización de las redes estables, de manera que, a partir de un centro donde se ubica la alta dirección, nacen las distintas hojas del trébol, en las que se localizan diferentes grupos. La primera hoja se denomina "núcleo profesional" y está constituida por los trabajadores profesionales, los técnicos y los administrativos de la empresa (sería como una organización en sentido tradicional). La segunda hoja del trébol, denominada "margen contractual", la componen empresas o personas subcontratadas para la realización de determinadas actividades. La tercera hoja es la "fuerza de trabajo flexible" e integra aquellos trabajadores a tiempo parcial o temporales que se relacionan con la organización de manera eventual. Finalmente, este modelo ha evolucionado incorporando una cuarta hoja, que supone que sean los propios clientes los que realicen

el trabajo, como ocurre, por ejemplo, en las gasolineras, en la banca con los cajeros automáticos, la banca telefónica o la banca por Internet, o en los supermercados.

Figura 28. Estructura en trébol



Fuente: Claver y otros (1998, pág. 534).

- **La organización femenina** consiste en la aplicación dentro de la empresa de un conjunto de valores culturales que pueden ser considerados "femeninos", como, por ejemplo, la valoración de las personas que trabajan en la organización más como seres humanos que como ocupantes de un puesto de trabajo, la consideración de las relaciones de la empresa como valiosas por sí mismas, la definición de carreras profesionales en función del servicio a los demás, la generación de confianza que permita el desarrollo individual de las personas o la descentralización del poder y de la información, permitiendo que toda persona que vaya a verse afectada por una decisión pueda participar en ella. En realidad, este modelo, más que una nueva forma estructural, implica la creación de una nueva cultura organizativa alejada de la tradicional búsqueda de poder e individualismo en el trabajo.

Ejercicios de autoevaluación

1. Las funciones clásicas del proceso directivo son...

- a) compras, producción y comercialización.
- b) planificación, organización y control.
- c) inversión, producción y financiación.

2. Planificar consiste en...

- a) diseñar la estructura organizativa.
- b) comprobar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los términos previamente establecidos.
- c) fijar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

3. Las decisiones que se toman sobre los pedidos de compra de una empresa son de tipo...

- a) adaptativo.
- b) rutinario.
- c) innovador.

4. Las decisiones no estructuradas o no programadas se caracterizan por ser...

- a) decisiones novedosas que requieren soluciones creativas.
- b) aquellas que resuelven problemas estandarizados y bien conocidos pero sin procedimiento estipulado.
- c) aquellas que suponen cambios incrementales sobre la situación precedente.

5. Las decisiones relativas al lanzamiento de una campaña de publicidad son decisiones...

- a) no estructuradas.
- b) estructuradas.
- c) habituales.

6. Las decisiones que toma la alta dirección se caracterizan por ser...

- a) rutinarias y repetitivas.
- b) estructuradas.
- c) a largo plazo y poco estructuradas.

7. Los directivos de nivel medio se caracterizan por requerir sobre todo destrezas...

- a) conceptuales.
- b) técnicas.
- c) en relaciones humanas.

8. Los directivos funcionales...

- a) están al frente de una unidad especializada, como por ejemplo producción, compras, ventas o I+D.
- b) se ocupan de dirigir una unidad completa en la que trabajan especialistas en las diferentes áreas funcionales.
- c) son los responsables de una empresa, división o filial.

9. Los roles que ejercen los directivos...

- a) son de diez tipos y se agrupan en tres categorías.
- b) están vinculados con las relaciones interpersonales, la recogida y transmisión de información, y la toma de decisiones.

c) Las dos afirmaciones anteriores son verdaderas.

10. Señalad la respuesta correcta en referencia al MIS (*management information system*):

- a) Son sistemas simples de procesos de datos.
- b) La información supera la mera estandarización de datos, aportando ayuda para la planificación y la dirección.
- c) Adiciona el uso de bases de datos menos estructuradas para la toma de decisiones complejas.

11. La tarea directiva...

- a) no se preocupa de la actuación conjunta de las personas que conforman la organización.
- b) no tiene que ver con la asunción de valores comunes por parte de estas personas.
- c) trata de conseguir la actuación conjunta de las personas que conforman la organización dotándolas de valores comunes.

12. La función de organización...

- a) tiene impacto en la determinación de los roles de las personas que conforman la empresa.
- b) se centra en la estructura organizativa, pero no en los roles.
- c) no tiene que ver ni con la estructura organizativa ni con los roles.

13. Los directivos de primera línea son los que...

- a) se encargan de fijar los objetivos y las líneas estratégicas de la empresa.
- b) están en contacto directo con los trabajadores que hacen el trabajo productivo.
- c) suelen tomar decisiones a largo plazo.

14. Los sistemas de información en la empresa...

- a) únicamente tratan con información interna.
- b) tratan con información interna y externa que esté disponible.
- c) no tratan con información externa porque es ilegal.

15. Los sistemas de información en la empresa pueden ser...

- a) sistemas de información para la gestión, sistemas de información para ejecutivos, *decision support systems*.
- b) sistemas expertos, *enterprise resource planning*, *management information systems*.
- c) Todas las respuestas anteriores son correctas.

16. Contestad a las siguientes preguntas sobre el caso "Piensos El Pequeño Molino", que inicia el módulo 2 de esta asignatura.

- a) Identificad los diferentes niveles directivos según el criterio de amplitud de las actividades que realizan los directivos.
- b) Identificad el tipo de decisiones que toman los directivos.
- c) Proponed un esquema que muestre el proceso de toma de decisiones que realiza la empresa para resolver los principales problemas que se le plantean.

17. Los objetivos de las diferentes divisiones o unidades estratégicas de negocio de la empresa los fija(n)...

- a) el consejo de administración de la empresa.
- b) los directivos de nivel intermedio.
- c) el director de cada una de las áreas funcionales.

18. Los *stakeholders* de una empresa se definen como...

- a) el personal que se ocupa de las operaciones de compra-venta de acciones.
- b) los miembros del consejo de administración.
- c) grupos de interés en la empresa.

19. El enfoque de la teoría de la organización...

- a) considera que el objetivo de la empresa consiste en la maximización de la riqueza de los accionistas.
- b) considera que los directivos gozan de una gran discrecionalidad en la empresa, lo que les puede llevar a perseguir objetivos como la maximización del tamaño o el crecimiento.
- c) considera que los objetivos son el resultado de un proceso de ajuste entre los grupos participantes en la empresa.

20. Las relaciones correctas con los trabajadores, proveedores y clientes de la empresa se pueden encuadrar dentro del siguiente ámbito de la responsabilidad social:

- a) ámbito económico-funcional.
- b) ámbito de calidad de vida.
- c) ámbito de inversión o acción social.

21. Los códigos éticos establecen...

- a) pautas para resolver conflictos entre empresas.
- b) normas para regir el comportamiento de las empresas tanto en el ámbito individual como en sus relaciones externas.
- c) las normas para llevar a cabo alianzas estratégicas.

22. El primer código de buen gobierno en España fue el llamado...

- a) Código Cadbury.
- b) Código Conthe.
- c) Código Olivencia.

23. La misión, visión y el propósito estratégico...

- a) son distintas maneras de nombrar lo mismo.
- b) La visión y el propósito estratégico son lo mismo.
- c) La misión y el propósito estratégico coinciden siempre.

24. La misión...

- a) es la percepción actual de lo que será la empresa en el futuro.
- b) recoge la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y con vistas al futuro.
- c) nos muestra objetivos específicos y medibles.

25. El consejo de administración...

- a) es el principal mecanismo de control externo con el que cuenta la propiedad de la empresa.
- b) no es un instrumento de supervisión y en todo caso sólo hace recomendaciones.
- c) es el más importante instrumento de supervisión directa de la empresa.

26. El enfoque de la teoría clásica presupone...

- a) la existencia de un ambiente de incertidumbre constante.
- b) que se trabaja con información perfecta.
- c) ambiente de incertidumbre constante e información perfecta.

27. Los sistemas de incentivos...

- a) son un mecanismo de control de la propiedad sobre la dirección.
- b) no tienen relación alguna con el control.
- c) son un mecanismo de control externo.

28. Según la perspectiva contraria a la responsabilidad social de la empresa,...

- a) la empresa únicamente ha de utilizar sus recursos en actividades dirigidas a incrementar los beneficios.
- b) el compromiso de la empresa con la sociedad va más allá del desarrollo eficiente de la función económica.
- c) Son correctas las dos anteriores.

29. Según la perspectiva favorable a la responsabilidad social de la empresa,...

- a) mediante una imagen responsable se pueden aumentar los beneficios.
- b) maximización del beneficio y comportamiento responsable son incompatibles.
- c) la maximización del beneficio no tiene que ver con la imagen de la empresa

30. La dirección de la calidad...

- a) es un medio para conseguir los objetivos de calidad mediante la mejora continua.
- b) no implica el uso de los recursos disponibles para la empresa con el menor coste posible.
- c) no busca la reducción de las incoherencias y errores originados en las diferentes áreas de la empresa.

31. La innovación de producto consiste en...

- a) ofrecer al mercado un producto nuevo o mejorado
- b) introducir en la empresa una nueva forma de trabajar
- c) introducir innovaciones en el ámbito comercial, financiero u organizativo

32. El modelo EFQM...

- a) permite medir la dirección de la calidad en la empresa.
- b) considera una organización excelente a aquella que genera valor añadido a los clientes.
- c) Todas las respuestas anteriores son correctas.

33. La innovación radical tiene lugar cuando...

- a) la empresa se introduce en nuevos mercados.
- b) se introducen nuevos productos y/o procesos que son totalmente diferentes de los ya existentes.
- c) la empresa modifica ligeramente su gama de productos.

34. Cuando una empresa incorpora nueva maquinaria en la fabricación de sus productos, se trata de una...

- a) innovación de producto.
- b) innovación de proceso.
- c) innovación de producto y de proceso.

35. Cuando una empresa reorganiza o rediseña sus métodos de fabricación, se trata de una...

- a) innovación de producto.
- b) innovación de proceso.
- c) innovación de producto y de proceso.

36. Modelos de gestión de la calidad son...

- a) el modelo EFQM y el Malcolm Baldrige.
- b) el Modelo Iberoamericano de Gestión Empresarial y el Malcolm Baldrige.
- c) el modelo EFQM y los ERP.

37. El ajuste estratégico se centra...

- a) exclusivamente en que exista coherencia entre las características del entorno y la estrategia de la empresa.
- b) en que la estrategia empresarial sea coherente con las características del entorno y con las características internas de la empresa.
- c) exclusivamente en que exista coherencia entre las características internas de la empresa y su estrategia.

38. Para que una estrategia empresarial tenga éxito...

- a) debemos trazar inicialmente unos objetivos complejos a largo plazo, y posteriormente ajustaremos nuestros recursos a medida que aparezcan los problemas.
- b) es vital trazar unos objetivos sencillos, conocer nuestros recursos y el entorno competitivo en el que operamos, además de una puesta en marcha eficaz.
- c) debemos trazar inicialmente unos objetivos complejos, independientemente del entorno en el que trabajemos. Las características del entorno ya las tendremos en cuenta posteriormente.

39. Las capacidades o competencias distintivas son la totalidad de...

- a) los recursos que posee la empresa en el momento presente. Las habilidades y conocimientos no se tienen en cuenta dado que no se pueden medir.
- b) los recursos que posee la empresa en el momento presente. Teniendo en cuenta las habilidades y conocimientos.
- c) los recursos, habilidades y conocimientos tanto presentes como potenciales que posee, controla y domina la empresa.

40. En el nivel de estrategia corporativo o global destaca el papel de...

- a) la alta dirección.
- b) los directivos intermedios.
- c) los responsables de cada área funcional.

41. En el nivel de estrategia competitivo o de negocio, se trata de determinar...

- a) en qué negocio o negocios deberíamos estar presentes.
- b) cómo deberíamos competir en un negocio determinado.
- c) cómo debemos utilizar las capacidades distintivas de cada área funcional.

42. Una unidad estratégica de negocio es...

- a) la unidad de la empresa que engloba las estrategias de todos los negocios en los que ésta opera.
- b) un conjunto homogéneo de actividades o negocios para los cuales es posible formular una estrategia común y a la vez diferente de las estrategias seguidas para otros negocios.
- c) un grupo de profesionales altamente cualificados que se encarga de definir el ámbito de actividad de la empresa.

43. La estrategia de liderazgo en costes consiste en...

- a) producir productos de mayor valor añadido con costes más altos que la competencia.
- b) producir productos o servicios semejantes con costes inferiores a los de la competencia.
- c) ofertar productos o servicios únicos y distintivos a precios más altos.

44. Para tener éxito, las empresas...

- a) han de optar por una estrategia en liderazgo en costes o de diferenciación obligatoriamente.
- b) han de optar, ya que se ha demostrado que siempre es la mejor, por la estrategia de liderazgo en costes.
- c) pueden optar por estrategias híbridas de productos con alto valor añadido a precios no muy altos.

45. La estrategia de diversificación conlleva...

- a) introducirse simultáneamente en nuevos productos y nuevos mercados.
- b) vender nuevos productos en los mercados tradicionales.
- c) reducir el campo de actividad.

46. La empresa puede elegir entre varios métodos de desarrollo:

- a) crecimiento interno, fusiones y adquisiciones y diversificación.
- b) crecimiento externo, crecimiento interno y acuerdos de cooperación.
- c) acuerdos de cooperación, reestructuración y fusiones y adquisiciones.

47. Contestad a las siguientes preguntas sobre el caso "Piensos El Pequeño Molino", que inicia el módulo 2 de esta asignatura.

- a) Identificad la estrategia competitiva de la empresa. Justificad la respuesta.
- b) Identificad la dirección de desarrollo de la empresa. Razonad la respuesta.
- c) Identificad el método de desarrollo de la empresa. Razonad la respuesta.

48.

Nestlé inventa el café "de luxe"

La multinacional se abre hueco en un mercado saturado con su marca Nespresso, gracias a la venta en boutiques y una fuerte campaña de marketing.

Fue un regalo estrella de las pasadas navidades, con George Clooney como imagen del "momento de placer" que Nespresso afirma vender. Mediante una estrategia desvinculada de la habitual en el grupo Nestlé –con un canal de venta muy directo al consumidor final–, la marca ha conseguido un hueco en el trillado mercado del café. Su intención: comercializar distinción y clase, además del producto en sí. Para ello, la compañía está tejiendo una amplia red de tiendas de la marca –además de otros establecimientos colaboradores–, donde se venden las cafeteras que permiten utilizar su exclusivo sistema de café en cápsulas.

La gran campaña de marketing de Clooney y la apertura de nuevos establecimientos –entre ellos el más grande del mundo, en el prestigioso y caro Paseo de Gracia de Barcelona– han potenciado un producto que ya llevaba más de 20 años en el mercado. Pero la clave para que la compañía se sitúe como una de las de mayor crecimiento en el grupo Nestlé, que en el 2006 fue del 40%, ingresando 725 millones de euros, es proporcionar ese "placer" que, para Nespresso, se trata de algo más que de lograr el mejor café.

Con una cultura corporativa arriesgada y alejada de la filosofía de su grupo, el negocio de Nespresso gira en torno a las *boutiques* que se reparten alrededor del mundo. Según la compañía, dichos establecimientos son el "elemento clave" para la venta de su producto, posicionándolo lejos de supermercados y otros establecimientos donde un dependiente desconozca el sistema. Al obligar al cliente a desplazarse a su propia tienda, afirman conseguir "deleitar sus cinco sentidos" o, lo que es lo mismo, dotar al producto de una puesta en escena que lo exhiba como marca deseo. Además, toda visita facilita la compra impulso: ampliar las ventas para superar el producto diario. Gracias a esta exclusividad, la empresa puede dotar al producto de una distinción y una lujosa imagen que, como prefiere denominar el consejero delegado de la marca en España, Vincent Termote, lo convierten en "el Louis Vuitton del café".

Esta exclusividad en tiendas Nespresso, que, como contrapunto, necesita de un largo periodo de adaptación al mercado, ha logrado algo aún más rentable para la compañía: la información que le generan todos sus clientes. Al comprar una máquina, el cliente entra a formar parte de una base de datos de la empresa, en la que figu-

ran su dirección y sus características. El formulario se irá actualizando cada vez que compre recargas de café. Según el profesor de la escuela de negocios de ESADE, Luis Martínez-Ribes, la "auténtica clave del éxito" de la marca está en esta venta directa al consumidor final. Según él, con un archivo que aglutine a todos los clientes de su sistema de cápsulas no necesitan arriesgar en su estrategia de ventas, únicamente consultar qué desea el cliente. Según Martínez, la apertura de nuevos establecimientos no necesita de estudios de mercado. Basta con localizar dónde se concentra el mayor número de compradores. Incluso pueden fidelizar a clientes perdidos.

La guinda final a este pastel con aroma a café es la campaña publicitaria protagonizada por George Clooney. Gracias a la presencia del actor en *spots* televisivos y en máquinas firmadas en las *boutiques*, un gran número de clientes reconocen a Nespresso como "el café de Clooney". Según la compañía, el actor tiene "sofisticación, estilo y encanto", algo que "también posee su marca". Con un contrato que se extiende hasta el 2009, Nespresso seguirá con la campaña de Clooney hasta primavera. Con el actor, la empresa ha logrado atraer a más clientes a sus establecimientos; allí, la marca se encargará de fidelizarlos.

Fuente: *El Mundo* (20/01/2008).

Identificad la estrategia competitiva seguida por Nestlé según la información de la noticia. Justificad vuestra respuesta.

49. Imaginad que sois el director de una empresa que fabrica zapatos en Valencia para venderlos en toda España. Poned un ejemplo –y su justificación– en el que la empresa siga cada una de las siguientes direcciones de desarrollo:

- a) penetración de mercado,
- b) desarrollo de mercado,
- c) desarrollo de producto,
- d) diversificación relacionada,
- e) integración vertical,
- f) diversificación no relacionada,
- g) internacionalización.

50.

Nutrexpa completa su desayuno con Cuétara

Los propietarios de Cola Cao compran a SOS su enseña galletera para competir con las marcas blancas.

Mientras el consumidor se refugia en las marcas blancas para abaratar su cesta de la compra ante el delicado momento que vive la economía, cada vez son más las compañías que intentan desmarcarse de las enseñas de bajo precio con las que presionan las marcas de distribución a la industria. Nutrexpa, el grupo que se hizo grande gracias al mítico Cola Cao, juega en esa guerra, pero la cosa no es fácil. De ahí que haya apostado por marcas potentes para liderar el mercado del desayuno. Sus productos cuentan con años de tradición en esa mesa de primera hora, la primera que, sin que nadie se diera por aludido, fue un *fast food*.

La apuesta ha acabado de concretarse esta semana con la adquisición de la segunda pata de SOS Cuétara, la división de galletas, una vez que el grupo presidido por Jesús Salazar ha decidido volcarse en la dieta mediterránea, después de la compra de la marca aceitera Bertolli.

Nutrexpa salió desde el principio a ganar la puja por Cuétara conocedor de que de ahí partía la virtud de ser el más fuerte tanto a la hora del desayuno como de la merienda. Y por eso ha pagado 197,7 millones por tener en su cartera marcas como Tostarrica, Campurriana, Napolitanas o María Oro, que también le permitirán lograr que su facturación genere un salto importante, hasta los 500 millones de euros.

La estrategia no es nueva. El grupo barcelonés, en manos de las discretas familias Ferrero y Ventura, ha compaginado un fuerte crecimiento desde que fue fundado en 1940 con la adquisición de marcas de bandera en prácticamente cualquier línea de producto que se consuma en la primera comida del día. Además de sus dos gamas principales, Cola Cao y miel Granja San Francisco, en los últimos diez años Nutrexpa

se ha hecho con el control de marcas como La Piara, Aneto y Nocilla, además de poseer desde la década de los años ochenta los batidos Okey.

Sin embargo, la compra de Cuétara supone una de las operaciones de mayor envergadura para el grupo. La factoría del Cola Cao aumentará sus ventas en más de un 40% al añadir a los 372 millones que facturó en el 2007 los 150 millones de euros que genera Cuétara. Así, Nutrexpa logrará superar por primera vez en su historia la cifra de 500 millones.

Asimismo, el grupo, que cuenta con filiales en China, Chile y Portugal, pasa a tomar el control de las cuatro fábricas que controlaba SOS para la elaboración de galletas en la Península Ibérica y sumará 850 empleados a los 1.200 que ya tiene en nómina en todo el mundo. Unos centros de producción que, a menos que Nutrexpa cambie su estrategia de no producir alimentos para marcas blancas, seguirán en la línea de la compañía y se dedicarán exclusivamente a la elaboración de galletas.

Si bien Nutrexpa ya era una marca clásica en los productos destinados al desayuno, le faltaba una enseña de primera línea en galletas. Precisamente, la adquisición de Cuétara aumenta la competencia con Panrico, grupo también barcelonés especialista en bollería, ya que ésta se hizo con Artiach en abril de este mismo año. Ambas enseñas mantuvieron una fuerte pugna por hacerse con el negocio galletero de SOS, en la cual Nutrexpa fue la que definitivamente se llevó el gato al agua, aunque con un montante inferior a los más de 250 millones de euros que el mercado apuntaba.

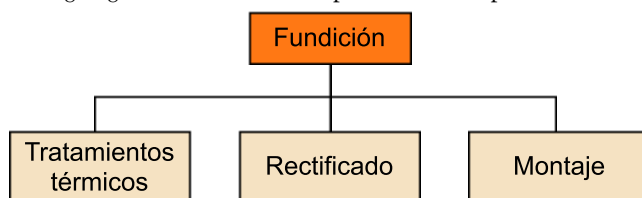
Tal y como argumenta el profesor de la escuela de negocios Esade, Santiago Simón, "resulta una medida defensiva" que le sirve al grupo para anticiparse a su competidor. "Quien tiene la capacidad suficiente como para realizar una compra se beneficia de un precio mucho más barato."

En galletas, Kraft aglutina alrededor de un 30% de las ventas totales y, gracias a los productos de la marca Artiach, Panrico reúne cerca de un 12%, porcentaje que casi iguala la flamante compra de Nutrexpa.

Fuente: *El Mundo* (21/12/2008).

Identificad el método de desarrollo seguido por la empresa. Justificad vuestra respuesta.

51. Un organigrama de esta forma representa una departamentalización por...



- a) objetivos.
- b) procesos.
- c) productos.

52. El concepto de tecnoestructura hace referencia a...

- a) directivos de línea involucrados en la ejecución directa del trabajo.
- b) profesionales o analistas que planifican, diseñan y mejoran el trabajo de los demás.
- c) Sólo se encuentra a nivel del vértice estratégico.

53. ¿En qué nivel jerárquico de la empresa se elabora la estrategia de la misma?

- a) En el vértice estratégico.
- b) En el nivel táctico.
- c) En el nivel operativo.

54. ¿Qué desventaja presenta la estructura divisional?

- a) Falta de flexibilidad para adaptarse al entorno.
- b) Riesgo de duplicación de funciones.
- c) Conflictos originados por el doble flujo de autoridad.

55. ¿Qué se entiende por nivel de la organización?

- a) Los distintos departamentos en los que se divide la empresa.
- b) Las competencias que un superior le confiere de manera formal a un subordinado.
- c) Cada posición en la línea superior-subordinado.

56. De las siguientes afirmaciones sobre la estructura organizativa de la empresa, señalad la respuesta incorrecta:

- a) El vértice estratégico lo conforman todos los mandos de la organización.
- b) El *staff* de apoyo está conformado por unidades especializadas que prestan apoyo a la organización.
- c) El núcleo de operaciones requiere alta normalización debido al mayor número de tareas repetitivas que efectúa.

57. Según Mintzberg, dentro de la estructura organizativa de una empresa, el estudio de los métodos de trabajo se encuadraría en...

- a) tecnoestructura.
- b) *staff* de apoyo.
- c) alta dirección.

58. La estructura organizativa que mejor se adaptaría a las necesidades de una gran empresa que comercializara varios productos en distintos mercados sería...

- a) estructura adhocrática.
- b) estructura matricial.
- c) estructura maquinal.

59. Si en su organización tuviera que elegir un mecanismo de coordinación para resolver un problema dentro de un grupo, ¿cuál escogeríais?

- a) Normalización.
- b) Departamento integrador.
- c) Grupos interunidades.

60. ¿Cuál de las siguientes formas organizativas tiene por objetivo maximizar la eficiencia organizativa?

- a) Estructura matricial.
- b) Burocracia maquinal.
- c) Burocracia profesional.

61. La estructura matricial y la adhocracia se asemejan...

- a) en que el poder de decisión se reparte entre directivos y no directivos.
- b) en que ambas se basan en el principio de jerarquía.
- c) en la doble relación de autoridad.

62. La departamentalización es un principio propio de diseño...

- a) vertical.
- b) horizontal.
- c) Ninguno de los anteriores.

63. Señalad la afirmación correcta respecto de la diferenciación vertical.

- a) Consiste en la división del trabajo en tareas y subtareas en un mismo nivel organizativo.
- b) Su objetivo es la creación de unidades organizativas básicas en la empresa.
- c) Implica la división del trabajo mediante la aplicación del principio de jerarquía.

64. En un organigrama matricial...

- a) no existe diferenciación vertical.
- b) el criterio de departamentalización es únicamente por funciones.
- c) se combina una estructura funcional con otra de proyectos, productos o mercados.

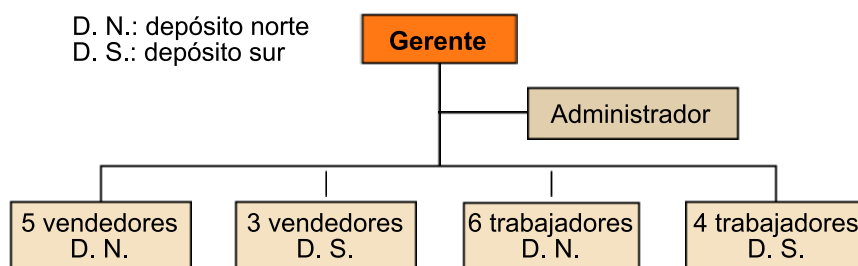
65. La formalización de las redes estables responde a un modelo de...

- a) empresa virtual.
- b) estructura en trébol.
- c) burocracia profesional.

66. De acuerdo con la información del caso "Pienso El Pequeño Molino", que inicia el módulo 2 de esta asignatura, identificad los órganos de línea de la empresa así como su tipo de estructura organizativa. Justificad la respuesta.

67. LAGOSA

Hace quince años que D. Alberto González creó su empresa Ladrillos González, S. A. (LAGOSA). Actualmente, la organización de la empresa (de 19 empleados) es la siguiente:



Los vendedores toman los pedidos por teléfono y atienden a los clientes que llegan al negocio. Los trabajadores de los depósitos fabrican los ladrillos según las especificaciones del cliente, cargan y descargan los camiones, entregan los ladrillos a los clientes y realizan otras tareas de menor importancia.

El Sr. González suele dedicar las mañanas al Depósito del Norte, que es más grande, y las tardes al Depósito del Sur. Recoge la facturación y el papeleo, se lo lleva a su casa y se lo entrega a la mañana siguiente al administrador. Este administrador confecciona las facturas a los clientes y paga a los proveedores. Además, el Sr. González realiza todas las compras de materiales para los dos depósitos, aunque la mayor parte del tiempo lo dedica a supervisar directamente cada depósito.

Un problema que se origina con frecuencia es que los vendedores (que reciben una comisión sobre las ventas) toman pedidos y hacen promesas de entrega que el depósito no puede cumplir. Esta situación es una fuente constante de conflictos y, con frecuencia, el Sr. González tiene que intervenir para resolverlos. Además, la rotación de los vendedores y de los trabajadores de los depósitos (se van a trabajar a otras empresas) ha aumentado hasta tal punto que el Sr. González tiene que añadir a sus múltiples ocupaciones la labor de selección de personal (entrevistas, contratación, etc.) para sustituir a los vendedores y trabajadores que se marchan.

Se pide responder a las siguientes cuestiones:

- a) ¿Cuál es la forma organizativa actual de esta empresa?
- b) ¿Qué mecanismos de coordinación se podrían introducir para evitar los problemas en los pedidos?
- c) ¿Hacia qué forma organizativa debería evolucionar LAGOSA? Razonad vuestra respuesta.

68. Laboratorios Cavendish

La plantilla actual de Laboratorios Cavendish, una empresa farmacéutica fundada en 1940, es de 138 trabajadores en toda España, de los cuales 62 se encargan directamente de llevar a cabo el proceso de fabricación de todos los productos, 6 personas forman el equipo encargado de la distribución de los productos a los clientes, 10 personas tienen como misión el cuidado, control y mantenimiento de los distintos almacenes (materias primas, envases y productos terminados) y 6 personas se encargan del mantenimiento de las instalaciones (maquinaria, utillaje, etc.). El personal de administración está integrado por 19 personas. El resto de los trabajadores se dedican a otras tareas dentro de la empresa, incluidas las labores directivas.

En la estructura organizativa se distinguen 4 niveles jerárquicos. El primer nivel lo ocupa el director general. El segundo nivel se encuentra integrado por los directores de los 5 departamentos: investigación y desarrollo, fabricación, compras y personal, administración, ventas y marketing. El tercer nivel lo ocupan los responsables de las distintas secciones de cada departamento. El cuarto nivel consta fundamentalmente de personal operativo.

La empresa ha diversificado sus actividades, si bien de una manera no muy amplia, dirigiéndose al sector farmacéutico, principalmente, y, en segundo plano, al sector químico. Así, junto a la fabricación de productos farmacéuticos y de parafarmacia, la empresa produce también cosméticos, insecticidas y reactivos químicos. Se trata de una empresa en constante expansión, gracias a la labor del departamento de investigación y desarrollo. Cada año se lanzan al mercado entre 5 y 10 productos nuevos, lo cuales, si se observa que no tienen la suficiente aceptación, son retirados.

Se pide realizar las siguientes actividades:

- Dibujad el organigrama de esta empresa.
- ¿En qué tipo de estructura puede encuadrarse la organización actual de Laboratorios Cavendish?
- ¿Cuál podría ser su desarrollo futuro?

69. Aloha (1.ª parte)

Después de obtener mi título de ingeniero industrial llegué a Tarifa y empecé a interesarme por el deporte de la tabla hawaiana (*surfing*). Por aquella época, se empleaban tablas mucho más grandes que las de hoy y yo constantemente planeaba prototipos ideales. Mis conocimientos y formación de ingeniero me llevaron a estudiar infinidad de variantes de diseño. Finalmente, decidí hacer realidad lo que pensaba.

Alquilé un garaje situado a una manzana de la playa y compré un poco de espuma de poliuretano que se utiliza para moldear tablas hawaianas, equipo para lijar a mano, limas, plantillas, calibradores, fibra de vidrio semejante a la ropa, poliéster y otros tipos de resinas. Construía tablas y las probaba. Varias veces la gente me dijo que quería comprarlas. Vendí alguna de ellas y cada vez eran más las personas que me pedían que les construyera tablas hawaianas según sus especificaciones o hacer mis propios modelos. Al cabo de unos trece meses me encontré con más pedidos de los que podía atender.

Por eso, tomé una decisión trascendental: abrir mi propio negocio. Fundé Aloha y lo puse en marcha yo solo durante unos seis meses. Los negocios marchaban mucho mejor de lo que suponía y descubrí que era necesario contratar a un empleado y luego tuve que contratar a otro más. Al cabo de dos años, contaba con 17 empleados y había instalado las actividades en una parte de un edificio industrial en régimen de alquiler.

La organización de la pequeña empresa era muy informal. Seguíamos construyendo tablas hawaianas según las especificaciones del cliente o bien pequeños lotes de nuestros propios modelos. Alquilamos una pequeña tienda en la playa y en ella exhibimos varios modelos. La empresa siguió trabajando así hasta que, después de nueve años más, contaba ya con 70 empleados, casi todos dedicados a las operaciones que se requieren para construir una tabla hawaiana completa.

Se pide contestar a las siguientes preguntas:

- ¿En qué tipo de configuración puede encuadrarse la organización actual de Aloha?
- Valorad la adecuación de dicha configuración según los factores de contingencia.
- Comentad las variables de diseño.

70. Aloha (2.ª parte)

Las ventas siguieron aumentando, pero los beneficios no aumentaron en igual proporción. Me percaté entonces de que tal vez podría hacerse algo para controlar los costes y modernizar las operaciones. En calidad de director, contraté los servicios de una empresa consultora en dirección y en mejora de métodos y le dije que deseaba que estudiara nuestra organización en todos sus aspectos y que hiciera las recomendaciones que, a su juicio, convinieran a nuestros procesos de producción, planificación financiera, marketing y administración.

La firma consultora hizo varias recomendaciones en cuanto a finanzas y marketing. También recomendó una transformación de nuestros sistemas de producción: en vez de ser una planta donde cada obrero fabricaba una tabla completa, debía convertirse en una planta de producción en serie, en la que las tablas fluyeran de uno a otro extremo a lo largo de un proceso secuencial integrado. Haríamos grandes lotes de un modelo y luego de otro, según este procedimiento. La mayor parte de los empleados del departamento de producción realizarían tan sólo unas cuantas operaciones especializadas.

Los consultores propusieron, asimismo, reorganizar y formalizar la dirección de producción. Por ejemplo, nuestra empresa había estado trabajando sin que una persona en concreto se encargase de la planificación de la producción ni del control de calidad. En general, cada empleado era su propio planificador e inspector. Pero los consultores propusieron nombrar a un supervisor que se ocupara de esas dos funciones. El responsable de planificación de la producción elaboraría planes con el supervisor responsable de las operaciones de fabricación. El supervisor del control de calidad establecería las normas respectivas y se serviría de controladores para comprobar que se cumplieran.

En resumen, proponían un sistema directivo más formalizado y especializado, que introdujera nuevas especialidades e interpusiera un nivel jerárquico entre mi persona y los empleados. Además, los consultores recomendaron ascender a cuatro de los trabajadores de más antigüedad a los nuevos puestos directivos. Al cabo de un año habíamos puesto en práctica casi todas las recomendaciones.

Se pide responder a las siguientes cuestiones:

- a) Analizad cómo se han redefinido las variables de diseño.
- b) ¿Cuál es la configuración actual de Aloha?
- c) ¿Os parece adecuada la nueva estructura? ¿Qué otro tipo de organización podríais recomendar que se adoptara?

Solucionario

Ejercicios de autoevaluación

1. b
2. c
3. b
4. a
5. b
6. c
7. b
8. a
9. c
10. b
11. c
12. a
13. b
14. b
15. c

16.
a)

Ateniéndonos al criterio de amplitud de las actividades que realizan los directivos que se ha estudiado, distinguimos dos niveles directivos, que son:

- Director de carácter general. En este caso sería don Marcelino García, ya que es el máximo responsable de la empresa.
- Directivos funcionales. En el caso tenemos cinco directivos en este nivel, que son los dos gerentes de fábrica, el gerente de la granja de aves, el director de ventas y la directora de patología. Observamos que todos ellos están al frente de unidades especializadas en producción, ventas y funcional, respectivamente.

b) La alta dirección tomaría decisiones de tipo estratégico, no programadas e innovadoras. Como por ejemplo las decisiones de comprar la granja de aves, o la de abrir una nueva fábrica en Toledo o la decisión de ofertar nuevos productos.

Los directivos intermedios tomarían decisiones tácticas, programadas y adaptativas. Como por ejemplo, la determinación de los niveles de producción por parte de los gerentes de fábrica, el control analítico de las materias primas por parte de la directora de patología, o la relación con los clientes por parte del director de ventas.

c) El diagnóstico del problema, la búsqueda y evaluación de alternativas y la elección final de una decisión constituyen las **etapas básicas** en el proceso de toma de decisiones. Por tanto, y para el caso que nos ocupa, podemos distinguir tres etapas:

Primera etapa: diagnóstico del problema. La empresa ha detectado los siguientes problemas:

- Don Marcelino se veía obligado a actuar en demasiados frentes; en realidad se ocupaba de todos los asuntos de la empresa.
- Las relaciones entre las fábricas no eran cordiales.
- La fábrica de Toledo no tenía un responsable directo y era el propio don Marcelino el que tenía que hacerse cargo de ella en las decisiones importantes.
- La granja de aves era gestionada por la veterinaria de la empresa, algo que no le dejaba suficiente tiempo para ocuparse de sus verdaderos cometidos.
- Existía un departamento central de compras de materias primas, aunque cada unidad realizaba compras importantes por su cuenta.

Segunda etapa: búsqueda y evaluación de alternativas. Don Marcelino había realizado varias propuestas para organizar las actividades, pero al no ponerse de acuerdo decide contratar a un equipo de consultores, que identifica las siguientes necesidades:

- Es necesario encontrar un gerente para la granja de aves y otro para la fábrica de Toledo.
- Hay que realizar un nuevo planteamiento de las relaciones directivas de las distintas unidades de negocio.

Tercera etapa: elección final de una decisión. Se adopta como decisión final las propuestas de los asesores, que son las siguientes:

- Conceder bastante autonomía a las distintas unidades (fábricas y granja). Cada unidad compraría sus propias materias primas, eliminando el departamento central de compras.
- Creación de una dirección general de todo el grupo, de la siguiente manera:
 - director general: don Marcelino García.
 - gerente fábrica de Madrid: don Javier Merino (antiguo administrativo).
 - gerente fábrica de Toledo: don Ramón Calero (antiguo jefe de compras).
 - gerente granja de aves: don Carlos López (nueva contratación).
 - director de patología: doña Beatriz Martín (veterinaria).
 - director de ventas: don Antonio Sánchez.
 - jefe de administración: don Ismael Fuentes.

17. b

18. c

19. c

20. b

21. b

22. c

23. b

24. b

25. c

26. b

27. a

28. a

29. a

30. a

31. a

32. c

33. b

34. b

35. b

36. a

37. b

38. b

39. c

40. a

41. b

42. b

43. b

44. c

45. a

46. b

47. a) Como se ha visto en el módulo, la tipología de estrategias competitivas más extendida y aceptada es la de Porter (1982), que propone tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado.

En la realidad empresarial, muchas empresas optan por estrategias híbridas o intermedias, que se caracterizan por ofrecer productos de alto valor añadido a un precio no muy alto.

En nuestro caso la estrategia competitiva de la empresa es una estrategia híbrida (liderazgo en costes y diferenciación de producto), ya que por un lado podemos pensar en que la empresa está llevando a cabo una estrategia de liderazgo en costes, pues existe un conjunto de factores –como es la propiedad del principal *input* necesario (el pollo), pues sabemos que la empresa es propietaria de la granja de aves, o la existencia de economías de gama, al poder utilizar los recursos que ya poseía (mismas instalaciones, mismas materias primas, mismo proceso de distribución, misma marca), para ofertar nuevos productos– que permiten que la empresa alcance la ventaja competitiva en costes, fabricando con costes inferiores a los de los competidores. Sin embargo, por otro lado la empresa está haciendo un esfuerzo por ofrecer un producto diferenciado, como es por ejemplo el pienso para perros y gatos que padecen patologías concretas.

b) Como hemos visto al estudiar la teoría, la tipología de direcciones de desarrollo más aceptada en la literatura es la de Ansoff (1976), que, en función de la relación que tienen los negocios (mercados y productos) tradicionales con los nuevos, identifica dos direcciones de desarrollo: expansión y diversificación.

En nuestro caso tanto el producto como el mercado siguen siendo los tradicionales, por lo que la dirección de desarrollo es la expansión, y en concreto el desarrollo de producto, ya que la empresa está vendiendo nuevos productos (alimento para gatos, productos *light*, concentrados energéticos, papillas y piensos específicos para perros y gatos con determinadas patologías) en los mercados tradicionales.

Por otra parte, al entrar en el negocio de las aves, con la compra de la granja lleva a cabo una estrategia de integración vertical hacia atrás.

c) Existen tres métodos de desarrollo alternativos: crecimiento interno, crecimiento externo o fusiones y adquisiciones y acuerdos de cooperación.

En nuestro caso, el método de desarrollo es tanto crecimiento interno, con la apertura de la fábrica de Toledo, como crecimiento externo, con la compra de la granja de aves.

48. La estrategia competitiva seguida por Nestle es de diferenciación de producto porque oferta en el mercado un producto similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior.

49.

a) Penetración de mercado: campañas publicitarias dirigidas a aumentar el consumo del producto con promociones que favorezcan la compra, por ejemplo ofreciendo dos pares por el precio de uno.

b) Desarrollo de mercado: la búsqueda de nuevos mercados geográficos, entrar en algún segmento en el que no estaba, por ejemplo zapatos para niños, zapatos para la montaña.

c) Desarrollo de producto: para adaptarse mejor a las necesidades y gustos de los clientes, se puede ofrecer una gama más amplia de modelos con diferentes colores, diseños, etc.

d) Diversificación relacionada: la fábrica de zapatos puede empezar a fabricar bolsos, lo cual le permitirá generar sinergias productivas y comerciales.

e) Integración vertical: la fábrica de zapatos puede convertirse en su proveedor de cordones para los zapatos (integración vertical hacia atrás). También puede convertirse en su distribuidor abriendo tiendas para vender sus zapatos (integración vertical hacia delante).

f) Diversificación no relacionada: si entra en un nuevo negocio que no tiene ninguna relación con el tradicional y que por lo tanto no genera sinergias productivas o comerciales. Por ejemplo, entrar en el sector de la construcción o en el de la consultoría.

g) Internacionalización: puede empezar a vender, incluso también fabricar, los zapatos fuera de España.

50. El método de crecimiento es externo (fusiones y adquisiciones), dado que se ha producido la compra de una empresa.

51. b

52. b

53. a

54. b

55. c

56. a

57. a

58. b

59. a

60. b

61. c

62. b

63. c

64. c

65. b

66.

Órganos de línea. Entre los órganos de línea existe una relación jerárquica y los flujos de información fluyen verticalmente.

En este caso podemos identificar dos órganos de línea, que son el vértice estratégico, donde se situaría el director general don Marcelino García, y la línea media, donde se encontrarían los cuatro mandos intermedios (los dos gerentes de las fábricas, el gerente de la granja de aves y el director de ventas).

Tipo de estructura organizativa. Mintzberg propone cinco modelos básicos de estructuras organizativas, pero en la vida real tenemos estructuras híbridas que combinan características de distintas configuraciones. En nuestro caso el tipo de estructura organizativa al que más se asemeja la empresa es a la divisional, ya que observamos distintas unidades con bastante autonomía como son las fábricas de Madrid y Toledo y la granja de aves, al tiempo que son coordinadas por el director general de la empresa. Además, existe una clara separación entre las actividades estratégicas que lleva a cabo el director general y las actividades operativas que se realizan por estas unidades semiautónomas (divisiones). Con todo ello, podemos observar una de las características de la burocracia maquinal como es la departamentalización por funciones.

67.

a) LAGOSA es una empresa pequeña (19 empleados), con una baja diferenciación tanto horizontal como vertical (pocas unidades organizativas y pocos niveles jerárquicos). Su principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa y existe un dominio claro del vértice estratégico (el Sr. González). Todas éstas son características de la estructura simple.

b) La forma más sencilla, de resolver el problema de que los vendedores tomen pedidos y se comprometan a unas fechas de entrega que los depósitos no pueden cumplir, sería median-

te la formalización: el empleo de las tecnologías de la información y el establecimiento de protocolos por parte de los vendedores facilitaría la adecuada coordinación entre producción y venta.

Otra posible solución sería incrementar el grado de diferenciación vertical, de modo que se crease un nivel jerárquico intermedio entre el gerente y los vendedores y trabajadores. De este modo se podría nombrar un supervisor para cada uno de los depósitos que coordinase el trabajo de los trabajadores y los vendedores. El organigrama quedaría entonces de la siguiente forma:

c) Si aumenta su grado de formalización y su tamaño, podría evolucionar hacia una burocracia maquinal, aunque, dado que realiza su actividad en dos localizaciones geográficas diferentes, su evolución podría suponer una mayor autonomía en la toma de decisiones para cada uno de los supervisores de los depósitos, lo que podría aconsejar a la empresa la adopción de una estructura divisional por áreas geográficas.

68.

a) El organigrama sería aproximadamente de la siguiente forma:

b) Se trata de una empresa de un tamaño medio (138 trabajadores) y que presenta un alto grado de diferenciación horizontal, con una departamentalización por funciones (I+D, fabricación, compras y personal, administración y ventas y marketing). Su grado de diferenciación vertical también es elevado con relación a su tamaño (4 niveles jerárquicos). Según los datos, se encuentran suficientemente desarrolladas todas las partes de la estructura, por lo que podemos concluir que se trata de una burocracia maquinal.

c) Debido a su estrategia de diversificación, lo adecuado sería que su estructura evolucionase hacia una estructura divisional, creando dos divisiones: división farmacéutica y división química.

69.

a) Se trata de una estructura simple.

b) Es una empresa pequeña, de reciente creación y con una figura de empresario emprendedor, por lo que la estructura simple se ajusta perfectamente con estos factores de contingencia.

c) Baja diferenciación horizontal: apenas existe división del trabajo, ya que cada operario realiza todas las operaciones necesarias para construir una tabla hawaiana completa.

Baja diferenciación vertical: no existe una línea jerárquica, tan sólo el propietario y sus empleados.

Mecanismo de coordinación: supervisión directa.

Estas variables de diseño configuran la forma organizativa denominada "estructura simple".

70.

a) Ha aumentado la diferenciación horizontal por funciones: se crean unidades de finanzas y marketing y se divide el trabajo en las actividades de producción, de modo que ya cada operario no construye una tabla completa sino que se especializa en unas determinadas operaciones.

Ha aumentado la diferenciación vertical, introduciendo un nivel jerárquico entre el propietario y los trabajadores.

Se ha introducido la formalización como mecanismo de coordinación: elaboración de planes de producción y normas de control de calidad.

b) Tal y como se han redefinido las variables de diseño, Aloha se ha convertido en una burocracia maquinal. Además de lo expuesto en la pregunta anterior, también hay que añadir que se han desarrollado partes de la estructura que antes no existían, como la línea media (se crean puestos directivos intermedios que pasan a ocupar los empleados más antiguos) y la tecnoestructura (interna, nombrando un responsable de planificación de producción y un responsable de control de calidad, así como externa, contratando los servicios de una empresa consultora en dirección y mejora de métodos).

c) Teniendo en cuenta que se trata de una empresa de relativo tamaño, que trabaja en un entorno relativamente simple y estable y empleando tecnología rutinaria, la burocracia maquinal es una estructura adecuada a estos factores de contingencia.

Si en un futuro la empresa opta por la diversificación como estrategia de desarrollo (por ejemplo, fabricando ropa para practicar este deporte, complementos, perfumes y cremas solares, etc.), podría ser adecuado evolucionar hacia una estructura divisional por productos.

Bibliografía

Aguirre, A. A.; Castillo, A. M.; Tous, D. (1999). *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.

Alegre, L.; Berné, C.; Calve, C. (2000). *Fundamentos de economía de la empresa: Perspectiva funcional* (2.ª ed.). Barcelona: Ariel Economía.

Bueno, E. (2006). *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización* (4.ª ed.). Madrid: Pirámide.

Bueno, E.; Cruz, I.; Durán, J. (1986). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales* (8.ª ed.). Madrid: Pirámide.

Claver, E.; Llopis-Taverner, J.; Lloret, M.; Molina, M. (1998). *Manual de Administración de Empresas*. Madrid: Civitas.

Cuervo, A. (dir.) (2008). *Introducción a la Administración de Empresas* (6.ª ed.). Navarra: Thomson-Civitas.

Dess, G.; Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Díez de Castro, E. P.; García del Junco, J.; Martín Jiménez, F.; Periañez, R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw Hill.

Grant, R. (2006). *Dirección estratégica*. (5.ª ed.). Navarra: Thomson-Civitas.

Guerras, L. A.; Navas-López, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (4.ª ed.). Navarra: Thomson-Civitas.

Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C., y otros (2007). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Thomson.

Johnson, G.; Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica* (5.ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7.ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

López Mielgo, N.; Montes Peón, J. M.; Vázquez Ordás, C. J. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. La Coruña: Netbiblo, S.L.

Luque, M. A.; Bueno, Y.; Santos, B. (2001). *Curso práctico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide.

Menguzzato, M.; Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H. (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.

Morales Gutiérrez, C. (1994). *Análisis de las organizaciones. Fundamentos, diseño y aplicaciones*. Córdoba: Publicaciones ETEA

Olcese, A.; Rodríguez, M. A.; Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: McGraw Hill.

Robbins, S. P.; Coulter, M. (1996). *Administración* (5.ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.

Sánchez Bueno, M. J. (2008). *El proceso innovador y tecnológico. Estrategias y apoyo público*. La Coruña: Netbiblo, S. L.

Serra Ramoneda, A. (1993). *La empresa. Análisis económico*. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.

Thompson, A. A.; Stickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica: Textos y Casos* (13.ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Ventura, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.

