

Maximiliano Eggers

# TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES



# **TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES**



# **TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES**

**Maximiliano F. Eggers**



**Editorial  
MAIPUE**

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Maximiliano F. Eggers

1<sup>a</sup> edición, febrero de 2012

© 2012 Editorial Maipue

Zufriategui 1153 (1714) Ituzaingó. Provincia de Buenos Aires

Tel. Fax 54-011-4458-0259

Contacto: promocion@maipue.com.ar / ventas@maipue.com.ar

[www.maipue.com.ar](http://www.maipue.com.ar)

ISBN: 978-987-9493-78-6

Tapa: *Nudo*, pintura de Ernesto Bertani

Diseño de tapa: Disegnobrass

Diagramación: Taller del Sur

Corrección: María Valle

Colaboraciones:

Capítulo 3: realizado por Lucía Inés Livetti

Capítulo 4: realizado por Emiliano Rimoldi

Eggers, Maximiliano Francisco

Teoría de las organizaciones / Maximiliano Francisco Eggers ; con colaboración de Emiliano Rimoldi y Lucía Inés Livetti. - 1a ed. - Ituzaingó : Maipue, 2012.

164 p. ; 27x19 cm.

ISBN 978-987-9493-78-6

1. Organizaciones. 2. Gestión. I. Rimoldi, Emiliano, colab. II. Livetti, Lucía Inés , colab. III. Título

CDD 650

Fecha de catalogación: 01/02/2012

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.



## Capítulo 1: Introducción a las Organizaciones

Importancia de las organizaciones . . . . .	9
Definición de organizaciones . . . . .	10
Elementos de las organizaciones . . . . .	10
Recursos humanos. . . . .	10
Recursos materiales. . . . .	11
Recursos naturales y energéticos. . . . .	11
Conocimiento y cultura organizacional . . . . .	12
Símbolos y prestigio . . . . .	12
Tipos de organizaciones . . . . .	13
Las empresas . . . . .	13
Administración pública. . . . .	14
Organizaciones No Gubernamentales (ONG) . . . . .	14
Rotary Club . . . . .	14
Clubes . . . . .	14
Clasificación de organizaciones . . . . .	15
Según los propietarios . . . . .	15
Según sus fines . . . . .	15
Según sus tamaño . . . . .	15
¿Qué es el medio ambiente? ¿Cómo influye en las organizaciones? . . . . .	15
Entorno inmediato . . . . .	15
Entorno mediato . . . . .	16
Organizaciones como sistemas abiertos . . . . .	18
Visión, misión y objetivos . . . . .	19
La visión . . . . .	20
La misión. . . . .	20
Los objetivos . . . . .	20
Cultura Organizacional. . . . .	22
El Iceberg de la cultura organizacional . . . . .	23
Las organizaciones internacionales . . . . .	24
La concentración económica de las corporaciones multinacionales . . . . .	25

## Capítulo 2: Escuelas de la administración

Antecedentes de la Escuela Clásica . . . . .	29
Capitalistas y obreros en la revolución industrial . . . . .	32
Las Escuelas Clásicas de Administración . . . . .	33
La Escuela de la Administración Científica. Aportes de Frederick Taylor . . . . .	33
La escuela de la administración industrial y general . . . . .	35
Escuela del Comportamiento Organizacional. . . . .	37
Teoría de las Relaciones Humanas. Elton Mayo. . . . .	37

# ÍNDICE

Primera etapa de la experiencia de Hawthorne .....	37
Segunda etapa de la experiencia de Hawthorne .....	37
Tercera etapa de la experiencia de Hawthorne .....	38
Cuarta etapa de la experiencia de Hawthorne .....	38
Conclusiones de la experiencia de Hawthorne .....	39
Escuela Estructuralista .....	39
Modelo Burocrático. Max Weber (1864-1920) .....	39
Escuela de la Teoría de la Organización .....	41
Chester Bernard .....	41
Racionalidad Limitada. Herbert Simon .....	42
Escuela de la Teoría General de Sistemas .....	42
Theodore Levitt. Enfoque de comercialización .....	43
La escuela del control de calidad .....	44

## Capítulo 3: Planificación y estrategias organizacionales

Planeación: fundamentos de proyección y administración de objetivos .....	49
¿Cómo planificar? .....	50
El proceso de la planificación .....	50
1. Establecer objetivos .....	50
2. Análisis de la situación actual .....	51
Perspectiva interna de la empresa .....	51
Perspectiva externa a la empresa .....	52
3. Formular estrategias .....	52
4. Diseñar programas o planes de acción .....	54
¿Qué es el control? .....	55
Requisitos de un buen control .....	55
Importancia del control .....	55
Elementos del control .....	57
Tipos de control .....	58
Técnica de control: el presupuesto .....	59
¿Cómo genero el presupuesto? .....	60
Clasificación de los presupuestos .....	60

## Capítulo 4: Diseño y estructura organizacional

Concepto y tipos de estructura en las organizaciones .....	63
Diseño organizacional .....	65
Parámetros de diseño .....	67
Especialización de la tarea .....	67
Formalización del comportamiento .....	68
Capacitación y adoctrinamiento .....	69
Agrupamiento de unidades .....	70
Dimensión de la unidad .....	76

Centralización y descentralización .....	77
Factores situacionales .....	78
Intereses y poder .....	82
Las bases del poder .....	84

## **Capítulo 5: Competencias del administrador**

Liderazgo.....	89
Primeras teorías del liderazgo .....	89
Teoría de los rasgos .....	89
Teorías del comportamiento.....	90
Teorías de las contingencias sobre liderazgo .....	92
El modelo de Fiedler.....	92
Teoría del liderazgo situacional (TLS) de Hersey y Blanchard.....	94
Teoría de la Ruta-Meta.....	96
La Comunicación .....	97
Redes de comunicación organizacional.....	97
Comunicación informal.....	100
Manejo de la comunicación en un mundo globalizado .....	100
Construcción de equipos de trabajo.....	102
Roles .....	102
Equipo de trabajo .....	102
Características de equipos de trabajo eficaces .....	103
Motivación .....	105
Teorías de las Necesidades .....	105
Jerarquía de Necesidades Humanas. Abraham Maslow .....	105
Factores motivacionales. Frederick Herzberg .....	107
Teoría de la equidad.....	107
Teoría de las expectativas.....	108
Teoría de las metas .....	109

## **Capítulo 6: Áreas organizacionales**

Área Comercial .....	113
Área de Producción .....	118
Área de Finanzas .....	120
Área de Recursos Humanos .....	120
Administración de los recursos humanos .....	122
Shared Services (Servicios Compartidos) .....	124
Los 10 errores comunes cuando se implementan los Shared Services .....	125
Área de Sistemas de información.....	126
Sistemas de apoyo para decisiones .....	129
Área de Investigación y Desarrollo (I + D).....	130
Creatividad .....	130

## Capítulo 7: Responsabilidad social y ambientes naturales

Responsabilidad social y ética personal .....	135
Factores determinantes de comportamientos éticos o no éticos .....	139
Modelo de toma de decisiones Ethical Fitness .....	141
Los Ambientes Naturales .....	143

## Capítulo 8: Tendencias alternativas a modelos hegemónicos de administración

Tendencias alternativas a los modelos de gestión .....	147
Empresas recuperadas: el caso de Cerámica Zanón, antes del control obrero .....	148
Cooperativas .....	151
Tipos de Cooperativas .....	153
ONG (Organizaciones No Gubernamentales) .....	154
La personería jurídica .....	158
Bibliografía .....	163
Bibliografía web consultada .....	164

## Capítulo 1: Introducción a las Organizaciones

*Como punto de partida queremos formular la pregunta básica a la hora de desarrollar una Teoría de las organizaciones: ¿Qué es una organización? En esta unidad vamos a tratar de responderla definiendo este objeto de estudio y además, nos referiremos a los diferentes tipos de organizaciones que existen.*

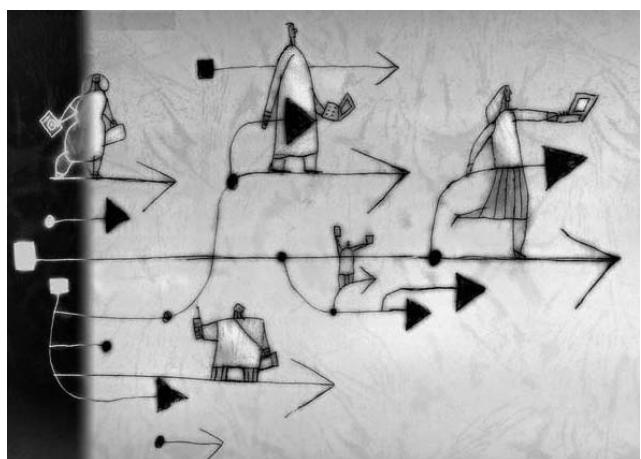
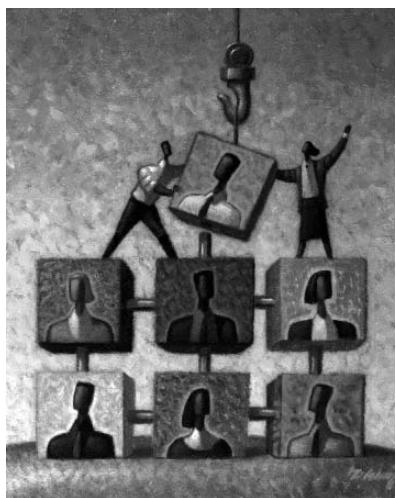
### IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son, tal vez, uno de los elementos más comunes de la vida cotidiana de nuestra sociedad. Nosotros estamos en permanente contacto con organizaciones. Es así que si uno quisiera entender su importancia y el rol que ellas ocupan no hay nada más ilustrativo que nombrar algunos ejemplos, como lo son las obras sociales, los clubes y hospitales, las sociedades de fomento, las cárceles, los teatros, las bibliotecas, el ejército, las iglesias, las escuelas y facultades; así como grandes empresas como Mc Donald's, Ferrari, M&M, IBM, e incluso otras no tan grandes como pueden ser una verdulería, una carnicería, una farmacia o la panadería del barrio.

Estos ejemplos nos muestran que esta materia no es algo abstracto, sino que va a analizar elementos que son parte de nuestras vidas y que influyen en nuestros pensamientos, cultura, ideologías, así como también en múltiples decisiones diarias, como pueden ser a dónde salir para entretenerte, con quiénes, hasta qué hora, con qué ropa, etc.

Richard Hall comenta: "Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea. Nos rodean. Nacimos en ellas y, por lo general, morimos en ellas. Nuestro tiempo de vida entre ambos extremos está lleno de ellas. Es imposible escapar de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos".

Santiago Barcos plantea: "Las organizaciones se han convertido en poderosas fuerzas sociales, que ejercen un poder significativo en la sociedad y modelan su vida".



Por Todd Davidson

# INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

## DEFINICIÓN DE ORGANIZACIONES

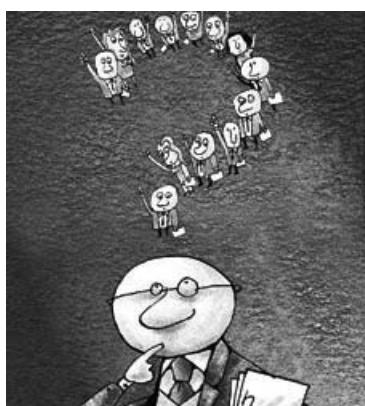
Hagamos el ejercicio de encontrar características en común entre las distintas organizaciones que mencionamos en el apartado anterior. Esta metodología nos va a permitir aproximarnos a una definición de una organización.

- ... 7efÝ **constituidas por grupos de personas** 7efSe bWde` Se fW VdÝ` V[XWdW fWé WdSdgSe k V[hWdeSe dWba` eST[ 'VSVWé BadWW b'ał W g` S WéUgWS ZSk g` V[dWfad cgWWé 'S \_ Ýj \_ S Sgfad[VSVI k fS\_ T[ä` ZSk eWdWSd]aeł bdaXWéadWéł UaU` WSeł W b'VSVAe VW^L b[WSI S'g\_ ` aež5SVS g` a VWWae Ug\_ b'Wg` S Xg` Uj` V[ef[` fS VWfdä VWS adYS` [I SUí` zWéUgWS^z
- # **Son creadas por una persona o grupo fundador** BadWW b'ał g` Zaeb[fS^bgWWéWéł Xg` VSVA badg` Ydgbा VVW äV[Uał g` fWfda badg` Ydgbा VWSUfadWé [ VVbWW-V[WfWé a g` S bS` SVWéS badg` W bdWVWadB` SVWéž
- # **Persiguen determinados fines** 7efae ú` Wé UgTdW ` WWé[VSVWé VWfdä VWg` S ea- Uj[VSVžBadWW b'ał W g` Zaeb[fS^a` Ua Í Y[Ua eWTgeUS UgdSd ^ae W XWé` ae VW UÝ UWé W g` fWfda eWTgeUS WfdWW WéS 'S YWfWUa` g` S aTdS VWFWSfdał W g` S bS` SVWéS eWTgeUS g` S YS` S` U[S S bSdf[dVWS hWfS VVbS` Wé k VW\_ Ýe VW\_ Wfae VVUa` úfWéž
- ... 7efSe W bdWSe ea` **dirigidas o coordinadas de forma consciente** bSdS cgWWYdgbा VVbWde` Se bgWWS S'U` I SdWú` badWUgS^XgWg` VSVS 'S W\_ bdWSž

Una definición posible de organización sería entonces:  
Organizaciones son aquellas agrupaciones humanas que fueron constituidas y dirigidas conscientemente para alcanzar determinados fines.

## ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

No hay una organización igual a otra. Cada una de ellas tiene características, cultura, metodologías, fines, estructuras diferentes. Sin embargo, se puede decir que todas comparten algunos elementos que son propios de las organizaciones: los recursos con que cuentan. Los describimos a continuación.



### Recursos humanos

Son las personas con que cuenta la organización para lograr sus objetivos; es decir, las que trabajan en ella. La importancia que se le dio a este recurso a través de la historia fue diferente. En la actualidad, se considera que es uno de los recursos más importantes (sino el más importante) que posee una organización.

La administración de los recursos humanos es una de las áreas de mayor estudio. Incluye aspectos como la motivación, retención, incentivos, capacitación, etcétera.

## Recursos materiales

Son aquellos bienes muebles e inmuebles con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones. Algunos ejemplos son los insumos, ingredientes, dinero, materias primas, instalaciones, maquinarias, herramientas, locales, fábrica, vehículos, impresoras, computadoras, mesas, sillas, muebles, estantes, escritorios, televisores, etcétera.

## Recursos naturales y energéticos

Son la tierra, el aire, el agua, la luz solar, combustibles y energía eléctrica, luz solar, etc. con que pueda contar la organización.

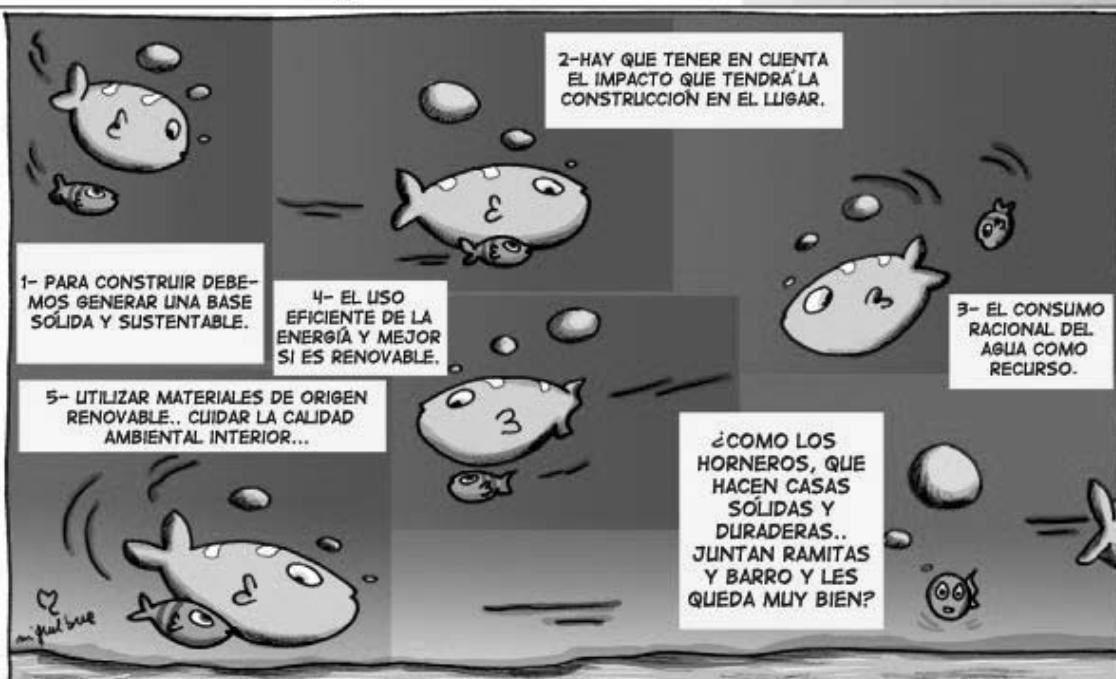
Las organizaciones están tendiendo a un modelo organizacional de *Green Office*, un modelo cuyo objetivo es reducir las emisiones de dióxido de carbono y la huella ecológica que dejan las oficinas. *Green Office* conduce a los empleados de una oficina a trabajar en un medio ambiente más agradable, mejora la conciencia por el medio ambiente y lleva a una reducción de costos. La aplicación de este programa beneficiará tanto a la organización como al medio ambiente.

**Carlos Grinberg**, presidente de *Argentina Green Building Council*, en una entrevista del Diario *La Nación*\* afirma: "Los edificios sustentables buscan minimizar su impacto sobre el medio ambiente durante su construcción, su uso, y al finalizar su ciclo de vida. Se trata de reducir (o si fuera posible, eliminar) su huella ecológica".

\* Artículo titulado "Green Building en Buenos Aires", publicado por el diario *La Nación* el 5 de Abril de 2010.

## Un mundo de peces

por miguel brea



# INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

## Conocimiento y cultura organizacional

La información, las ideas y el conocimiento que forman parte y hacen a la organización son recursos intangibles y valiosos.

En muchas organizaciones hay inversiones muy grandes que tienen como único fin resguardar estos recursos. Algunos ejemplos pueden ser: un listado de clientes de una organización, la forma de realizar el pan de una panadería, el conocimiento de los ingredientes de un chocolate, etcétera.

**Bienes o activos tangibles:** son aquellos bienes materiales que se pueden tocar y ver. Ejemplos: materia prima, stock, libros, materiales, maquinarias, etc.

**Bienes o activos intangibles:** son aquellos bienes no materiales que le aportan valor a la empresa, por ejemplo una marca comercial.

Para hacer más ilustrativa la importancia de estos recursos, tengamos en cuenta el siguiente ejemplo que describe la trama de la película Misión Imposible:

*El equipo de la IMF (Impossible Mission Force) debe vigilar un evento diplomático en Europa Central donde presumiblemente pasará a manos enemigas la lista NOC con los nombres y ubicaciones de todos los agentes encubiertos de la CIA en el mundo. Pero la operación termina resultando un desastre, siendo una emboscada donde casi todos los integrantes del equipo perecen. Salvo la esposa del fallecido Jim Phelps y el agente Ethan Hunt, no ha quedado nadie vivo. Y lo peor, la CIA sospecha que ellos fueron los que organizaron la trampa. Ahora Hunt y Claire deberán correr contra el tiempo, evitando ser cazados por sus propios compañeros y, a la vez, investigando por su cuenta para demostrar su inocencia.*

Esta famosa película desarrolla su trama a partir de la búsqueda de una lista perteneciente a la CIA. Esta lista es tan valiosa para ciertas organizaciones que puede dar lugar a misiones que impliquen exponer la vida y mucho dinero. Si bien ésta es solo una ficción, es ilustrativa de la importancia que puede llegar a tener cierta clase de información para algunas organizaciones.

## Símbolos y prestigio

¿Alguien se puede imaginar cuánto valen la “M” de McDonalds, la marca Microsoft o el caballito de Ferrari?

Las marcas, los símbolos, logotipos hacen al producto o servicio que brinda una organización identifiable. Cualquiera de nosotros podrá identificar si se trata de una Coca Cola o si se trata de una Pepsi, con el solo hecho de ver cuál es la marca, o el envase del producto.

Las marcas generan asociaciones en el individuo que despiertan sentimientos. Es posible que cuando uno vea la marca Nike la asocie al deporte y la competencia; y cuando vea la marca PlayStation, la relacione con diversión.

Estos elementos intangibles en ocasiones son los recursos de mayor valor económico para las organizaciones. La historia, las relaciones comerciales, la calidad de los productos, las

publicidades y demás estrategias de comercialización llevan a posicionar a las marcas, símbolos, logotipos o nombres dentro de la sociedad.

Además, muchas organizaciones son identificadas, no por una imagen específica, sino por la ubicación en que se encuentran, lo que venden, la calidad y variedad de los productos o servicios que venden u ofrecen, su precio, entre otras características. Esto también es un activo de la organización que hay que considerar dentro de este grupo.

**Activos:** son todos aquellos bienes o recursos económicos que pertenecen a la organización.



## Tipos de organizaciones

Existen diferentes tipos de organizaciones, las podemos clasificar en tres básicos.

### Las empresas

Una empresa es un grupo social que produce bienes y/o servicios, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. En general, su objetivo natural y principal es la obtención de utilidades.

Un importante Diccionario jurídico<sup>1</sup> define: "Empresario es la persona que forma parte de una empresa o la tiene toda de su cuenta, contribuyendo a ella con su **capital** y sufriendo las pérdidas o reportando las ganancias".

Esta definición de empresario da a entender que uno de los elementos más importantes de las empresas es el capital. Por medio de este capital, este tipo de organizaciones realiza inversiones con las cuales procura,



<sup>1</sup> Fernández de León, Gustavo; *Diccionario jurídico*.

# INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

## Beneficio económico

**o utilidades:** ganancias que obtiene una organización por el desempeño de sus funciones. Generalmente se define como la diferencia entre los ingresos y los costos totales.

**Capital:** es la suma de recursos, bienes y valores para desempeñar las actividades de la organización.

mediante la prestación de servicios o venta de bienes, obtener una ganancia, a riesgo de perder el capital.

## Administración pública

La administración pública es la organización del gobierno de un Estado. Sus objetivos deben estar en función de lo que quiere y necesita la comunidad. Debe tender al diseño, aprobación y ejecución de las políticas para lograr esos objetivos.

La administración pública abarca a los distintos entes y dependencias que integran el Poder Ejecutivo Nacional, y los poderes ejecutivos provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como las administraciones municipales.

## Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Las ONG son organizaciones privadas, independientes de gobiernos públicos, creadas con fines sociales o humanitarios. Los miembros son llamados “socios” o “afiliados”. Es importante destacar que estas organizaciones no persiguen fines de lucro. Esto no significa que descuiden la administración de los recursos, sino que los objetivos principales de la organización son los sociales o humanitarios.

Existen diferentes tipos de ONG, como fundaciones y asociaciones. Algunos ejemplos son:

### Rotary Club

La misión de Rotary Club Internacional, asociación mundial de clubes rotarios, es servir a los demás, promover elevados estándares éticos y fomentar la comprensión, la buena voluntad y la paz en el marco del espíritu de compañerismo de los dirigentes empresariales, profesionales y cívicos que integran los clubes rotarios.

### Clubes

El primer artículo del estatuto social de la asociación civil River Plate, establece que:

“Artículo 1º - El CLUB ATLETICO RIVER PLATE, fundado el 25 de Mayo de 1901, en la ciudad de Buenos Aires en la que fija su domicilio legal, es una Asociación Civil con Personería Jurídica, cuyas finalidades y propósitos son:

a) Propulsar el desarrollo integral de la cultura física, moral e intelectual de sus asociados, a cuyo efecto habilitará las instalaciones deportivas y sociales que permitan los medios y recursos a su alcance;



Por Leon Zernitsky



- b) Organizar competiciones y torneos y participar en todos aquellos actos relacionados con sus fines que organicen las entidades a las que la Institución se halle afiliada;
- c) Promover el espíritu de unión y sociabilidad entre sus asociados;
- d) Mantener relaciones con las instituciones nacionales y extranjeras, que tengan afinidad de propósitos, a cuyo efecto podrá establecer las delegaciones y representaciones que sean convenientes.”

## Clasificación de organizaciones

Las organizaciones pueden clasificarse según diferentes criterios.

### Según los propietarios

- Privadas:** aquellas que no pertenecen al Estado.
- Estatales:** los capitales para el funcionamiento de la organización fueron aportados por el Estado.
- Mixtas:** existe participación en los capitales de la organización, tanto privados como públicos.

### Según sus fines

- Con fines de lucro** (empresas).
- Sin fines de lucro.** El capital no es invertido para la búsqueda de una ganancia, sino para cumplir fines comunitarios, sociales, políticos, culturales, deportivos, etcétera.

### Según su tamaño

- Grandes**
  - Medianas**
  - Pequeñas**
- Generalmente, el criterio para determinar el tamaño de una organización está dado por la cantidad de personas que trabajan en ella.



## ¿Qué es el medio ambiente? ¿Cómo influye en las organizaciones?

En la teoría de las organizaciones, el medio ambiente o entorno es aquello que se encuentra fuera de la organización y que la rodea y/o afecta.

La organización interactúa con diferentes elementos del entorno. Estos elementos, de forma directa o indirecta, influyen sobre las organizaciones.

### Entorno inmediato

Hay un entorno inmediato a la organización, que interactúa con ella y la afecta directamente. Por ejemplo:

# INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES



**Competidores:** son organizaciones que ofrecen los mismos productos o servicios que la nuestra, y cuyo comportamiento organizacional está dirigido por un objetivo que se enfrenta al mismo que perseguimos. Por ejemplo, consideremos el caso de que siendo IBM competidora de Hewlett Packard, ambas busquen ser líderes en ventas. HP se puede ver perjudicada por una decisión de IBM de lanzar al mercado una nueva computadora totalmente innovadora, que lleve a que los consumidores la adquieran, en lugar de comprar computadoras de HP.

**Proveedores:** son aquellas organizaciones o personas que nos proveen de materiales e insumos necesarios para la operación de nuestra organización. Para una carnicería, un proveedor es el frigorífico al cual le compra la carne. La carnicería se puede ver afectada, en caso de que el frigorífico tome la decisión de cambiar la calidad de la carne que vende, o decida aumentar el precio.

**Clientes:** son aquellas personas que consumen el servicio o producto que brinda la organización. Por ejemplo, un empresario podría tomar la decisión de invertir en un ciber con las mejores consolas de video-juegos para atraer al público adolescente. Este empresario, por ejemplo, se ve afectado por las decisiones de los consumidores de dejar de ir a los cibers y pasar a jugar desde sus casas con máquinas propias.

**Organismos oficiales:** son organismos gubernamentales, ya sean municipales, provinciales o nacionales. Por ejemplo, una ley lanzada desde el gobierno nacional que imponga límites de horario para el ingreso a bares y discotecas, afecta directamente a una discoteca.

**Organizaciones laborales:** Se trata de los sindicatos a los cuales están asociados los empleados de una organización, que pueden influir en nuestra organización directamente. Supongamos que deciden hacer una huelga y a raíz de ello parar las operaciones por un día. Esto generará problemas que repercutirán directamente en el seno de la administración de la empresa.

## Entorno mediato

El entorno mediato es el entorno más amplio. Produce efectos sobre los elementos del medio inmediato y luego terminan afectando a la organización. Veamos algunos ejemplos:

**El entorno demográfico:** la cantidad de personas que habita una zona influye en nuestras organizaciones. Por ejemplo, si uno tiene una carnicería en un pueblo pequeño, no va a tener la misma cantidad de potenciales clientes que los que tendría si el local estuviera en el centro de una gran ciudad; así como tampoco se va a ver afectado por grandes competidores.

**El entorno económico:** la situación económica de un país es importante y está incluida dentro del entorno mediato de una organización. Por ejemplo, una crisis económica sin duda puede afectar a nuestros clientes, que probablemente reduzcan el consumo de los artículos que nos compran; o un contexto inflacionario lleva a la necesidad de actualizar constantemente los precios de venta para poder cubrir los costos.

**El entorno político:** las políticas, declaraciones, acciones y regulaciones del gobierno pueden llegar a afectar a nuestro ambiente inmediato. Por ejemplo, una política de freno a las importaciones podría afectar a nuestros proveedores, que podrían no estar en condiciones de proveernos los mismos materiales que antes.

**El entorno tecnológico:** los avances tecnológicos generan muchos cambios en las organizaciones, que las afectan de diferentes maneras. Por ejemplo, si la competencia adquiere una maquinaria de última tecnología que permite producir un producto a menores costos que nuestra organización, va a tener una ventaja competitiva con respecto a nosotros.

**El entorno natural o medio ambiente:** en muchas ocasiones, las condiciones naturales llevan a afectar de alguna manera a nuestro ambiente inmediato. Por ejemplo, Los clientes de una aseguradora podrían verse afectados por una lluvia de granizo que dañó sus autos, y hacer los reclamos correspondientes. Este acontecimiento podría afectar directamente a la aseguradora.

**El entorno cultural:** la cultura de la sociedad en la que la organización está inmersa influye sobre las organizaciones. La cultura de una sociedad genera diferentes comportamientos en los clientes, puesto que los incita a consumir diferentes productos. Mientras que un argentino consume yerba mate, dulce de leche y alfajores, porque son elementos que están inmersos en su cultura, un estadounidense suele consumir otros productos como mantequilla de maní.



Por Caloi

## Organizaciones como sistemas abiertos

Un sistema es un conjunto de objetos o elementos que se relacionan entre sí para llegar a determinado objetivo o resultado. Un sistema puede ser cerrado o abierto.



Un **sistema cerrado** es aquel cuyos límites son impene- trables. No tienen ninguna interacción con ningún elemento de su entorno. Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente, y por otro lado, tampoco influyen en él.

El término también es utilizado para los sistemas completamente estructurados, en los cuales los elementos y relaciones interactúan de una forma rígida produciendo un resultado invariable. Estos son llamados sistemas mecánicos, como las máquinas. Por ejemplo, un reloj es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, que terminan dando como resultado la visualización de la hora. Su funcionamiento está programado, y opera con un muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente.

Un **sistema abierto**, en cambio, es aquel cuyos elementos se encuentran en interacción con el medio ambiente externo.

Muchos autores plantean la visión de las organizaciones desde el punto de vista de los sistemas. Pero, ellos no están pensando en los sistemas cerrados, sino que están caracterizando el desenvolvimiento de las organizaciones como sistemas abiertos.

Es totalmente lógico que una organización sea un sistema abierto y no uno cerrado. Esto es esencialmente porque se trata de un grupo humano y ninguna persona se encuentra aislada y abocada a una única organización. Todos los participantes se ven influenciados por el medio ambiente en el que viven, y consecuentemente llevan esas influencias a la organización.

Al tratarse de un sistema abierto, una organización recibe insumos e información desde el exterior, que elabora internamente para producir una salida hacia el exterior.

### Veamos algunos ejemplos:

† En una panadería existen diferentes aportes desde el contexto a la organización: harina de trigo, levadura, dinero, etc. A su vez hay un proceso de transformación de determinados elementos en lo que resulta siendo el pan. Pero no solo hay que rescatar al pan como salida de la panadería, sino que además hay que tener en cuenta que, por ejemplo, los empleados se llevan frustraciones, satisfacciones, estrés, que también son productos de los sistemas organizacionales.

† En una peluquería existen diferentes entradas: las tijeras, gel, tintura, etcétera. El peluquero es quien, mediante los materiales de trabajo y aplicando la técnica adquirida, corta el pelo o realiza los trabajos de belleza correspondientes. Pero

las salidas no solo son un corte de pelo. Hay que tener en cuenta la satisfacción del cliente, el estrés del peluquero por escuchar los chismes del barrio, las novedades que se lleva el cliente por leerse las revistas del espectáculo, etc.

La retroalimentación se da por aquellos resultados que aporta la organización al contexto y que influyen de alguna manera a las entradas. Veamos el ejemplo de una peluquería:

... Egba` YS\_ ae cgWae U\WfW eWhS` V[eUa` Xad\_ Wébad cgWfgh[Wa` cgWeabadfSdg` S YdS` WebWSI k cg [W WfÝS^XWfWWW` WaUa `a bWU[TWá eWa UgWfs` z7efa Ua` ef[fgkWg` S dWdaS^\_ WfSUí` l cgWWTVWes ^Wlsd S SWa` WébadbSdfWWWS adYS` l SUí` l bad WW b'ał Sb'USdg` e[efW S VWfgd ae a Ua` fdSfSdS g` bWgcgW SV[Ua` S^bSdS cgW a eWVWWWMg` S YdS` WebWSz

... E[ `ae U\WfW eWhS` \_ gk XW[UWéUgS` Vał SVW Ýe VVWadfsdeWWbWał gf[`l S` S^bWg- cgWd Ua\_ a be[U `aYa TSdd[S` k 'WUgWfs` faVae `ae bdaTW Se VWS UseS a UZ[e\_ Wé VVWTSdd[ažG` TgW bWgcgW eSTWUSbfSdWae\_ WeS\W k eW\_ gWfdS SfWfa k Ua` - U`[SVadUa` `ae U\WfWž

En estos ejemplos hay una salida de la organización que es captada por quienes la administran (en el ejemplo, el peluquero), y toman decisiones que cambian el proceso en el interior de la organización.

Pero en este enfoque sistemático de las organizaciones hay una gran complejidad que todavía no hemos planteado. Mencionamos que las organizaciones interactúan con el contexto, pero no dijimos lo dinámico y cambiante que es éste. La moda cambia, lo que piensan las personas cambian, los clientes rotan, los pensamientos no son los mismos, la actualidad no es la misma, el clima no es el mismo, la tecnología se renueva constantemente, los gustos de las personas cambian, entre miles de sorpresas con que uno se puede encontrar.

Una organización que se enfrenta a un ambiente muy dinámico tiene que adaptarse al cambio continuamente. Si no se adapta y no cambia, queda obsoleta y es superada por quienes sí se adapten. El éxito del sistema depende de la exitosa interacción que la organización logre establecer con su ambiente.

## VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

Las organizaciones, por definición, son creadas por los fundadores para el cumplimiento de determinados fines. Toda la estructura organizativa está fundada en una misión organizacional.

Pero ¿qué es la misión? Cuando se habla de este tema se suelen utilizar conceptos como misión, visión y objetivos como si fuesen lo mismo. En este apartado buscaremos clarificar el tema.



www.maitena.com.ar

Por Maitena

## La visión

Es el sueño de los socios fundadores, la imagen que ellos se crearon al momento de crear la organización.

Esto es muy importante, porque guía a la organización hacia un camino, es la fuente de inspiración para el negocio. Sobre todo en organizaciones jóvenes y en desarrollo, es la guía que da fuerzas para continuar en aquellas etapas difíciles. Muestra hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo.

Una visión bien formulada debe ser breve, inspiradora, clara, fácil de captar y recordar. Veamos algunos ejemplos:

La visión de la empresa automotora *Ford* es convertirse en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.

Para *Disney*, la visión es “Hacer feliz a la gente”.

## La misión

La misión de una empresa resulta de conocer a qué se dedica una organización, para qué existe. La misión es el propósito o razón de ser de la empresa. Es la declaración de aquello que pretende realizar en el sistema en el cual interactúa.

La definición de la misión puede ser crucial. Establecer una misión estrecha puede delimitar el accionar de una organización y hasta llevarla al fracaso. Levitt, en su libro *Innovaciones en Marketing* (1965), dio ejemplos ilustrativos, como el caso de la industria cinematográfica de Hollywood que no se involucró oportunamente en el negocio de la televisión, por haber definido a la misión como “producir cine”, en lugar de “producir entretenimiento”.

### Ejemplos de misión

Declaración de la misión de Gas Natural: “La Misión del Grupo Gas Natural es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales”.

Misión de *Facebook*: es ser una herramienta social que conecte a las personas con la gente que lo rodea.

## Los objetivos

Los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los parámetros respecto de los cuales se evalúan los logros. Las decisiones y acciones de los miembros de la organización deben estar orientadas a lograr los objetivos. Un objetivo es claramente definido si puedo controlar su cumplimiento.

Los objetivos son determinados por los gerentes de nivel alto, fluyen hacia abajo en la organización y se convierten en sub objetivos para cada área de la organización. Se parte de un objetivo ambiguo definido por un gerente, como “incrementar el liderazgo del mercado”, y luego se van haciendo más específicos a medida que van bajando a nivel departamental, hasta llegar a nivel de objetivos particulares para una persona.

Muchas organizaciones utilizan el sistema de administración por objetivos (APO), de acuerdo con el cual estos se establecen por acuerdos mutuos entre quien evalúa y quien tiene que desempeñarse y llevar a cabo las actividades para su cumplimiento. Es así que los gerentes de unidades establecen objetivos específicos para sus unidades en

colaboración con sus propios gerentes. Asimismo, los gerentes de unidades se sientan con cada uno de sus subordinados a establecer los objetivos y a realizar un seguimiento en el desempeño de cada uno de los individuos.

La APO no solo ayuda al establecimiento de los objetivos, sino que genera un sentimiento de motivación en los empleados, que se sienten involucrados en la causa por haber sido parte de la toma de decisiones y establecimiento de los objetivos. De lo contrario, el personal se podría negar a cooperar o solo haría un esfuerzo a medias por sentir que están poniendo en práctica los objetivos “de otros”.

Para establecerlos, es vital que haya un trabajo adecuado de comunicación. Todas las personas involucradas deben estar conscientes y tener claros cada uno de los objetivos que deben guiar su accionar; por otra parte, es clave que estos estén escritos y publicados.

Los objetivos deben ser desafiantes. En tal sentido, si son fáciles de alcanzar, quien debe cumplir con ellos percibe que sin mucho esfuerzo cumple su tarea en la organización. Por el otro lado, si son inalcanzables, el empleado pierde la motivación al sentir que nada de lo que pueda hacer es suficiente para cumplir con el objetivo. Es clave entonces la determinación de objetivos realistas y desafiantes para mantener a los empleados motivados.

Idalberto Chiavenato señala: “La APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la compañía de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de la necesidad del gerente de contribuir para su propio desarrollo. Es un estilo exigente y compensador de administración de empresas”.

En general, los programas de APO constan de los siguientes elementos.

- ... BSdf[d VVaT\W[hae \WefST\W\]Vae VVeVWS Y\W\W U[S \_ \Ye S\fs VW\ adYS` [I SU\í ` \ž6 W \WefS \_ S` \W\sl `ae Y\W\W f\W k Wb\W\ea` S\f\WW g` S [V\W USd\ VVa cg\W\eb\W\ `aY\dsd \S S\fs Y\W\W U[Sž
- ... 7e h[fS^cg\W\fa VSe 'Se b\W\ea` Se cg\W\ea` bSdf\WW\ adYS` [I SU\í ` \f\W\ds` f\W VWS S\fs Y\W\W U[S\l ZSefS `ae ab\W\dsd\ae VWS ó\fs\_ S \e\ V\W f\W\Y\W` W USd\ U\g\Y\W\ea` ege a\T\W[hae k cg\W\eb\W\ V\W\W\aež
- ... 7e USh\W\ bSdf[U]bSU\í ` V\W\fa Vae `ae W b\W\W\ Vae W \W\WefST\W\l\_ [W\fa V\W\ae a\T\W\l- haež5gS` fa \_ Skad\W\`S bSdf[U]bSU\í ` V\W\W\W f\W k W b\W\W\ Vae bSd\ VefST\W\W\l\_ W\Se\ fS` fa \_ Skad\`S b\daT\ST\l[V\SV\ V\W\c\g\W\ae\Se e\W\`U\`S` UWž

*Mafalda, por Quino*



# INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

Son trascendentes, además, los procesos de revisión y control de desempeño. En la revisión, el líder y el supervisado deciden qué problemas existen y qué pueden hacer para resolverlos. De ser necesario, los objetivos se pueden alterar.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada una de las personas tiene una única personalidad: características, rasgos, temperamento, que hacen a la forma de interactuar de una persona con otras. Una organización también tiene personalidad, y es lo que llamamos “cultura”.

La cultura organizacional implica un conjunto de normas, costumbres, actitudes, ritos, valores, creencias compartidas por quienes conforman la organización.

Hay ciertas cosas que se desarrollan dentro de una organización y que tienen una explicación más allá de la estructura o la industria en la que se esté trabajando. Hay cuestiones que son implantadas en la organización desde su fundación o como solución a determinados problemas, y que se decide mantener a través de los años.

Podemos comparar dos empresas de la industria petrolera que tienen una facturación, estructura y tamaño similar. Sin embargo, podrían observarse grandes diferencias entre ellas, que están determinadas por la cultura organizacional. Por ejemplo, podemos encontrar:

- ‡ Organización Tipo 1
  - ‡ Los empleados basan sus decisiones en reglas documentadas
  - ‡ Reticencia al cambio
  - ‡ Supervisión exhaustiva
  - ‡ Escasa preocupación por la motivación del personal

- ‡ Organización Tipo 2
  - ‡ La administración alienta el cambio y la toma de riesgos
  - ‡ Promueve y premia la innovación
  - ‡ Pocas normas y reglas que los empleados deban cumplir
  - ‡ Supervisión relajada
  - ‡ Existe un departamento de Recursos Humanos preocupado por la motivación de sus empleados

Probablemente, una persona que pase a trabajar de una de las empresas a la otra, va a notar un gran cambio, dado principalmente por la cultura organizacional.

Edgar Schein definió cultura de la siguiente manera:  
“Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por tanto, deseable para

enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada para percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos.”<sup>2</sup>

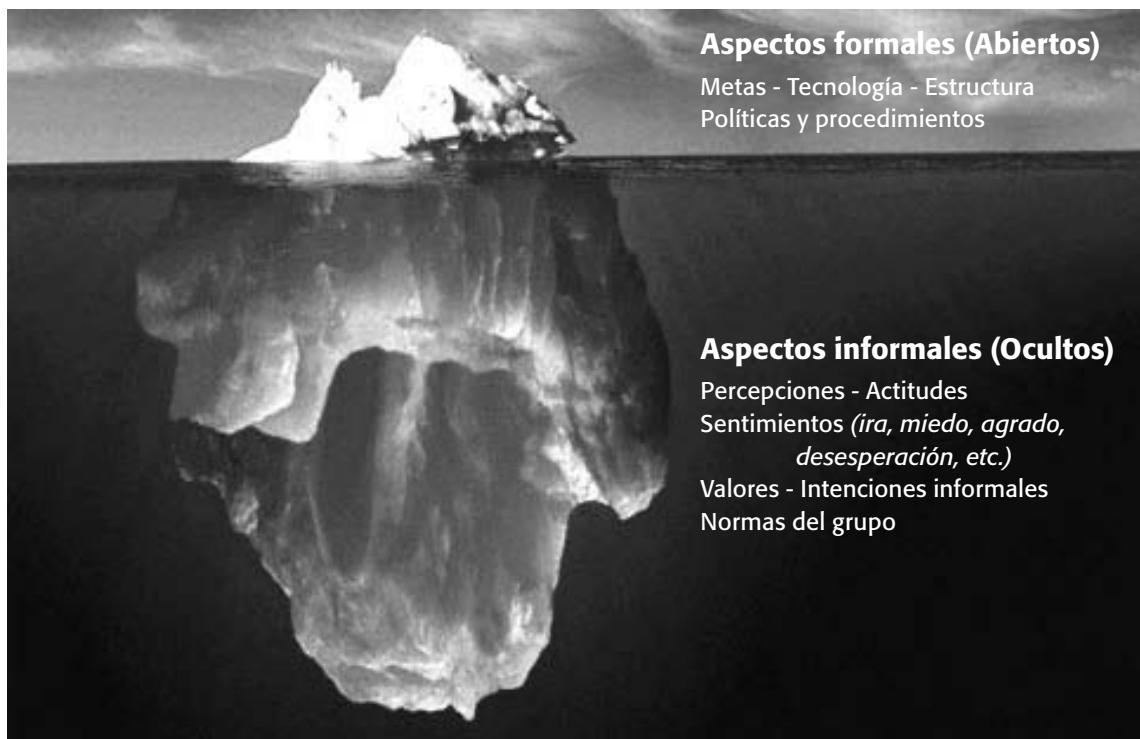
Muchos administradores tienden a ver a la cultura organizacional como algo sin mucha importancia y además, lo consideran algo sobre lo que no tienen capacidad de control. Pero esto es claramente un error. En el mundo de los negocios de hoy, los líderes corporativos están encontrando que las estrategias de sus negocios tienen poca probabilidad de éxito si la cultura de la organización impide el cambio o se encuentra enfrentada a los planteos estratégicos.

Una estrategia integral debería identificar las implicancias de la cultura en el modelo de negocio. Si la cultura está alineada a la estrategia, los administradores deben ayudar a reforzar aquellos atributos que así lo generen. Si la cultura no está alineada, entonces se deben desarrollar programas específicos para influir sobre el cambio cultura y dirigirla a una situación deseada.

### **El Iceberg de la cultura organizacional**

En las organizaciones se produce el llamado “efecto Iceberg” que analiza los dos aspectos: aquella pequeña parte que flota sobre la superficie, y que resulta visible; y aquella gran parte que resulta oculta o poco evidente. En esta representación de un iceberg, “lo formal” representa la parte visible y “lo informal” de la organización la parte invisible.

Un pequeño porcentaje de la empresa está compuesto por lo “formal”, donde se hallan: misión, visión, objetivos y la planificación estratégica en sí misma; mientras que otra gran



2 Edgar Schein; *Organizational Culture and Leadership*.

parte corresponde a lo “informal”, en la cual se incluye a los deseos, anhelos, creencias, pensamientos de los colaboradores, así como la admiración hacia los líderes, entre otros factores que comprenden la cultura organizacional o cultura corporativa.

## Las organizaciones internacionales

El comercio y la competencia internacionales se intensificaron notablemente en las últimas décadas. En este mundo global las organizaciones deben luchar por captar mercados en el extranjero.

La inversión directa consiste en aquellas inversiones en activos extranjeros de forma tal que se obtiene participación en la toma de decisiones en la administración de la organización en la cual se invierte.

**Empresa multinacional:** es una gran corporación con operaciones y divisiones distribuidas en varios países.

Antes de invertir en otro país, una organización debería evaluar las economías de los diferentes países. Así como también la infraestructura con que cuenta para desarrollar las actividades que se espera que realice la organización (sistemas de comunicación, facultades, transportes, etcétera). Otro factor a tener en cuenta es la estabilidad política. Por último es importante saber si la cultura del país es compatible con la estrategia organizacional.

De todas maneras, los administradores no pueden volver a las organizaciones en multinacionales en un corto plazo. Se requiere tiempo y decisiones cuidadosamente tomadas. Lo normal es que la organización pase varias etapas para volverse internacional.

---

**1º Etapa:** se trata, básicamente, de exportación de bienes producidos en el país de origen y vendidos en otro país. Cuando las relaciones están avanzadas los empleados nacionales ya tienen una relación fluida con los actores en el extranjero.

---

**2º Etapa:** cuando las relaciones son más fluidas pueden celebrarse contratos de licencias o franquicias para expandir y desarrollar sus negocios en el exterior.

**Licencia:** contrato por el cual una persona recibe el derecho de uso de varios de los bienes de otra persona.

**Franquicia:** concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.

La franquicia es un tipo especial de licencia en el que una organización concede los derechos de explotación de determinada marca o nombre comercial. En este modelo de negocio se desarrollaron grandes empresas como McDonald's, Starbucks, Subway, Hard Rock, etcétera.

Este modelo, si bien permite la externalización de sus negocios, no obtienen la completa administración de las decisiones de estas sucursales.

---

**3º Etapa:** en esta etapa las organizaciones deciden directamente realizar una inversión directa e instalar una filial en otro país. Una alternativa es lo denominado joint venture (alianza estratégica).

**4º Etapa:** en esta etapa las organizaciones pasan a tener una red estratégica global de participaciones en el extranjero. Se desarrolla más allá de algunos países selectos y trabajan estratégicamente a lo largo y ancho del globo asumiendo el liderazgo.

Barlett y Ghoshal<sup>3</sup> en su libro *La empresa sin fronteras: la solución transnacional* (2002), definieron la siguiente tipología de empresas multinacionales:

... 7\_ bdWSe \_ g^f[Va\_ äef[USe, WfSe adYS` [I SU[a` W UWfdS`|I S` `S SV\_ [` [efdSUí ` k fa\_ S VWWV[e[a` W W WbSèe ^aUS ^zBadWW b'a, Nestlé VV cgWS aXWfS VVbdaVgUfae XgWS VVU[V[VS W USVS bSèe W Va` VWFdSTS\Sž7e Seèc gWe[ g` a hS S HWWgWS bgWW hWd\_ SdLSe Ua\_ a zSavoy^ a zCocosette^ VW` Vgefjd[S VVNestlé\_ [WfdSe cgVV 3dYWf` S eWWUgWfdS` \_ SdLSe Ua\_ a zNestlé Crunch^ a z4S` S` [fs 6a^US^ VW` Vgefjd[S Nestléž  
... 7\_ bdWSe Y'aTS^W, WfSe adYS` [I SU[a` W UWfdS`|I S` `S SV\_ [` [efdSUí ` k fa\_ S VWWV[e[a` W W eg bSèe VVadl- YWžEWVW XaLS S `S adYS` [I SUí ` Ua\_ a g` WfWY'aTS^V[d[Y]Va VVWWS UWfdS^zG` WW b'a VWg` S W bdWes Y'aTS^W Sony a Nintendož  
... 7\_ bdWSe fdS` e` SU[a` S^W a e` Xa` fWSe, WfSe adYS` [I SU[a` W ` a WfY` V[h[V]VSe badUWfdæ YWYdYUaef e` a cgWfWW g` S VfdgUfgdS adYS` [I SU[a` S^W fad` a S S^Yó` afda XSfad Ua\_ a bgVWWeWdW Ydgbae [` Vgefjd[S VézBadWW b'a Thomson SA /a` aU[Va Ua\_ a zThomson ? g^f[ W[S^fif[W WeWWWW 4ag^aY W8d` U[Sl bWa f[W WaUza gT[USU[a` W [` badS` fWes^dWWWadVW\_ g` Važ

**Joint Venture:** es también conocido como riesgo compartido o alianza estratégica. Aquí una organización nacional comparte con una extranjera los riesgos de una inversión.

En este tipo de casos, las organizaciones deben adaptar su cultura y costumbres a las de diferentes países. Las costumbres de un país de oriente no son las mismas que la de un país latino. El gerente de una multinacional debe ser consciente y lidiar con estas dificultades.

Por Tabaré



### La concentración económica de las corporaciones multinacionales

El fenómeno descrito anteriormente de internacionalización de las organizaciones lleva a que las grandes corporaciones tengan la posibilidad de crecer a niveles exponenciales. Expanden sus mercados avanzando sobre diferentes territorios.

En Argentina, podemos observar como Telefónica, Repsol, Carrefour, Walmart,

<sup>3</sup> C. A. Barlett y S. Ghoshal; *Managing Across Borders: The transnational Solution*.

## INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

McDonald's, Banco Santander, Banco Francés, Banco Galicia, Unilever, Procter & Gamble, Kimberly-Clark han tomado gran participación en el mercado y se volvieron en jugadores determinantes que cambiaron las reglas de juego. La competitividad en el mercado nacional no es el mismo, que antes de la invasión de las grandes corporaciones. El mercado es mucho más hostil, cambiante, dinámico.

En estas condiciones, son las grandes corporaciones quienes tienen mayor capacidad de adaptación, de respuesta, así como también mayor poder económico. Es natural que muchas empresas nacionales, más pequeñas y con mercados menores, se vean abatidas por esta realidad y hayan cerrado sus puertas o hayan sido absorbidas por estos grandes "monstruos".

El resultado final es mayor poder para estas multinacionales, mayor participación en el mercado y un mayor fuerza económica. Este círculo tiende a la concentración de capitales en pocas manos, y además, manos extranjeras.

Hay quienes están a favor y quienes están en contra del avance de las grandes corporaciones en el territorio nacional. Sin entrar en profundidad en ese debate, lo que queremos destacar es que es un hecho que ocurre. Está presente en nuestra vida.

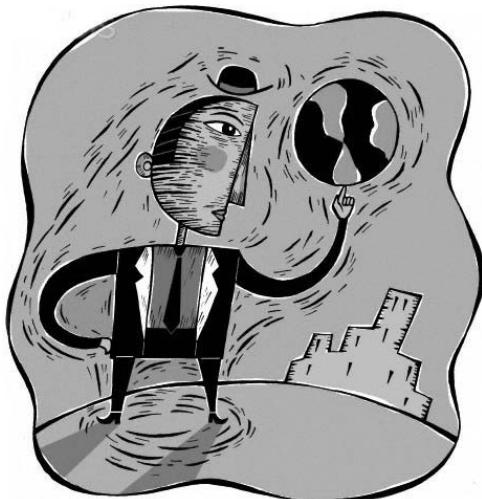
... ? [WfdSe S^Yg` Se VäUSVSe SfdÝel 'Se XS\_ [^Se ZSUS` ^Se Ua\_ bdSe W WS^\_ SUä`  
VVTSddal Zak egWW [d'ae ú` W VWeW\_ S` S S ^ae YdS` VWeZ[bWl\_ VUSVae bSdS  
^WSdege UZS` Yg[fae k fWWdeg\_ [^ [efdae bSdS faVS 'S eW\_ S` Sž

... >ae ` [i ae VVZak W VëS\_ eWZS` bWV[Va g` S WSbS VWege h[VSe e[ ` a 'ae ^VñSda`  
S McDonald's k eWUa\_ bdSda` g` S z5S\fs 8W]I ^ž

... : ak W VëS g` a bgVWhWlg` S YdS` hSd[WSV VW\_ SdSe VVWVhWS bSdS Ua` -  
eg\_ [d'E]` W\_ TSdYa\_ Ýe VVg` a eWbgVWeadbW VVdS^VSdeWUgWfS cgWSe  
\_ SdSe, Cg[^\_ W\_ ege V[XWfWfW\_ hSd[WSVWé Brahma] ;YgS` Sí Stella Artois  
3` VWe @adfWk Liberty bWfW VVW S` S 5WhVWdS k ? S'fWdS Cg[^\_ W\_ cgWS eg  
Xad\_ S bSdfWWWYdgbA Anheuser-Busch InBevI 'S UWdhWWS [^ fWl\_ SU[a` S^ ^VñWk  
g` S VVSe U` Ua W\_ bdWSe VVUa` eg\_ a \_ Se[ha \_ Ýe YdS` VWeVW\_ g` Važ

Sin duda, las corporaciones multinacionales se han instalado en nuestras vidas, y cambiaron mucho de los hábitos, deseos, anhelos y costumbres de nuestra sociedad.

Planteada esta realidad, es conveniente destacar que si se dejara la libertad de acción a las grandes corporaciones, muchas organizaciones nacionales, muchas de ellas más pequeñas, se verían perjudicadas. Sin entrar en el debate de si es necesario que el gobierno nacional intervenga para controlar estos asuntos, es importante destacar que no debe ignorarlos. Debe actuar como ente contralor y actuar en caso que se considere pertinente.





## Actividades

- 1) ¿Por qué crees que el estudio de la administración de las organizaciones es importante?
- 2) ¿Qué son las organizaciones?
- 3) Nombra seis organizaciones con fines de lucro: tres del rubro automotriz y tres del rubro gastronómico.
- 4) Lee el listado de las siguientes organizaciones y señala si son empresas, si pertenecen a la administración pública o son algún tipo de ONG:

	<b>Empresa</b>	<b>ONG</b>	<b>Administración Pública</b>
Mc Donald's			
Fundación Latinoamericana de Defensa del Trabajador			
Municipalidad de La Plata			
Asociación Padres y Amigos del Discapacitado			
Gobernación de la Provincia de Neuquén			
Canal 13 TV			

- 5) ¿Pueden dos hospitales tener diferentes misiones?
- 6) ¿Por qué se dice que las organizaciones interactúan con un medio ambiente dinámico?
- 7) Nombra un ejemplo en donde se pueda identificar la retroalimentación en un proceso administrativo, desde el punto de vista de las organizaciones como sistemas abiertos.
- 8) ¿Te imaginas a una empresa norteamericana y a una empresa argentina similares? ¿Crees que la cultura puede ser similar? ¿En qué se pueden distinguir?
- 9) ¿Por qué en la realidad actual la internacionalización de las organizaciones es más usual o, al menos, hay más facilidades que hace 25 años atrás?



Nota: *El Cronista Comercial*

### Para Gol, no hay incompatibilidad entre calidad y bajo costo

13-12-11 16:01 El director comercial de la aerolínea brasileña, Eduardo Bernardes Neto, analizó el proceso de expansión de la compañía a nivel regional.

¿Cómo ofrecer un servicio cuyo atractivo es el bajo costo y a la vez transmitir una imagen de seguridad y calidad? La pregunta cabe, sobre todo, cuando se trata de una línea aérea. Para Eduardo Bernardes Neto, director comercial de la brasileña Gol, no hay incompatibilidad entre los conceptos de "calidad" y "bajo costo".

En una visita a Buenos Aires, Bernardes habló con *Cronista.com* sobre el proceso de expansión que tuvo la compañía en Latinoamérica y especialmente en la Argentina, donde acaba de abrir su segundo local en la ciudad de Córdoba.

"El servicio de bajo costo tenía escasa participación en 2001 en Latinoamérica y hoy alcanza a un 51% del mercado", grafica.

La fórmula para hacer crecer esa combinación, revela el directivo internacional, no tiene que ver sólo con una cuestión marketing sino en cómo se estructura el trabajo de la empresa.

Al analizar el caso Gol y las perspectivas del sector para los tiempos que vienen, Bernardes Neto remarca como elemento clave el desarrollo de la clase media, tanto en Brasil como en Argentina.

### Para reflexionar



QdWcgWWbdWef[Y]a VWg` S Ua\_ bSi & SädM\$ bgWWWeWdg`  
XUfadUShWbSdS eg äj [fa1 QBadcgä1

;\_ SY|` S UgÝ^baVdS ^W\$sdS eW`S \_ [e[í ` VW9aŽ

QdWcgW9a^Wg` S Ua\_ bSi & [` fW` SU[a` S^l SVS1

## Capítulo 2: Escuelas de la administración

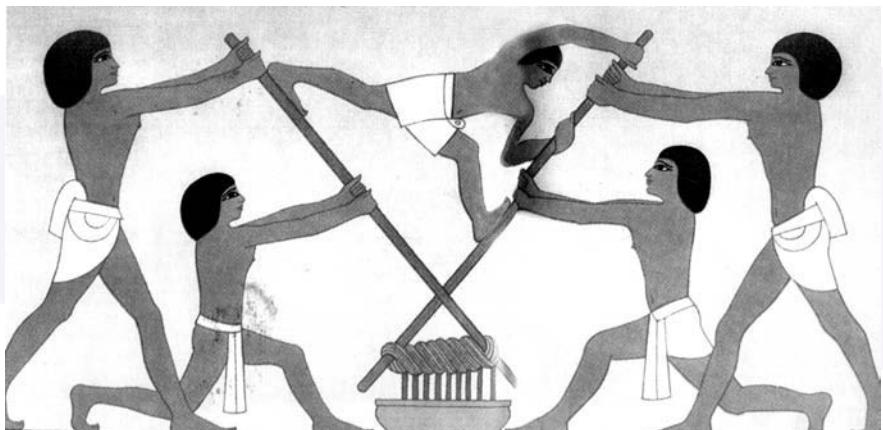
*En este capítulo, trataremos de explicar cómo evolucionó el proceso administrativo desde sus formas más primitivas hasta las organizaciones de hoy en día.*

### ANTECEDENTES DE LA ESCUELA CLÁSICA

En sus orígenes, la **economía era de autosuficiencia**. Lo obtenido del trabajo se destinaba al consumo por parte de la comunidad, y había un intercambio de productos entre las personas que la componían. Los objetos de trabajo eran de origen agrícola o minero y las materias primas se transformaban en productos cuyo destino era su uso o consumo.

La calificación profesional estaba constituida por destrezas y conocimientos adquiridos por la propia experiencia de trabajo con las familias o la comunidad de la que las personas formaban parte.

Egipcios prensando uva para el vino, período Neolítico



Posteriormente, hubo un período de transición entre esta economía de autosuficiencia y trueque a la economía **mercantil**. En esta etapa la aparición de la esclavitud determinó que empezaran a separarse las tareas manuales productivas de las tareas conceptuales o de dirección.

Para los esclavos, el trabajo era pesado y penoso, y no había una diferenciación clara entre el tiempo de trabajo y las horas fuera del trabajo. La jornada laboral la controlaban sus dueños en función de la fatiga física y mental y la realización del producto final.

Desde entrada la Edad Media hasta fines del siglo XVIII, las formas productivas que dominaron fueron las **corporaciones de oficio**. Muchas personas se acercan a las ciudades para especializarse en una profesión. Se juntaban personas de un mismo oficio, en un taller corporativo, a transformar la materia prima en un producto final y luego venderla. Dentro del taller había una clara estructura jerárquica. Se encontraban los maestros, los oficiales y los aprendices. El maestro era aquella persona más calificada para ejercer su

oficio, y poseía las materias primas y las herramientas más costosas. Aunque esto es un avance hacia la sociedad capitalista, las técnicas productivas era primitivas y no había una gran cooperación entre los trabajadores del taller. El trabajo se desarrollaba con autonomía e independencia. No había una división de tareas.

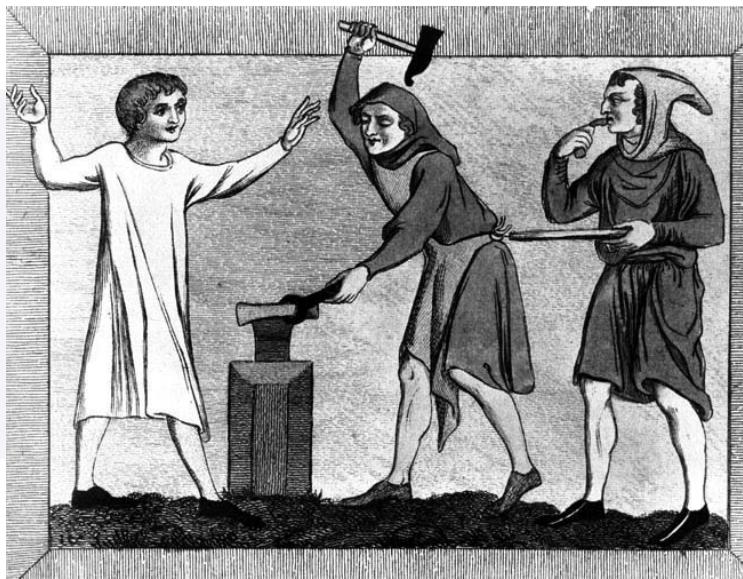
Como fruto del proceso histórico, se da una situación en la que hay personas que poseen dinero o mercancías (capitalistas), mientras que hay otras que cuentan solamente con su propia fuerza de trabajo. Estas últimas son personas libres para circular, pero tienen que trabajar para los primeros con el objetivo de obtener un salario. Estas condiciones generaron que emergiera el **capitalismo industrial**.

En este sistema, la acumulación del capital implica la reproducción y la autoexpansión del capital en una escala creciente. Los dueños de las empresas deben incrementar su capital e incorporar innovaciones de procesos para aumentar la productividad del trabajo y reducir los costos de producción.

En una primera instancia, el comerciante no dispone de medios eficaces para controlar directamente el proceso de trabajo. Los trabajadores manuales (artesanos) fijaban la duración de su jornada, y se les pagaba por pieza o rendimiento. Las técnicas utilizadas eran relativamente simples. Aquí, más que vender su fuerza de trabajo, el artesano vendía su producción.

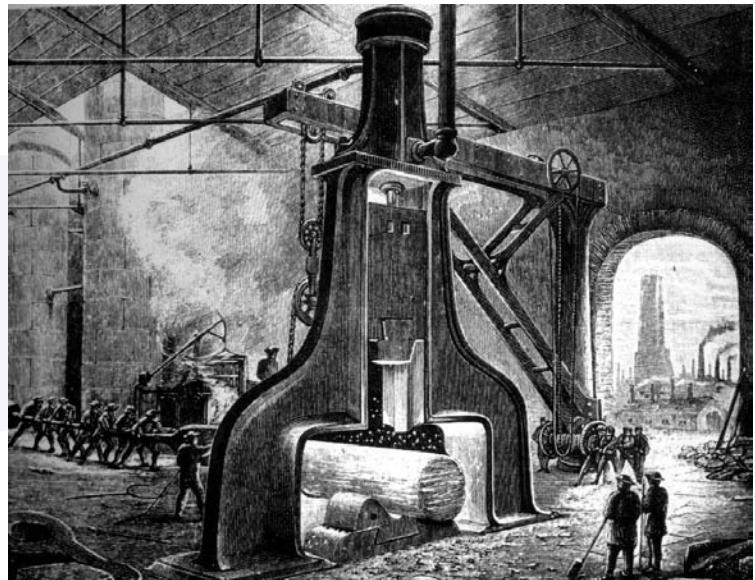
Pero con el tiempo, los empresarios acumularon capital y construyeron establecimientos manufactureros, donde instalaron grandes máquinas, se ocuparon de la provisión de materias primas, dejaron de ser comerciantes y pasaron a ser empresarios industriales. Los artesanos quedaron progresivamente desposeídos de los medios de producción.

Se empieza a dar lo que se llama división técnica del trabajo: un mismo proceso productivo es dividido entre varias personas de forma tal de llegar a obtener el producto final de forma más eficiente. Es la fragmentación de una actividad productiva en sus tareas más elementales y su reparto entre diferentes personas, según su fuerza física, habilidad y conocimientos. Ésta técnica generalmente deriva en el aumento de la producción. No es



Artesano inglés en el siglo XII.

Martillo gigante a vapor en fundidora inglesa, en los principios de la Revolución Industrial.



lo mismo que haya cuatro personas realizando cuatro panes de forma individual a que se aplique la división técnica del trabajo, de forma tal que una se dedique a unir los ingredientes para producir el pan; otra que los mezcle; otra que se dedique a amasar; y otra que corte la masa y hornee los panes.

En el extremo de la división del trabajo, las operaciones que realiza cada obrero se reducen a actos elementales y monótonos que implican una utilización limitada de las facultades manuales e intelectuales del trabajador. Esta división del trabajo destroza los viejos oficios. Antes, la calificación se obtenía a través del aprendizaje basándose en la rutina repetitiva, llegando a adquirir habilidad en el oficio luego de un largo tiempo. Como resultado de la división del trabajo, la atención de cada trabajador está fijada enteramente sobre una actividad muy simple.

Esta división del trabajo, venía de la lógica del capitalismo industrial primitivo, que buscaba la acumulación de capital a partir de bajas tasas de salarios y jornadas de trabajo extensas y exhaustivas. La dirección empresarial progresivamente adoptó un carácter autoritario y despótico a fin de controlar y reprimir la resistencia obrera. Las negligencias y descuidos eran severamente reprimidos. La creciente desocupación debilitó la capacidad de resistencia de los trabajadores.

Con la llegada de la Revolución Industrial, a fines del siglo XVIII, aumentó la producción de las fábricas mediante la utilización de costosas maquinarias, la concentración y movilización de la fuerza de trabajo y el empleo intensivo de nuevas y potentes fuentes de energía.

La máquina herramienta, una vez puesta en movimiento, efectuaba con sus instrumentos las mismas operaciones que los trabajadores ejecutaban anteriormente con sus útiles individuales. El cambio fundamental consiste en que ahora el instrumento o el útil de trabajo se ha incorporado a la máquina y es manejado por ella, y en que los trabajadores se ven progresivamente reducidos a la tarea de conducir y alimentar las máquinas con materias primas, recoger el producto, vigilarlas y controlarlas. Surge así una nueva especialización, pero ahora al servicio de la máquina.

El sistema mecánico realiza de manera más rápida y exacta muchas de las operaciones simples que antes efectuaba el obrero. El costo de producción se reduce gracias al reemplazo de trabajadores calificados por trabajadores poco calificados. La producción aumenta incluso cuando comienza a disminuir la duración de la jornada de trabajo como fruto de la reivindicación sindical.

Imagen de *Tiempos Modernos*, película dirigida e interpretada por Charles Chaplin.



### Capitalistas y obreros en la revolución industrial

Teresa Eggers-Brass, *Historia mundial contemporánea*, Maipue, 1996

Las industrias requirieron, para funcionar, de mano de obra abundante, y de capitales. De este modo surge por un lado una clase obrera (o proletariado) fabril, y un empresariado capitalista, que se nutre en un principio de las fabulosas ganancias que estas nuevas inversiones en la industria le proporcionan.

Como hemos mencionado, en un principio la industria textil no requirió grandes capitales; cuando éstos fueron necesarios "para las grandes máquinas que producían, ya en fábricas, más y mejores productos", la burguesía

industrial había acumulado lo suficiente como para proveerlos.

El gran lucro obtenido por los empresarios se debía a que pagaban sueldos muy bajos, a que la mecanización aumentó mucho la productividad, a que la construcción de las fábricas era relativamente barata, y a que el costo de la materia prima había bajado (también el algodón, cuyo cultivo en el sur de los Estados Unidos fue de una rápida expansión).<sup>1</sup> Además, al principio había un poco de inflación, lo que les convenía a los industriales, ya que el precio del producto era menor cuando lo hacían que en el momento en que lo vendían.

Hacia 1815, por el contrario, comenzó un período de deflación en muchos precios, y el beneficio aminoró. Lentamente el margen de ganancia de los industriales fue disminuyendo, especialmente porque los precios se fueron achicando al existir mayor competencia para los mismos productos.

Para no reducir tanto su beneficio, los empresarios apli-

<sup>1</sup> Hobsbawm Eric, *La era de la revolución*.

## LAS ESCUELAS CLÁSICAS DE ADMINISTRACIÓN

Estas escuelas surgen a partir de 1880 en el contexto de la segunda Revolución Industrial y constituyen el punto de partida de la administración contemporánea. Dentro de estas escuelas emergen como figuras protagonistas Frederick W. Taylor y Henry Fayol.

Comparten la metodología de analizar y normalizar los procesos productivos con el objeto de aumentar la eficiencia en la organización. Tienen el afán de evitar todo despilfarro dentro de las organizaciones, tratando de optimizar la productividad.

### La Escuela de la Administración Científica. Aportes de Frederick Taylor

**Frederick Taylor** (1856-1915), en su libro de *Principios de la administración científica* enuncia: "El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado". Taylor realiza sus estudios y focaliza sus ideas exclusivamente en el campo industrial fabril.

Dentro de este contexto, este autor considera que deben desarrollarse modelos sistemáticos de administración que combatan las pérdidas generadas por la ineficiencia del trabajo.

Taylor, además, toma en sus consideraciones la particular idea que el obrero es holgazán por naturaleza. Al respecto, enuncia: "Esta holgazanería o simulación del trabajo proviene de dos causas. Primero: del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y buscar la comodidad. Segundo: de sus relaciones con otros obreros... Cuando

caron reiterados ajustes sobre su costo de mano de obra. Esto se podía hacer mecanizando aun más las operaciones (o sea reemplazando trabajadores por máquinas), disminuyendo la edad del personal (haciendo trabajar a niños y pagándoles mucho menos que a adultos) y finalmente bajando concretamente los jornales de los obreros.

Los sueldos de los trabajadores, que eran pequeños, se deterioraron hasta llegar al mínimo indispensable que les asegurara la subsistencia. Los menores de edad que trabajaban en las plantas fabriles eran en general más de la mitad del total de los obreros, e incluso a veces las dos terceras partes, y un tercio de los mismos eran niños de entre siete y diez años. La situación de estos "aprendices" era en general terrible, aunque hubo unos pocos empresarios que se preocuparon en formarlos realmente para llegar a tener mano de obra especializada.

Muchos propietarios construyeron barrios obreros en torno a las fábricas, hornos o minas, que eran también

propiedad de las empresas y significaban un condicionante más para que los obreros permanecieran trabajando por sueldos miserables.

El conglomerado de viviendas de asalariados hizo que fueran tomando conciencia de la explotación que sufrían por parte de los industriales. Éstos no sólo les pagaban salarios indignos sino que se aprovechaban de la situación imponiéndoles multas por cosas que los burgueses consideraban que no estaban bien realizadas, desperdicio de materiales o pérdida de tiempo (lavarse mientras se trabaja, dejar cosas fuera de su sitio, encender el gas temprano o dejarlo prendido, etc.).<sup>2</sup>

Empezó a haber algunas huelgas espontáneas en la segunda mitad del siglo XVIII, y algunas peticiones al rey Jorge III, pero la concepción de que formaban una clase social, la clase obrera o proletariado, recién se dio en esos términos en Inglaterra en el siglo XIX.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Recalde H., Eggers-Brass T., Historia II.

<sup>3</sup> Hobsbawm E., op. cit.

un hombre enérgico por naturaleza trabaja durante varios días al lado de un perezoso, la lógica del razonamiento es incontrovertible. ¿Por qué debo trabajar fuerte si ese obrero perezoso recibe el mismo salario que yo y hace solo la mitad de mi trabajo?"

Siguiendo con las ideas de Taylor, este considera que el hombre cuenta únicamente con motivaciones económicas y que para lograr su aprovechamiento al máximo debe dársele incentivos económicos. Es así que propone un sistema de pagos en relación directa con la producción y rendimiento del obrero.

El autor propone entonces la realización de un estudio profundo y científico de las condiciones y características de cada puesto de trabajo. Se debe estudiar cada proceso, cronometrando las operaciones y cada uno de los movimientos. De este análisis, se debe llegar a la selección del mejor procedimiento y las mejores herramientas para llevar a cabo una tarea. Se calcula cuánto se puede producir en condiciones normales, pero sin esfuerzos inútiles, con los mejores métodos y con las herramientas adecuadas.

El estudio de tiempos y movimientos así constituido proporcionaba la posibilidad de planear hasta en sus menores detalles el trabajo de cada operario. Se hacía un procedimiento que detallaba meticulosamente cada uno de los pasos a seguir, estableciendo así una rutina permanente de movimientos.

Una vez que se determina cuál es el procedimiento y cuál la herramienta óptima a utilizar, se debe instruir, enseñar y formar al obrero.

Ya realizado el cálculo de la producción de cada puesto de trabajo, se obtiene un estándar de producción que permite la planificación total de la fábrica y de las unidades a producir.

Según Taylor, en la fábrica debe haber una supervisión de tipo funcional, de capataces que estén capacitados en las tareas que realizan los obreros. Así como la actividad del obrero se segmenta en diferentes etapas de trabajo, habrá un especialista en cada etapa que controlará



a los obreros. Los trabajadores en la fábrica recibirán órdenes de diferentes capataces, pero cada uno será un experto en su tema y podrá hacer más eficiente el proceso de trabajo.

## LA ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL

Mientras que la administración científica se desarrolló casi exclusivamente en el área fabril, la escuela de la administración industrial y general dirige su acción al plano de toda la empresa, con énfasis en la dirección y administración. Se piensa desde la cúspide de la estructura, en una coordinación de todas las áreas.

El máximo exponente de esta escuela es **Henry Fayol** (1841-1925), quien fundamenta todos sus desarrollos sobre bases autoritarias. Para Fayol, el individuo es una constante: se le indica qué debe hacer, y lo hace. De ello se desprende la concepción mecanicista, a partir de la cual se considera a los individuos como algo no pensante, totalmente sumiso, casi como un autómata o una máquina.

Por ejemplo, supongamos el caso de una empresa de transporte público, en la que se le especifica a los choferes de ómnibus la ruta que deben seguir, cuánto deben cobrar y todas las paradas en las que deben detenerse para permitir el ascenso y descenso de nuevos pasajeros. Fayol jamás consideró la posibilidad de que uno de estos choferes decidiera no permitir el ascenso de nuevos pasajeros, por concluir que el ómnibus ya había completado su capacidad. Fayol imaginó a las personas como individuos que seguirán las reglas bajo toda circunstancia.

Este autor considera a la administración como el arte de gobernar. Para poder hacerlo, considera necesarios los siguientes elementos:

**Prever:** planear las actividades de la empresa a futuro.

**Organizar:** darle estructura a la organización. Brindarle los recursos requeridos para la operación de la empresa.

**Dirigir:** Fayol lo utiliza como sinónimo de mando, es decir, conducir al personal y a la organización.

**Coordinar:** una vez que las tareas se desarrollan, es necesaria la compatibilización de éstas, para que se puedan desarrollar de forma armoniosa las actitudes y metas de los miembros.

**Controlar:** esta actividad implica la verificación de que las actividades se desarrollen como están previstas.

Por Rovella



## ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Además, Fayol desarrolla algunos conceptos interesantes sobre la administración:

**Organización formal:** la empresa sería un conjunto de relaciones preestablecidas, con roles y funciones prescriptas. Las personas ocuparían un lugar en la jerarquía de la empresa. Las relaciones entre las personas serían estrictamente funcionales y de jerarquía.

**Autoridad y disciplina:** Fayol define a la autoridad como “el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer”. La disciplina es la obediencia a todas las convenciones y reglamentos que la empresa establece y que todos sus miembros deben respetar y obedecer.

**Unidad de mando:** en este punto Fayol es categórico. Para él, cada persona, en la ejecución de sus funciones solo debe recibir órdenes de un jefe. Cuando una persona recibe órdenes de más de una persona genera problemas y confusiones, al punto tal que la autoridad pueda quedar comprometida y el orden alterado.

**Jerarquía:** es la pirámide constituida por los jefes, desde la autoridad superior a la base, es decir, los agentes de menor nivel.

**Estabilidad del personal:** si el empleado es desplazado apenas aprende su tarea, nunca podrá rendir de manera correcta. Fayol cree que es necesario que todos los trabajadores, de cualquier jerarquía, puedan contar con estabilidad, y hace particular énfasis en los jefes, para quienes la capacitación es especialmente larga.

Este autor realizó además un análisis de los puestos de las organizaciones, y las necesidades para poder cubrirlos. Distinguió la capacidad física, intelectual, cultural y la experiencia que se necesita en cada puesto. Fayol creía que para aquellos roles que corresponden a los niveles inferiores dentro de la jerarquía, las capacidades deben ser más específicas, como por ejemplo, trabajo de ventas, de producción, etc. A medida que se va subiendo en la jerarquía es necesario contar con capacidades administrativas o directivas.



La Western Electric Company en Hawthorne

## ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### Teoría de las Relaciones Humanas. Elton Mayo.

Si bien durante las primeras cuatro décadas del siglo XX era marcada la hegemonía de la escuela que habían dejado Taylor y Fayol, sus ideas no siempre eran tomadas pacíficamente por los obreros y movimientos sindicales. Especialmente en Estados Unidos, el país donde más se aplicaron estos métodos, los trabajadores y sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

La Escuela Clásica basó sus preocupaciones en la metodología de trabajo. Pero con el tiempo, las propuestas de la escuela, fueron interpretadas por los obreros como una forma de explotación abusiva. El hombre era tratado como una pieza más de una máquina. El trabajador es considerado por esta escuela como un ser egoísta y perturbador, que se mueve únicamente por estímulos pecuniarios (elevados salarios), al que hay que vigilar y controlar muy de cerca. El personal es calificado como algo externo, que hay que soportar porque es necesario.

El inicio de las ideas de las relaciones humanas fueron fundamentadas a partir del experimento de Hawthorne (entre 1927 y 1932), desarrollado por Elton Mayo y sus colaboradores. En 1927, el Consejo Nacional de Investigación le encargó a Mayo realizar investigaciones en la empresa Western Electric Company, situada en el barrio de Hawthorne, en Chicago. Lo que se trataba de determinar era la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, teniendo como unidad de medida a la producción. Estos estudios se encuadraron en la lógica de los presupuestos de Taylor, aunque van a dar conclusiones inesperadas.

### Primera etapa de la experiencia de Hawthorne

Inicialmente separaron dos grupos de trabajo, y los pusieron a trabajar realizando la misma tarea en condiciones iguales. La diferencia entre un grupo y el otro fue que uno trabajó sobre una intensidad de luz que iba cambiando, mientras que otro grupo trabajó siempre sobre la misma intensidad de iluminación.

Tras esta experiencia, se sorprendieron al encontrar factores psicológicos que influían en el nivel de producción. Los operarios aumentaban su nivel de producción a medida que veían un aumento de la iluminación, porque suponían que debían trabajar más. Por el contrario, al ver que bajaba la intensidad de la luz, los operarios disminuían su productividad. La influencia del factor psicológico fue confirmada cuando se le cambiaban los focos de iluminación a los grupos de trabajo, haciéndoles creer que la intensidad de la luz cambiaba, cuando en realidad los focos eran de igual intensidad. Los operarios cambiaban el nivel de producción porque suponían que trabajaban a diferente iluminación.

### Segunda etapa de la experiencia de Hawthorne

En esta etapa se separó un grupo experimental de seis personas, a los que se los puso a trabajar aislados, pero en forma paralela con el resto de la fábrica. Al grupo de trabajo se le aclaró que eran parte de un experimento y que se iba a estar observando cómo variaba su nivel de producción a partir de ir cambiando alguna de las condiciones de trabajo.

Se implementaron cambios en el sistema de pago, descansos, reducción del horario laboral y cambios de horario. A pesar del profundo análisis, y los numerosos cambios en las

condiciones de trabajo, no se pudo encontrar una correlación entre ellas y el ritmo de producción de los operarios. Había un factor que no podía ser explicado solo a partir de las condiciones físicas de trabajo, y que ya había aparecido en la anterior experiencia sobre la iluminación.

De esta segunda etapa, se llevaron grandes sorpresas: los operarios generaron un ambiente de trabajo amistoso, en el cual no había temor al supervisor y se trabajaba en equipo. Los operarios, incluso, extendieron sus relaciones fuera del ámbito laboral.

### Tercera etapa de la experiencia de Hawthorne

En septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas. En él se entrevistó a los operarios y se les preguntó sobre sus sentimientos, sus opiniones sobre el trabajo el tratamiento que recibían, etcétera.

Lentamente, se sacó la conclusión de que existía una organización informal, manifestada por la lealtad de los empleados entre sí.

### Cuarta etapa de la experiencia de Hawthorne

Aquí se escogió un grupo experimental de 20 personas, que trabajaron en una sala en condiciones similares a las del taller. Dentro de la sala había un observador y un entrevisor que realizaba entrevistas esporádicamente.

Esta etapa duró más de siete meses, y fue suficiente para que el observador detectara las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. En el equipo se pudieron detectar sentimientos de solidaridad grupal. Informaban su producción diaria de forma tal que el exceso de unidades de un día pudiera ser contabilizado en un posible día de escasez de producción. Las personas que trabajaban más de lo normal o las que trabajaban menos de lo normal, recibían penalizaciones simbólicas.



Por Jim Dandy

## Conclusiones de la experiencia de Hawthorne

El nivel de producción está relacionado con la integración social: el nivel de producción no está relacionado con la fuerza o capacidad fisiológica de los operarios, sino que lo importante es que el empleado se sienta integrado socialmente dentro del grupo de trabajo.

- **Comportamiento social de los empleados:** los empleados no tienen comportamientos aislados, sino que actúan como un grupo. Los empleados se ajustan a los patrones del grupo de trabajo, y reciben castigos morales cuando tienen lugar ciertos desvíos.
- **Las recompensas y sanciones sociales:** se verificó que si una persona produce muy por debajo o por encima de lo normal, recibe castigos morales de parte del grupo. Los empleados preferían producir menos y consecuentemente ganar menos, que poner en riesgo su integración dentro del grupo de trabajo.
- **Grupos informales:** la empresa empezó a ser visualizada no solo por los aspectos formales de la organización (estructura, jerarquía, responsabilidades, departamentos, etc.), sino que también se vio a la organización compuesta por diversos grupos sociales informales, cuya estructura no necesariamente es la misma que la dada por la organización formal.
- **Las relaciones humanas:** las personas no son partes de un mecanismo. Participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.
- **La importancia del contenido del cargo:** si bien Taylor había sacado la conclusión de que una mayor fragmentación de las tareas llevaba a una mayor eficiencia, Mayo observó que los operarios tendían a realizar intercambios de tareas porque los aburría la monotonía. Si los trabajadores caen en la monotonía, tanto su eficiencia como su nivel de concentración se reduce.
- **Énfasis en los aspectos emocionales:** las emociones y sentimientos, aunque en ocasiones irracionales, son tenidos en cuenta en esta teoría como un factor que influye en la producción.

## ESCUELA ESTRUCTURALISTA

### Modelo Burocrático. Max Weber (1864-1920)

La Teoría de la Burocracia se desarrolló durante las primeras décadas del siglo XX, debido a la fragilidad de las teorías existentes hasta el momento. Por un lado, la Escuela de las Relaciones Humanas parecía un tanto irreal, mientras que la Escuela Clásica era muy mecanicista. Eran muy extremas entre sí, pero seguían siendo miradas parciales e incompletas de la organización. La Teoría de la Burocracia, cuyo ideólogo fue Max Weber, tenía a mostrar una visión global de la empresa.

Ninguna de las escuelas anteriores (Relaciones Humanas o Clásica) mostró la capacidad para abarcar todas las tareas que implicaban las organizaciones del momento, con su complejidad y tamaño.



Max Weber, por Rovella

El modelo weberiano trata de hallar un estado ideal en las organizaciones, tanto para aquellas que buscan utilidades como para las que no. Este estado ideal tiene como objetivo la eficiencia, respecto de la cual Weber cree que traerá aparejada la disminución del conflicto y la armonía para los grupos sociales.

La propuesta de Weber basa sus fundamentos en la estructura. Cada puesto tiene su lugar en ella, y las personas solo ocupan estos lugares. Las personas no son consideradas como tales, sino como quienes desempeñan las funciones de un determinado cargo. La autoridad, está determinada por la estructura, y no por las personas. Está dada por el cargo o puesto de una persona, y no por sus aptitudes. Para Weber, la autoridad no es solo la aptitud de hacer cumplir las órdenes, sino también la influencia que tengan sobre los subordinados para que ellos la acepten.

Este modelo es rígido. Todo el funcionamiento de la organización está predeterminado y documentado. Para Weber todas las conductas de los individuos se pueden predecir, por lo que establece pautas de comportamiento. Solo se establecen relaciones en el marco de la autoridad determinada por la estructura y las reglas que norman la organización. No existen las relaciones informales.

La organización debe tener normas y reglamentos preestablecidos que definirán el comportamiento de cada uno de los que forman parte de la organización. Para que esto se dé tienen que estar previstas todas las situaciones posibles que puedan ocurrir, para que el individuo pueda actuar en consecuencia. Estas normas son racionales, ya que fueron definidas en función del objetivo principal de la organización.

Hoy en día, la palabra burocracia tiene relacionados muchos conceptos, como rigidez, papelerío, ineficiencia, lentitud, etc. Según el concepto popular, la burocracia se manifiesta cuando en una organización el papeleo crece continuamente. Esto es muy diferente a lo que había pensado Weber en su modelo ideal. Para él, la burocracia era la organización eficiente por excelencia.

Por Quino



Veamos el siguiente caso:

---

**Una persona es contratada para trabajar en la recepción de una cerrajería. El nuevo empleado sabe que sus tareas consisten en recibir las órdenes de trabajo, incluirlas dentro de la lista de tareas pendientes del taller, y entregar los pedidos cuando estén finalizados.**

Hasta aquí, pareciera que el empleado no podría sufrir ninguna alteración, ya que está todo predeterminado y él no tiene que tomar ninguna decisión en el proceso de trabajo. Pero ¿qué pasaría si por ejemplo, llegase un cliente y plantease que necesita que le arreglen una cerradura en una hora, porque se está por ir de viaje y no puede dejar la cerradura rota? Cuando el nuevo empleado recibe la orden, la pone en la lista de trabajos a realizar por el taller y se da cuenta de que el trabajo no puede empezarse hasta dentro de dos horas, porque antes hay tres trabajos pendientes.

¿Cuál es el inconveniente que tiene el empleado? ¿Cómo tendría que actuar ante una situación imprevista como esta?

¿Debe tomar esta orden como prioritaria por sobre las otras?

¿Debe apegarse a las reglas y dejar sin cerradura a su cliente?

---

## ESCUELA DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

La Escuela de la Teoría Clásica plantea que las organizaciones están guiadas por una única meta que son las utilidades. Además, cree que el administrador puede tomar decisiones racionales con total certeza de lo que va a ocurrir en todo tipo de circunstancia.

La Escuela de la Teoría de la Organización cambiará estos postulados al incorporar dentro del estudio de las organizaciones y la administración la psicología organizacional.

### Chester Bernard

En su obra *Las funciones del ejecutivo* (1938), **Chester Bernard** explica que, si bien la autoridad es aquella que surge de la estructura de la organización, no puede ser completa si no se observa de parte del subordinado un comportamiento de aceptación para con el superior. Es tarea del ejecutivo que los objetivos organizacionales sean compatibles con los objetivos individuales de la persona, y de esta forma, inducirlos a cooperar.

Para que un individuo acepte una orden, la debe entender, la debe considerar consistente en relación con los objetivos organizacionales y con los objetivos propios, y debe estar convencido de que puede cumplirla.

Una vez que el subordinado acepta la autoridad, tiene sentido dentro de la estructura organizacional. Es así que la autoridad es un concepto dual, es decir que se necesitan de las dos partes: de la voluntad del ejecutivo para dar órdenes, y de la cooperación del subordinado para aceptarlas.

### Racionalidad Limitada. Herbert Simon

En *El comportamiento administrativo*<sup>4</sup> se introduce la idea de racionalidad limitada en el proceso decisivo. Hasta el momento, las escuelas clásicas postulaban que el administrador tomaba las mejores decisiones con absoluta certeza de lo que iba a pasar. Esto es, que conocía todas sus opciones, analizaba cada una de ellas, y elegía aquella que sabía que iba a ocurrir y que se mostraba como la mejor alternativa.

**Simon** cree que el hombre no decide bajo racionalidad ilimitada, sino que, por el contrario, es limitada. Esto quiere decir que para tomar una decisión, piensa todas aquellas alternativas que sean posibles, bajo ciertos supuestos imaginan cuáles serían los resultados de cada elección, y luego deciden qué opción aparenta ser la mejor.

Lo que plantea Simon no es ideal, pero es real. Sostiene que, dado que el futuro es incierto, no se pueden hacer conjeturas con absoluta certeza acerca de lo que va a ocurrir. Siempre puede ocurrir otra cosa que la esperada.

### Escuela de la Teoría General de Sistemas

**Russell Ackoff**, en 1974, consideró que se está dejando la Edad de la Máquina para pasar a la Edad de los Sistemas. En la Edad de la Máquina, se pensaba en desagregar todas las partes y procesos, hasta llegar a lo más sencillo. Además, se creía que un evento era siempre explicado a partir de otro. Así, reduciendo todas las tareas a su mínima expresión, y estudiando todos los procesos como si cada uno fuera independiente de los otros, se terminaba estudiando todo el comportamiento organizacional.

Por ejemplo, pensemos en el proceso de producción de una panadería. Imaginemos que el encargado de la cocción del pan se encarga en primer lugar de que todos los ingredientes estén disponibles; luego los amasa; deja reposar la masa; amolda la masa en diferentes panes; pone los panes en el horno de barro a la temperatura adecuada; y, finalmente, retira el pan ya cocido. Según las teorías clásicas, se debería estudiar por separado cada una de estas etapas, hasta llegar al mínimo nivel de detalle. Entonces, se analiza la mejor manera de realizar cada uno de los procesos. ¿Cuál es la mejor manera de amasar el pan? ¿Cuánto se debería tardar? Se realiza un estudio de tiempos y movimientos para determinar cuál es la mejor manera de realizar cada una de las etapas. Se miran los subprocesos en su mínima expresión.

En la Era de Sistemas, el foco de atención está en el todo y en la interrelación de las partes. Se ve la organización como un todo, y con partes indivisibles que se interrelacionan entre sí.

En su libro *Administración en las organizaciones*, Kast y Rosenzweig definen a un sistema “como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su supra sistema ambiente”.

La Teoría Clásica consideraba a la organización como un sistema cerrado, mientras que la Teoría Moderna tiende a considerar a las organizaciones como sistemas abiertos (ya definidos en el Capítulo 1). La complejidad se encuentra en que al intercambiar

<sup>4</sup> Libro escrito por Herbert Simon, en 1947.

constantemente información y otros recursos con el medio ambiente en el cual se encuentra inserto, éste puede alterar a la organización, por ser sumamente complejo. Un medio ambiente complejo obliga a las organizaciones a adaptarse continuamente.

Si, por ejemplo, una casa de venta de artículos de electrodomésticos empieza a recibir muchas quejas o preguntas de clientes que compraron alguno de sus productos, tal vez obligue a quien maneja al negocio a crear un departamento de atención al cliente en el servicio de posventa.

Otro ejemplo sería si ocurriese que en un hospital los pacientes demuestran su descontento por las largas esperas que se generan para ser atendidos. Un administrador tomaría alguna acción al respecto, como puede ser la modificación en el sistema de turnos.

Estos dos casos demuestran cómo el medio ambiente influye sobre la organización, y hasta puede determinar su estructura. Cuanto más heterogéneo y dinámico sea el medio ambiente, más compleja será la estructura de la organización.

Para los administradores, lo desafiante no es la operación interna, sino cómo crear estrategias que lleven a enfrentar a los asuntos externos. No se trata solo de aceptar lo que viene de afuera como dado y tomar una metodología pasiva de toma de decisiones. Si bien no hay que ser necios y negar la realidad, el desafío consiste en pensar un escenario y conceptualizar la estrategia de la organización de forma tal de aprovechar esas circunstancias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Forrester**, en su libro *Dinámica Industrial*, publicado en 1972, introdujo la denominada dinámica de sistemas. En ella, entre otras cosas, remarcó a la realimentación de información (o retroalimentación). La realidad es dinámica. Se toman en cuenta los resultados obtenidos en función de la toma de decisiones futuras.

Forrester plantea la idea de realizar simulaciones sobre un modelo, en lugar de aplicarlos directamente a sistemas reales. La simulación permitirá, a partir de la prueba y error, la determinación de decisiones que lleven a mejores resultados (aunque puede que no sean los óptimos).

### Theodore Levitt. Enfoque de comercialización

Tras el enfoque clásico de la administración, la eficiencia en la fábrica generó una masiva producción y la necesidad de vender productos. Esto es lo que se llamó enfoque de ventas. Los vendedores eran entrenados e incentivados para poder vender lo producido desde la fábrica. Por ejemplo, Henry Ford en su autobiografía dijo: "Cualquier cliente puede tener el coche del color que quiera siempre y cuando sea negro". Para 1918, la mitad de los autos en EEUU eran modelo Ford T. La empresa automotriz los producía negros porque era el color que se secaba de manera más rápida. Es así que Ford entrenó a los vendedores para vender los autos que salían de fábrica.



Por Rob Colvin

El modelo de Ford T apareció en el mercado en 1908



El enfoque de comercialización, conceptualizado por Theodore Levitt en 1950, cambió la manera de ver las cosas. Ya no se apuntaba al vendedor y las técnicas de venta. Ahora se empezó a mirar al cliente como base en la toma de decisiones. Lo que se busca es identificar la necesidad del consumidor final, y a partir de allí tomar las decisiones que permitan canalizar esas necesidades.

Con el enfoque de comercialización, lo que se determinó es que primero había que ver qué era lo que el consumidor necesitaba, por ejemplo, autos rojos, y luego amoldar las decisiones dentro de la fábrica para poder satisfacer al consumidor en su deseo de compra. Para Levitt, los directivos tenían que mirar en el sentido opuesto. Dejar de focalizarse en la materia prima, el proceso y en la búsqueda de una mejor manera de realizar un procedimiento en la fábrica; y centrarse en el consumidor y sus necesidades.

En este sentido, es muy importante la innovación. Para poder satisfacer una necesidad de un consumidor, en muchas ocasiones es necesario crear algo nuevo.

## La escuela del control de calidad

No hay acuerdo entre los distintos autores respecto del concepto de calidad. El problema es que la noción de calidad se basa en un concepto fundamentado en la comparación de dos o más productos diferentes, y la apreciación de cuál ellos es el mejor.

Hace muchos años se creía que aumentar la calidad de los productos significaba aumentar los costos de producción. La calidad en la organización implica hacer las cosas bien en todas las áreas.

Los principales aportes para esta corriente surgieron en Japón, con motivo de la reconstrucción del país luego de la Segunda Guerra Mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio.

Uno de los principales contribuyentes a la corriente de calidad en la administración fue Edwards Deming (1900-1993).



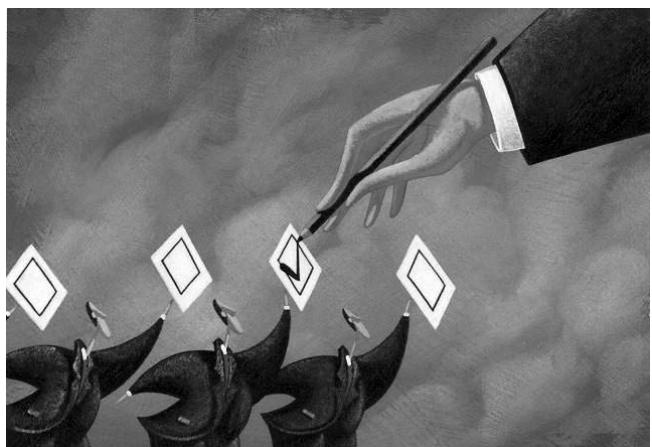
**Sashkin y Kiser** definieron la Administración de la Calidad Total (ACT) de la siguiente manera:

"La ACT significa que la cultura de la organización se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de instrumentos, técnicas y capacitación. Esto implica la superación constante de los procesos de la organización, la cual deriva en productos y servicios de alta calidad."<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Marshal Sashkin y Kenneth J.Kiser; *Putting total Quality Management to Work*; p.39.

Este estadounidense visitó Japón en 1950, donde dictó una serie de conferencias referidas a la calidad. Deming hacía foco en el control estadístico de los procesos. Esto consistía en la medición de cada uno de los procesos y su control de forma tal de mejorarlos y evitar futuras fallas o equivocaciones.

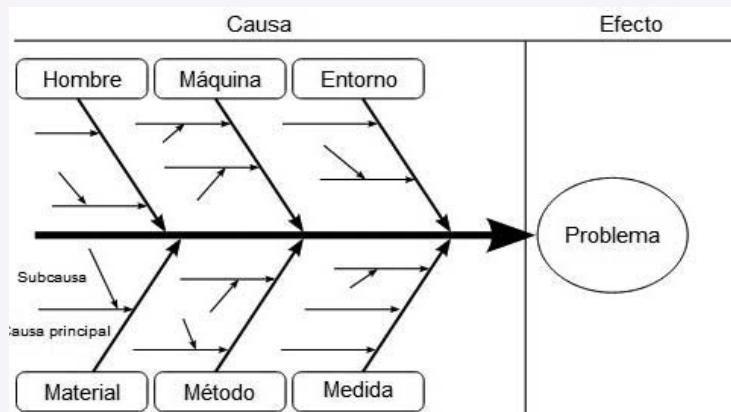
Por Bruno Budrovic



Otro de los principales exponentes es Kaoru Ishikawa (1915-1989). Ishikawa implementó sistemas de calidad dentro de las organizaciones. En este sistema participan todos los niveles de la empresa, empezando desde la gerencia. Este sistema de calidad debía imponerse en todos los procesos de la organización. Propuso los círculos de calidad, en los que se reúnen grupos de trabajo a discutir y compartir experiencias y encontrar la forma de mejorar la calidad y resolver problemas en la producción. La clave es que los gerentes entiendan que las sugerencias de los operarios son valiosas y deberían ser tenidas en cuenta.

En 1943 desarrolló el diagrama Causa-Efecto (o "Diagrama Ishikawa" o "Diagrama de pescado") que se utilizó para encontrar y documentar las causas de la variación en la calidad de la producción.

### Diagrama de Pescado



El diagrama consiste en una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, que representa el problema a analizar. A partir de allí se analizan las diferentes causas o ámbitos que afectan al problema. A su vez, cada una de estas causas se ve afectada por causas secundarias.

Este diagrama permite entender la raíz del problema. Es importante que diferentes grupos dentro de la organización participen de su diagramación, ya que facilita el arribo a un resultado esperado.

Ishikawa centra sus teorías en la base que para conseguir la Calidad Total no alcanza con solucionar aquellos síntomas que señalan un problema, sino que hay que ir a la raíz de los problemas.

Además, este pensador japonés cree que el negocio es la entrada y salida de calidad. La calidad es lo primero, y es el factor que va a generar las ganancias a largo plazo.

Muchas organizaciones mejoraron sus procesos por medio del benchmarking. Este concepto se refiere a la comparación sistemática de cada uno de los procesos de una organización con otras empresas competidoras. La idea es encontrar las mejores prácticas de forma tal de aplicarlas y poder realizar los procesos con la mejor calidad y al menor costo.



### Actividades

- 1) Une con flechas conceptos del primer recuadro con los del segundo.

Escuela del Comportamiento Organizacional  
Escuela Clásica  
Escuela Estructuralista  
Levitt  
Racionalidad Limitada

Foco en las necesidades del cliente  
Eficiencia Organizacional  
Teoría de la toma de decisiones  
Max Weber  
Relaciones Humanas

- 2) Elabora una breve descripción de por qué estos conceptos están relacionados.



Nota: *La Nación*

## Campeones de la burocracia

Por Andrés Oppenheimer

Tras el anuncio de que el presidente venezolano, Hugo Chávez, ha creado dos nuevos ministerios –el de Transporte Terrestre y el de Transporte Aéreo y Acuático–, hay que preguntarse si no es hora de proponer una nueva teoría económica: que el desarrollo de los países es inversamente proporcional a su número de ministerios.

No estoy bromeando. La semana pasada, Chávez anunció que el anterior Ministerio de Transporte se dividiría en dos y se crearían los dos nuevos ministerios en su gabinete, que -como muchos otros en Venezuela- estarán encabezados por militares. Con los dos nuevos ministerios, el gabinete venezolano tendrá ahora 31 ministros.

Muchos venezolanos se lo tomaron a risa. “Pronto veremos chocar barcos contra aviones”, bromeó uno de los lectores que comentaron sobre la noticia de la última adición al gabinete venezolano en el diario *El Universal*, de Caracas, en alusión a los problemas que trae consigo la gigantesca burocracia del gobierno venezolano.

Desde que asumió la presidencia, Chávez ha creado docenas de nuevos ministerios, algunos de ellos con nombres tan largos que resulta difícil imaginar cómo entran en las tarjetas de presentación de los ministros o en los membretes de sus cartas. Uno de los nuevos ministerios, creado a fines del año pasado, lleva el nombre de Ministerio de Estado para la Transformación Revolucionaria de la Gran Caracas de la República Bolivariana de Venezuela.

Hay tantos ministerios, y Chávez los cambia tan a menudo, que en realidad nadie conoce su número exacto. En el momento en que escribo estas líneas, a principios de este mes, el sitio web oficial del gobierno venezolano consigna 27 ministros, pero no ha sido actualizado para incluir otros cuatro anunciados por Chávez y publicados en la gaceta oficial, incluyendo los dos nuevos ministerios de Transporte.

Comparativamente, con algunas excepciones, la mayoría de los países con los estándares de vida más altos del mundo tienen menos de una docena de ministerios. Suiza tiene siete ministros; Finlandia, doce, y Estados Unidos, quince, menos de la mitad que Venezuela.

Lo que es peor, Chávez ha cambiado a los ministros de su gabinete 176 veces desde que asumió su cargo, en 1999, según informes de prensa venezolanos. En los últimos once años, Chávez hizo doce designaciones de ministros de Producción y Comercio, un promedio de un ministro por año, y nueve designaciones de ministros de Economía.

Con tantos ministerios y sus respectivas burocracias, no es sorprendente que el informe “Haciendo Negocios 2012”, publicado por el Banco Mundial la semana pasada, situara a Venezuela entre los campeones mundiales de la burocracia.

Según el informe, registrar una nueva empresa -ya sea una pequeña tienda de reparaciones o una gran corporación- lleva un día de trámites en Nueva Zelanda, dos días en Australia, seis en Estados Unidos, nueve en México, 14 en Colombia, 22 en Chile, 26 en la Argentina, 27 en Perú, 50 en Bolivia, 120 en Brasil y, finalmente, 141 días en Venezuela.

El motivo es que en Venezuela hacen falta 17 procedimientos legales para registrar una empresa, a diferencia de un único procedimiento en Nueva Zelanda, seis en México y Perú, y un promedio de diez en casi todos los demás países latinoamericanos...

## Para reflexionar



¿Qué opinas sobre tener una organización tan burocrática?

¿Cómo es el modelo burocrático que se imaginaba Weber?

## Capítulo 3: Planificación y estrategias organizacionales

### PLANEACIÓN: FUNDAMENTOS DE PROYECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE OBJETIVOS

A la hora de irnos de vacaciones con amigos o familia, preferimos decidir con anticipación a dónde nos vamos (playa o montaña), cómo nos vamos (tren, avión, micro, auto...), cuánto vamos a gastar (porque lo ahorramos, porque nos dan la plata...), y sobre todo qué tipo de vacaciones queremos (diversión, aventura, descanso...). Estos y otros interrogantes son planteados en nuestras mentes para el logro de nuestro principal objetivo.

Tal como cada uno de nosotros prefiere proyectar los pasos a seguir para conseguir un objetivo propuesto (como en el ejemplo anterior), así también lo hacen todas las organizaciones.

Pero entonces, vienen a nuestra mente varias preguntas: qué es planificar, para qué sirve, cuándo es necesario hacerlo y aún más importante, cómo planifico.

La planeación, consiste en un proceso a través del cual se establecen los objetivos (a dónde se quiere llegar), se analiza la situación actual (dónde está la organización hoy), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.

### Planificación

Proyectar un futuro deseado

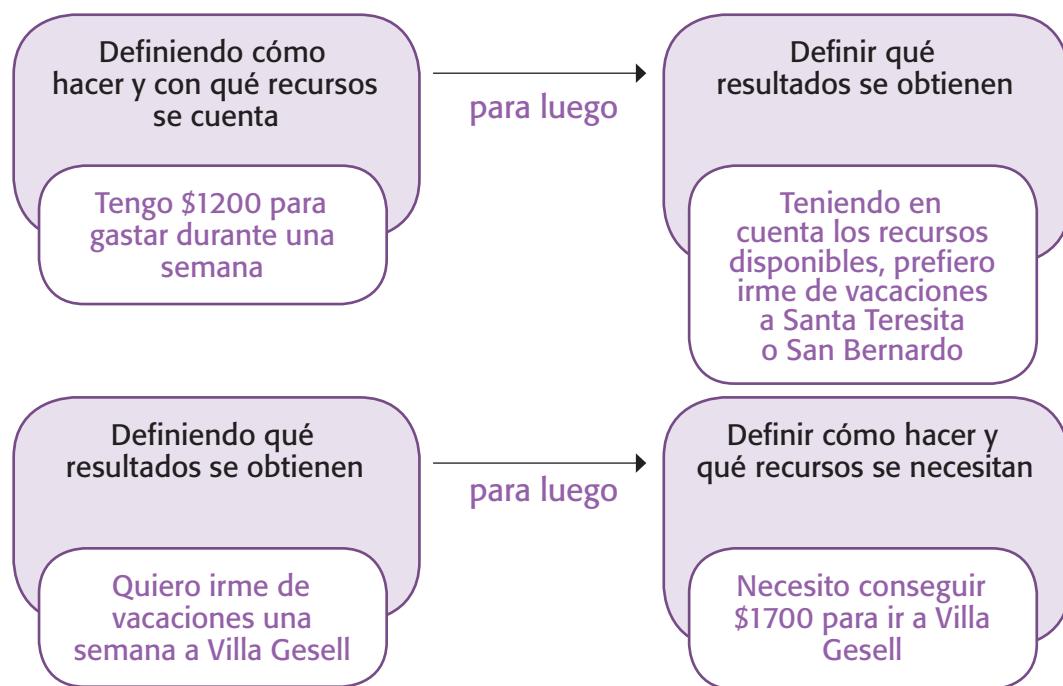
Proyectar recursos y actividades necesarias para conseguirlo

### ¿Para qué planificar?

- ✓ BcdgIgp f\_ag\_bElbc lmq bpggeg k mq
- ✓ Lcemag\_p
- ✓ Am k s lga\_p cdga\_x k cl rc
- ✓ Apc\_p dsrspm
- ✓ Ec lcp\_p am k npm k gqm
- ✓ Mpbc l\_p nc lq\_k jc l rmq
- ✓ Esq\_p f\_ag\_cj m`hcrgtm
- ✓ Am l rpmj\_p

Planificar nos ayuda a crear el futuro. De las decisiones que tomemos hoy dependerá el resultado obtenido, ya sea éxito o fracaso. También este proceso ayuda a hacer que nuestros objetivos puedan verse plasmados en la realidad.

## ¿CÓMO PLANIFICAR?



### El proceso de la planificación

Los pasos necesarios para realizar una planeación o planificación, son los siguientes:



#### 1. ESTABLECER OBJETIVOS

Cualquier organización, desea alcanzar objetivos, es decir, aquella situación deseada o imagen que se pretende de cara al futuro.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los parámetros desde los que se evalúan los logros. Las decisiones y acciones de los miembros de la organización deben estar orientadas a lograr los objetivos.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL



Michael S. Klein

Una vez que se establecieron los objetivos organizacionales, es necesario realizar un análisis de la situación actual de la organización para más tarde poder decidir cuál es la mejor acción que podemos tomar para el logro de los objetivos.

En primer lugar debemos hacer un análisis externo, que nos permita conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas, y un análisis interno, que nos permita conocer el estado o capacidad de la organización y detectar fortalezas y debilidades.

En el análisis externo evaluaremos las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como a la competencia, clientes y proveedores.

Y en el análisis interno evaluaremos los recursos con que cuenta la empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etcétera.

Una de las herramientas más sencillas que permiten analizar la situación actual de cualquier organización es conocida como Matriz FODA. Dicha matriz permite observar la organización desde una perspectiva interna y otra externa. Vale aclarar que FODA es la abreviatura para las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### Perspectiva interna de la empresa

Dentro de la perspectiva interna encontramos las fortalezas y debilidades.

**Fortalezas:** elementos positivos que posee la organización y que constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Es decir, son aquellas actividades internas de la organización que se llevan a cabo relativamente bien. Algunos ejemplos podrían ser: objetivos claros, foco en la capacitación de los empleados, excelente motivación de los empleados por el clima laboral-beneficios-salario, buenos tratos personales, responsabilidad social activa, etcétera.



Por Bruno Budrovic



Por Rex Bohn

**Debilidades:** factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones de conflicto, mal manejo de recursos, informalidad, poca ética, desorden, etcétera.

## Perspectiva externa a la empresa

Dentro la perspectiva externa encontramos las oportunidades y amenazas.



**Oportunidades:** elementos del ambiente que la organización puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, posibilidad de implementar nueva tecnología que se encuentra en el mercado, una necesidad desatendida en el mercado, etcétera.

**Amenazas:** aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se los previene o no se trabaja para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia desleal, alta rivalidad por parte de los competidores, fenómenos naturales desalentadores para la actividad organizacional, situación económica incierta, etcétera.

Ahora te planteamos otro desafío

---

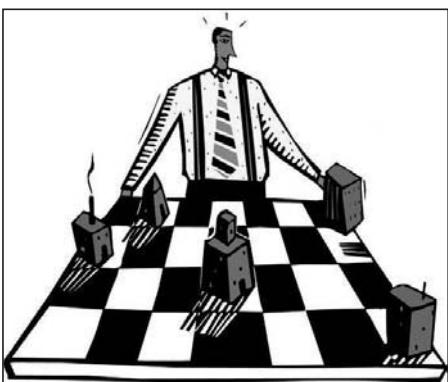
**Así como cualquier organización puede realizar un FODA para evaluar aquellos puntos positivos y negativos, te desafiamos a que construyas tu propio FODA: ¿cuáles son tus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?**

---

## 3. FORMULAR ESTRATEGIAS

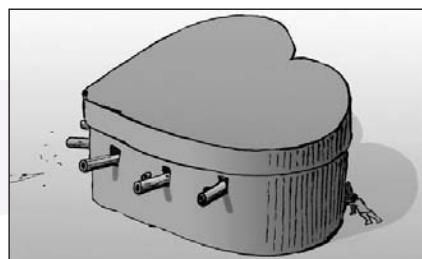
Una vez que hemos establecido los objetivos y analizado la situación actual de la organización, pasamos a determinar las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos.

Las guerras fueron el escenario donde apareció por primera vez la palabra ESTRATEGIA y se usaba para hacer alusión a los planes que diseñaba cada bando para vencer a su enemigo. Más tarde se comenzaron a utilizar en el ámbito empresarial y hoy en día, ya podemos decir que se aplica a nivel personal, para conseguir un trabajo, conquistar una pareja, etcétera.



Por Jim Dandy

Por Janusz Kapusta



A continuación se exponen aquellas definiciones de estrategia que marcaron el curso de la Administración:

**Peter Drucker** fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?

**Henry Mintzberg** es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones a partir de variadas representaciones del término.

... >S WéfdSfW|S Ua\_ a **PLAN**, Wg` Ugdea VWSUJí ` cgWg` Ua` S Ua\_ a Yg& bSds W STAdVS\WWWe[fgSU]a` Wž7efWb'S` bdVWWWS 'S SUJí ` k eWWWeSddaa^'S VW\_ S` WdS Ua` eUJWfVZ

... >S Wf dSf W|S Ua\_ a bSgfS VV**ACCIÓN**, Xg` U|a` S Ua\_ a g` S\_ S` [aTdS bSdS YS` Sd  
S g` aba` Wf W

... >S WéfdSfW|S Ua\_ a **PATRÓN**, Xg` Ua` S Ua\_ a\_ aVWá W g` úg`a VWSU|a` WžEW  
dMíWMS^Ua\_ badfS\_ [Wfa VWeWSVałk bad`a fS` fa 'S WéfdSfW|S VWTWeWdUa\_ e[e-  
fWfWUa` WUa\_ badfS\_ [Wfał eVg äefS [ fWUa` S^a ` až

... >S WfdSfW|S Ua\_ a **POSICIÓN**, 'S WfdSfW|S Wg` S bae[Uí ` Ua` dWbWfa S g` \_ W|[a S\_ T|WfWadYS` |I SU|a` SŽ8g` Ua` S Ua\_ a \_ W|SVadS WfdWS adYS` |I S- Uí ` k eg W|[a S\_ T|WfWŽ

... >S WefdfWf[S Ua\_ a **PERSPECTIVA**, 'S WefdfWf[S Ua\_ a bWefWf[hS UaddWeba` VW  
S g` S h[e[i` \_ Ÿe S\_ b^|S| \_ b^|US cgW a ea`a Wég` S bae[Uí` `e` ał cgWS -  
Tä` Wé g` S Xad\_ S VwbWfUT[d W\_ g` Važ>S WefdfWf[S Wé g` Ua` UWbfal g` S  
STefdSUjí` W 'S \_ WfWWae SUfadWéž>a [ badfS` fWWé cgWS bWefWf[hS Wé  
Ua\_ bSdf[VS badk WfdWae\_ [W Tdae VWS adYS` [I SUí` `I S fdShae VWege [` fW-  
Ua` Wé k SUja` Wéž

## 4. DISEÑAR PROGRAMAS O PLANES DE ACCIÓN

Una vez determinadas las estrategias pasamos a desarrollar los programas o planes de acción, que consisten en documentos en donde se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias.

En dichos programas o planes, debemos especificar:

- † = `d aRd` d R dVfZ; cgä fSdMSe eWhS` S dM`l SdbSdS [ \_ bW WfSda WWWgfSd ^ae b'S` Wé VWSUJí ` ž
- † = RRdZK RTZ\_ UVcVfcd` d, cgä dWgdeae eWhS` S gf[~l Sdk U \_ a eWhS` S V[efd[Tg[d
- † = `d cVda ` \_ dRS]Vd, cg[ä` Wé eWdY` ^ae WUSdYSVae WWWWhSdS UStał [ \_ bW WfSda WWWgfSd ^Se WefdfW[Se a SU[a` Wéž
- † 6] Tc` \_ `XcR^ R T \_ WIYRdj eZ^ a `d, UgY` Va eW[ \_ bW WfSdY` a WWWgfSdY` ^Se WefdfW[Se a SU[a` Wé k W cgä f[W ba eWaTfWVdY` dWeg fSVaež
- † 6] acVdf af Vde` , UgY` fa eW[ hWf[dY W 'S [ \_ bW WfSUJí ` a WWWgUJí ` VWSe WefdfW[Se a SU[a` Wéž



### Actividades

**Situación:** tu grupo del colegio quiere irse de viaje, para más precisión pensemos en el viaje de egresados a Bariloche. Imaginemos al curso como una pequeña organización que tiene como objetivo lograr que todos puedan viajar.

1) ¿Qué estrategia utilizarán?

Ejemplo: juntar fondos a través de eventos.

2) ¿Cuál será su Programa o Plan de acción para llevarla a cabo?

Especifiquen pasos a seguir, asignación de recursos, responsables, etcétera.

## ¿QUÉ ES EL CONTROL?

Una vez que la organización estableció los objetivos e implementó los cursos de acción diseñados, llega la hora de controlar si estos fueron lo suficientemente eficientes como para lograr llegar a la situación deseada, o bien si es necesario ajustar aquello que ha sido puesto en marcha para mejorarlo.

El control es el mecanismo por el cual se garantiza en cualquier sistema el cumplimiento de los objetivos definidos por la dirección. Es el modo que tiene la organización de aprender de sí misma, y ayudar en ese sentido a dar un pronóstico sobre cómo cerrar la brecha entre la situación deseada y la situación actual.



Por Eric Giriat

### Requisitos de un buen control

Corrección de fallas y errores: el control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección. Es decir, indicar si hubo una falla en el proceso de planeación en sí mismo (error al definir objetivos, planes de acción, etcétera), en la organización y administración de todo lo involucrado en la planificación (seguimiento de las actividades, manejo de los tiempos, correcta distribución del presupuesto) o bien en lo que llamamos dirección, que alude a las personas que llevan a cabo el plan (no tomaron las decisiones correctas en el momento que era necesario, se desviaron de lo planificado, etcétera).

Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección. Es decir, habiendo detectado los errores que se mencionan en el punto anterior se logra determinar aquellos puntos débiles que en un futuro deseó que no ocurran.

### Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviarse. El control se emplea para:

- † **Crear mejor calidad.** Se deben cumplir los objetivos establecidos y se deben detectar y corregir las fallas y errores que surgen en el proceso de ejecución.
- † **Enfrentar el cambio.** Se deben detectar y responder a los cambios en el entorno y en la propia organización.



Por Alberto Ruggieri

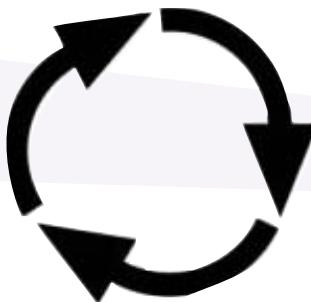
# PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

bdaVgUfae a eWlh[U]ae ` gWiae cgWUSbfS` 'S SfW Uí ` VWbóT[U]ał egdYW \_ S-fW[S]W k fWU a'YSe ` gWSe eWSbdgWTS` a W\_ [WVS` dW'S\_ Wfae YgTW` ` S\_ WfsWéž>S Xg` Uí ` VWUa` fda^e[dhWS ` ae YWWfW bSdS dWba` VWD S` Se S\_ WSI Se a 'Se abadfg` [VSVWé VWfaVa W'ał badcgWW SkgVS S VWWfSd ` ae US\_ T[ae cgWWfY` SXWfS` Va `ae bdaVgUfae k `ae eWlh[U]ae VWege adYS` [I SUja- ` WéžBad WW b'ał Vae VSe S` fW VWWfWfa eW` Xd\_ S cgVWUa[W]a cgWWfY S Vae UgSVdSe fS\_ T[ä` WfY adYS` [I S` Va afda WfWfa e[\_ [SdZCegä ZSYa S` fW WfS S\_ WSI S]l Cegä VWW[eí` fa\_ a1

- † **Producir ciclos más rápidos.** g` S UaeS Wé dWUa` aWd'S VV S` VS VWae Ua` eg- \_ [VadWé bSdS g` V[eW ał US`VSVl a f[W ba VWWfdWSe \_ WadSvae k afdS \_ gk V[ef` fS Wé SUWWfSd `ae U[U]ae cgW\_ b[Y]S` VVWfSd a k 'S WfdWVS VVWéae bdaVgUfae k eWlh[U]ae ` gWiae S `ae U[WfWéž>ae U[WfWé VWS SUfgS`VSV` a ea`a VébWé` hWau[VSVl e[` a fS\_ T[ä` bdaVgUfae k eWlh[U]ae S eg \_ VV[VSž7W b'a, S bWéSdVWécgW gWfda WfWfa WfY bWeSVa bSdS V hW Wé VVW gWfS \_ [e\_ S WWSV k V[eWSVa bSdS cgWWé YgefWk eWlh[WfS` l baVW ae ZSUWég` UgWéf[a` Sd[a WfdWSe bWea` Se cgWbWeS\_ ae bgWW ^VWSdS Ua` Ugdd[dbSdS eSTWécgä Wé YgefSdS S W'aee cgW` UgkS\_ ae W VWWfWfa k VWSdSd Sd'a W Xg` Uí` VVae Ygefiae VWScgWSe bWea` Se cgWSe[ef[dY` ž
- † **Agregar valor.** SYdWVSd S`Ya V[ef` fał cgWMS\_ W's SfW Uí ` I S eg bdaVgUfa a eWlh[U]ał VVfS^\_ S` W's cgWae U[WfWé `a Ua\_ bdSdY` I bdWid[ä` Va`eaTdW ScgW'a cgWWaXWWS^Ua` eg\_ [VadVWéVWéfdSe adYS` [I SUja` Wéž5a` XWégW-U[S]l WéfWhS`ad SYdWVSVa eW'a YdS Sb[Y]S` Va `ae bdaUW[\_ [Wfae VVUa` fda`ž 7W b'a, ShWé[Y]ga cgä aXWéWéY Wafda Ua[W]a W eg WfWfa k S bSdf[dVWWéał SYdWéa S`Ya [` ahSVadcgWZSYS cgW\_ [eS\_ [Yae W]S` hW [dS\_ [WfWfa k ` a S^VWafda Ua[W]až
- † **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.** 'S fW VVU[S] Ua` fW badY` Vé ZSU[S`S SV\_ [` [efdSUí` bSdf[U]bSf[hS fS\_ T[ä` Sg\_ WfS 'S` VWWé[VSV VWWWW YSdSgfad[VSV k VVXa\_ WfSdcgWae W b[V]Vae fdSTS Wé g` fae W Wég[bažBad fS` fał WbdaUWea VVUa` fda^bW\_ [fWcgWW YWéW fWUa` fda`WW ShS` UWWéae W b[V]Vae e[` WfadBWWdeg UdSf[h[VSV a bSdf[U]bSf[h]V[S]l ` W WfdSTS Vaz7W b'a, VgdS` fWS b'S` [úUSUí` VVWéWfa eWéY` VWWéSd[a cgWéWfdSTS VVW Wég[ba k eW VWWégW dWéba` eST[`VSVWé bSdS cgWWé dWég YfSVa eWé Vj[faeaž7e [` badfS` fW fWWéWé UgfWfS cgWé` S ea'S bWea` S` a `a YdSdY` a \_ [e\_ a cgWa cgWé` Ydgb a VVbWea` Se ZSdYž7ea eđ e[W bWeWUa` fSdY Ua` ScgWéS bWea` S cgWfW VdY Ua\_ a dWéba` eST[`VSV VWWéSd`Se SUf[h[VSVWé k Ua` fda`SdSdgWfaVSe 'Se bWea-` Se Ug\_ b'S` Ua` ScgW'a cgWWé XgWSe[Y` SVaž

## Elementos del control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:



#fi **Establecimiento de estándares**, Wé S bd<sub>1</sub> Wé WSbS VVWUa` fda<sub>1</sub> cgWéfSTVVW  
~ae WéfY` VSdWé a UdfWé ae VWWéS`gSUí` ` a Ua\_ bSdSUí` žG` WéfY` VSdWé g` S` ad  
\_ S a g` UdfWé a cgWé dhWWTSeWbSdS` S` WéS`gSUí` ` a Ua\_ bSdSUí` VWS`Yg` S  
UaeSI Wé VWWédcgä hak S fa\_ SdUa\_ a dWWVWU`S bSdS Ua` fda<sub>1</sub>Sdk WfW VVWe[ `a  
cgWZ[UWéfgha T[W a` až7j [efW UgSfda f[bae VWWéfY` VSdWé,

- † 6deä\_ URcVd UVR<sub>1</sub> eZRU<sub>1</sub> ha<sup>g</sup>\_ W VVbdaVgUJí` 1 US` f[VSV VWWy [efW U]Se<sub>1</sub>  
US` f[VSV VV\_ SfWé]Se bd<sub>1</sub> Se<sub>1</sub> ` ó\_ Wé VVZadSe<sub>1</sub> WfdWafda<sub>1</sub> 7` WUSe<sub>1</sub> VV  
WéWfa bSdS dWéSgVSdX` Vae S`Yg` ae VV\_ b<sup>a</sup>e baVd<sub>1</sub> S` eWé US` f[VSV VVbWé  
ea` Se cgWSe[ef[Wé` S`VWéfa<sub>1</sub> US` f[VSV VWWf dSVSe hWV[VSe<sub>1</sub> US` f[VSV VV  
Ua\_ ]VS hWV[VSe<sub>1</sub> US` f[VSV VVUa\_ ]VS cgWéaTd<sub>1</sub> 1 US` f[VSV VVZadSe<sub>1</sub> hWéf[VSe  
bSdS` S adYS` 1 SUí` 1 WUäfWéSž
- ‡ 7efä` VSdWé VVLS`VSVUa` fda<sup>g</sup>VW\_ SfWé]S bd<sub>1</sub> S dWéT[VSe<sub>1</sub> Ua` fda<sup>g</sup>VWLS`VSV VV  
bdaVgUJí` 1 WébWé]úUSU[a` Wé VVbdaVgUfa<sub>1</sub> WfdWafda<sub>1</sub> BSdS VWWfa<sub>1</sub> baVW  
\_ ae Wg\_ WéSd`ae e[Yg]WfWé VV\_ b<sup>a</sup>e, US`VSV VVae S`\_ Wfae hWV[Vae<sub>1</sub>  
Z[Y]WbSdS` S` [bg`Sd`ae S`\_ Wfae VWcg]Wé Wéfgh[Wé` W` S` UaU` S<sub>1</sub>  
UaddWéfS SfWUJí` S` ae Se[efWfWé` 1 efS`SU[a` Wé SUadVWé k XU`VSVWé bSdS  
V[eUSbSU]fSVae<sub>1</sub> WUäfWéSž
- ‡ 7efä` VSdWé VVfW/W ba<sub>1</sub> f[W ba WéfY` VSdbSdS bdaVgUJdg` VVWé` 1 SVa bdaVgU-  
fa<sub>1</sub> f[W ba \_ W]a VVWé [efW U]Se VVg` bdaVgUfa VVWé` 1 SVa<sub>1</sub> WfdWafda<sub>1</sub>  
BadVWé b<sup>a</sup>a, f[W ba cgWeWéfSdVSTS W SfW VVdS` ae Se[efWfWé` f[W ba eW  
fSdVSTS W bdMéSdSdg` S`\_ Wfa<sub>1</sub> WUäfWéSž

- ‡ 7efä` VSdWé VVlaefae<sub>1</sub> Uaefae VVbdaVgUJí` 1 Uaefae VVSV\_ 1 [efdSUí` 1 Uaefae  
VWhWfSe<sub>1</sub> WfdWafda<sub>1</sub> BadVWé b<sup>a</sup>a, UgY` fa \_ WUäfSd<sub>1</sub> Ua\_ bSd`ae S`\_ Wfae  
cgWgWé hWVd<sub>1</sub> UgY` fa \_ WUäfSd<sub>1</sub> ` ae \_ SfWé]S`Wé cgWgF[`Uä bSdS` S` VV  
UadSUí` 1 UgY` fa \_ WUäfSd<sub>1</sub> WUäfWégWfghWégWé` fdSfSdbSdS` ah[`Uä Sd`ae  
Wg]bae VV\_ óe[US` WUäfWéSž

**Sfi Evaluación del desempeño.** Wé 'S eWg` VS WSbS VVUa` fda` cgWfWWUa\_ a ú` WéS'gSd` a cgWeWefÝ ZSU[W Važ7` ` gWe fda USe a VVVW b`al eWdS dM\$`l Sdg` S` Ý[e]e VWS e[fgSUí ` SUfgS^VWWWhW fal cgä We fak ZSU[W Vał U\_ a `a We fak ZSU[W Vał WUafWSž

**%fi Comparación del desempeño con el estándar establecido.** Wé 'S fWdUMS WSbS VVUa` fda` cgWUa\_ bSdS VVWeW bWa Ua` `a cgWgWWefST'VU[Va Ua\_ a WefÝ VSd bSdS hWdúUSde[ ZSk VWehèa a hSd[SUí ` l We f a Wé S`Yó` Wddada XS`S Ua` dWSUí ` S`VWWeW bWa We bWSVažBadWW b`al ZSTës We fST'VU[Va Ua\_ a bSdÝ\_ Wda YSe fSd ` ` ` Wé 'S Ua\_ bds VWS`\_ Wfa l bWa `a Ua\_ bSd a Ua` `S WéS'gSUí ` dM\$`l SVS k WUgWfda cgWYSefä `) "ž 7efS e[fgSUí ` UaddWeba` VVdS S g` S XS`S a WddadW WbdaWéa VVb'S` [úUSUí ` l W Va` VVZgTa g` S\_ S'S b'S` [úUSUí ` a eWUa\_ bd \_ Ye VVWa b'S` [úUSVaž

**&fi Acción correctiva.** Wé 'S UgSdfS k óf[ \_ S WSbS VVUa` fda` cgW TgeUS UaddMÝ[d W VVWeW bWa bSdS SVWlgSd`a S`VefÝ` VSd We bWdS Važ >S SUUí ` UaddWf[hS We e[W bdWg` S\_ W[VVS VVUa- ddWUí ` k SVWlgSUí ` VWS`Yó` VWehèa a hSd[SUí ` Ua` dWSUí ` S`VefÝ` VSd We bWdS VažG` S hW cgWVWWfá ScgW`ae " \$ " VW V[XWVUJS WfdWa cgWbWeSTS YSe fSd`k 'S dM\$`l VSd VVU[Va cgä bgWa ZSUWbSdS UaddMÝ[d`a, CW ` WWeSdja Sg\_ WfSdWbdWUa VW hWfS VWS`\_ Wfa bSdS dWgbW dSd`S ` hWe[í ` 1 A W USe a cgW ZSkS Ua\_ bds Va\_ Ye bdaVgUfae VVae cgWb[Wea bgWa hWVWd CWVdä cgW hWVWd ae\_ Ye TS- dSfae bSdS cgWeWbgWS` hW- VVd faVae k ` a cgWVW ` Yó` dW S` WfW



Por Quino

## Tipos de control

El control en una organización puede ser implementado antes de comenzar una actividad, durante una actividad o al finalizar una actividad. De esta forma es que se clasifica el control, antes, durante y después. Exactamente los tipos de control son:

† **Control preventivo o anterior a la acción.** ;` fWfS bdWdW [d`ae bdaT'W Se bdW h[efaež7efÝ V[d[Y]Va ZSU[S WXgfgd`a 'S UShWWeW bdWVWd`g` S SUUí ` SV\_ [` e-

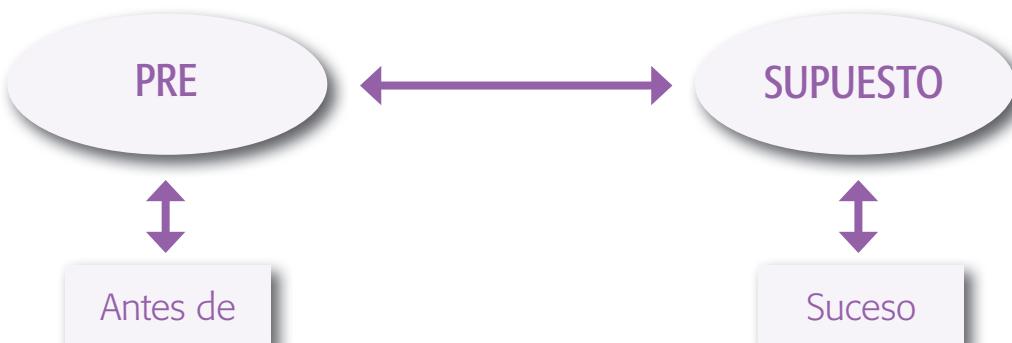
fdSf[hS S` fWé VVcgWeWbdWfWWbdaT'W Sž>a \_ S'a Wé cgWWéfae Ua` fda^Wé dWé g[VW W [~ Xd\_ SU]i ` abadfg` S cgWWé V[XU]^VWáTfW Wd k Wéfa fdSWV Ua` eVé UgW U[S cgWWéfWf[ba VVUa` fda^` a eVé fS` geSVAž

- † **Control concurrente**, EWDMS^I S Vg dS` fWS SWJí ` lfdSfS VVé gWWSV\_ [~ [efdSVad bgWWS UaddW[d ^ae bdaT'W Se S` fWé VVcgWWUaefa VVWéfae ^VWgWS eVé VVW SŽ e[SVa S'fažBSdS ZSUWéfWf[ba VVUa` fda^eWbg VVWdWVg dd[d S 'S egbWéh[eí ` V[dWfS VVW[Va S cgWWUa` äefS eWbgVWW UaddW[d ^ae bdaT'W Se S \_ W[VS cgW Wéfae egdWž
- † **Control correctivo o posterior a la acción**, EWTSeS W g` S dWdaS^I WfSU]i ` dW^I SVS UgS` Va 'S SU[h[VSVZS fWd\_ [~ SVaž7^bdaT'W S Ua` WéfWUa` fda^Wé cgW UgS` Va eWdMS^I S 'S dWdaS^I WfSU]i ` l WVSi a kS WéfÝZWUzaž



### Técnica de control: el presupuesto

Todo el tiempo estamos tomando decisiones que tienen que ver con el dinero, es por ello que el presupuesto es una de las herramientas que le possibilita a la organización llevar adelante un control. El mismo es la expresión numérica en pesos de la planificación, es decir, es donde se establecen los ingresos y egresos monetarios que se considera que se van a realizar durante el período que abarca el plan en cuestión.



## Conclusión: hacer algo antes de que suceda



Los presupuestos son siempre subjetivos ya que están bajo el criterio de quien los elabora. Se trata de ser lo más real posible para minimizar riesgo y reducir incertidumbre, por eso es necesario que para generar presupuesto interactúen todas las áreas de una organización. Esta herramienta nos permitirá planear en qué vamos a gastar el dinero que recibimos de la manera más eficiente.

### ¿Cómo genero el presupuesto?

#fi DV\$^l a WBdVegbgWfa VWHWfSe, \_ WhS S ^ V[USd^ae **INGRESOS** VW[` Waž  
\$fi DV\$^l a WBdVegbgWfa VWHWfSe, \_ WhS S ^ V[USd^ae **EGRESOS** VW[` Waž

### Clasificación de los presupuestos

EWø` S XW[T/IVSV

- † **Rígidos, estáticos, fijos,** W WefWf]ba VWhdVegbgWfa eWdV\$^l S g` S bdWk[eí ` VW  
` YdWéae k WdWéae e[` fW WdW UgWfS cgWj[efS S^Yg` S hSd[SUí ` W WXfgdáž  
7e VV[d eWS badeWgda cgWWb'S` eWVWsdÝSVWS` fWfS^UgS^WfSTS bdWk[efaž
- † **Flexibles o variables,** eWWS TadS` fW [WVa W UgWfS cgWbgWW Vj[ef[dhSd[Sž  
Uja` Wé Vg dS` fWS VVWlgUí ` VVb'S` ž

EWø` WbWdVa cgWSTSdgW

- † **A corto plazo:** son los que se realizan para cubrir la planeación en el lapso de un año.
- † **A largo plazo:** son los que se realizan para cubrir períodos mayores a un año.



Nota: *Clarín*

## Uno de cada 4 argentinos ya ve la tele en una computadora

Por Marcelo Belucci

Cambia la forma de consumir televisión. Miran programas completos o segmentos en notebooks, celulares inteligentes, tabletas y en la PC del trabajo. Lo revela una encuesta mundial que incluye a Argentina. A nivel global, la cifra trepa al 37%.

La familia reunida frente a la TV aguardando un programa, es ya una postal del pasado. Internet está cambiando la relación entre el aparato y sus contenidos. La nueva televisión a la carta eliminó la restricción horaria y permite controlar distintas pantallas dentro y fuera del hogar: notebooks, celulares inteligentes, tabletas digitales o la PC del trabajo.

Según un estudio, el 25% de los argentinos ve televisión (películas, series, goles en video, resúmenes deportivos, noticieros) una o dos veces al mes fuera del televisor. Mientras que el promedio mundial alcanza el 37%.

Además, en la Argentina hay un 7% que ve la tele de esta forma al menos una vez a la semana. Y, en el otro extremo, sólo el 13% dijo que nunca vio televisión en un aparato que no sea un televisor. Estos datos son el resultado de una encuesta realizada en 16 países, incluida Argentina, realizada por la agencia internacional Vanson Bourne que difundió Motorola.

“Los consumidores están constantemente conectados, y es su deseo disponer de un acceso omnipresente al contenido y a las comunidades. No les importa qué tecnología lo hace posible, sólo desean que funcione para incorporarla en su rutina, manifestó John Burke, vicepresidente de Motorola.

Con el cambio, una de las formas de consumo que emergen es la denominada TV social. Como su nombre lo anticipa, su gracia consiste en que al tiempo de ver la tele, se pueden dejar comentarios en tiempo real y conectarse con otros seguidores instantáneamente mediante chats de redes sociales o videoconferencias.

Esta tendencia crece en el país: hay un 88% que “hizo” televisión social en 2011, comparado con el 63% en 2010. Y hay un 79% que estaría interesado en hacer comentarios sobre el programa que ve.

A nivel mundial, seis de cada diez encuestados ya analizó un programa de televisión con amigos a través de alguna red social.

“Nuestros estudios muestran cómo el uso de redes sociales está afectando como se ve televisión. La mayoría la combinan con el uso de Twitter, Facebook, mensajes de texto, llamadas de voz y foros de discusión sobre lo que ven. Esta comunicación le añade otra dimensión a la experiencia de ver TV, ya que cuando los usuarios encuentran algo molesto o que les llama la atención, lo pueden convertir en algo divertido”, afirma Daniel Caruso, vicepresidente de Ericsson para América latina.

La televisión “on demand” está modificando el modo y el momento en que la gente mira sus programas favoritos. Este año, la cantidad de consumidores estadounidenses que miró televisión bajo demanda se triplicó y alcanzó un 18%, en comparación con el 5% del año pasado. Además, en ese mismo país, el 23% ve televisor periódicamente en celulares inteligentes.

Una investigación de Ericsson reveló que el 28% de los navegantes argentinos miran videos de larga duración. Además, registran un alto consumo de videoclips, con 54% de penetración, lo cual es una cifra bien alta si se la compara con el consumo de otros países, que ronda el 30 o 40%.

Mediante otra encuesta de Ericsson, esta vez a nivel global, se identificaron los aspectos más valorados de la TV bajo demanda. Lo más importante para los consumidores es la calidad de la imagen (HD), con un 58%; y que no tenga comerciales, 45%. Este fenómeno comienza a requerir conexiones permanentes de gran velocidad, que permitan repartir la señal de Internet entre varios dispositivos. Hoy se ofrecen conexiones hogareñas de 30 MB (el caso de Fibertel Evolution). Y si bien este número puede resultar una exageración, las pretensiones de calidad y velocidad son cada vez más avanzadas, por lo que no sería curioso que en los próximos años se convierta en un estándar.

## Para reflexionar



¿Crees que esta realidad que se describe presenta un problema para los vendedores de televisión o para las productoras de los canales de televisión?

Piensa en Samsung como vendedora de televisores,

¿cuál sería el problema que se le está planteando?

¿Qué estrategias planificarías para enfrentar el problema? Sugiere ideas.



## Actividades

Siguiendo la actividad propuesta para los pasos de planificación, la consigna ahora es generar el presupuesto apropiado que se adecue a la estrategia elegida para lograr que todos los integrantes del grupo viajen a Bariloche. Compartan los resultados con sus compañeros para analizar si están contemplando todos los ingresos y egresos, y así determinar cuán objetivo será.

- 1) Enuncia los pasos para una correcta planificación.
- 2) ¿Está bien rever los planes originales y modificarlos, en función de la realidad que se vive?
- 3) ¿Por qué es importante tener objetivos claros?
- 4) De las siguientes afirmaciones señala cuál es la verdadera y explica por qué.

‘ Npg k cpm qc nj\_ l gda\_ w jscem qc bcdg l c j\_ cqrp\_rceq\_

‘ Npg k cpm qc bcdg l c j\_ cqrp\_rceq\_ w \_ n\_prqp bc \_ fē qc gbc l rgdga\_ cj npm`jc k\_

- 5) ¿Es fácil planificar? ¿en qué se basa la dificultad?

## Capítulo 4: Diseño y estructura organizacional

*En un primer apartado mencionamos que la organización se focaliza en estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización. Durante este proceso es donde los gerentes diseñan la estructura de la organización. Pero ¿a qué llamamos estructura de la organización?*

### CONCEPTO Y TIPOS DE ESTRUCTURA EN LAS ORGANIZACIONES

La estructura de una organización se puede definir, tal como dice Mintzberg, como “las maneras en las que el trabajo en la organización se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre ellas”<sup>1</sup>. Es decir, consiste en las diversas formas en que se definen las funciones de cada persona que forma parte de la organización, así como su responsabilidad, autoridad e interrelaciones, con la intención de obtener los objetivos organizacionales.

Por ello, según Robbins la estructura implica:

- † “Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- † Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- † Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- † Agrupar puestos en unidades.
- † Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- † Establecer líneas formales de autoridad.”<sup>2</sup>

Ahora bien, dentro de una organización se pueden encontrar dos estructuras:

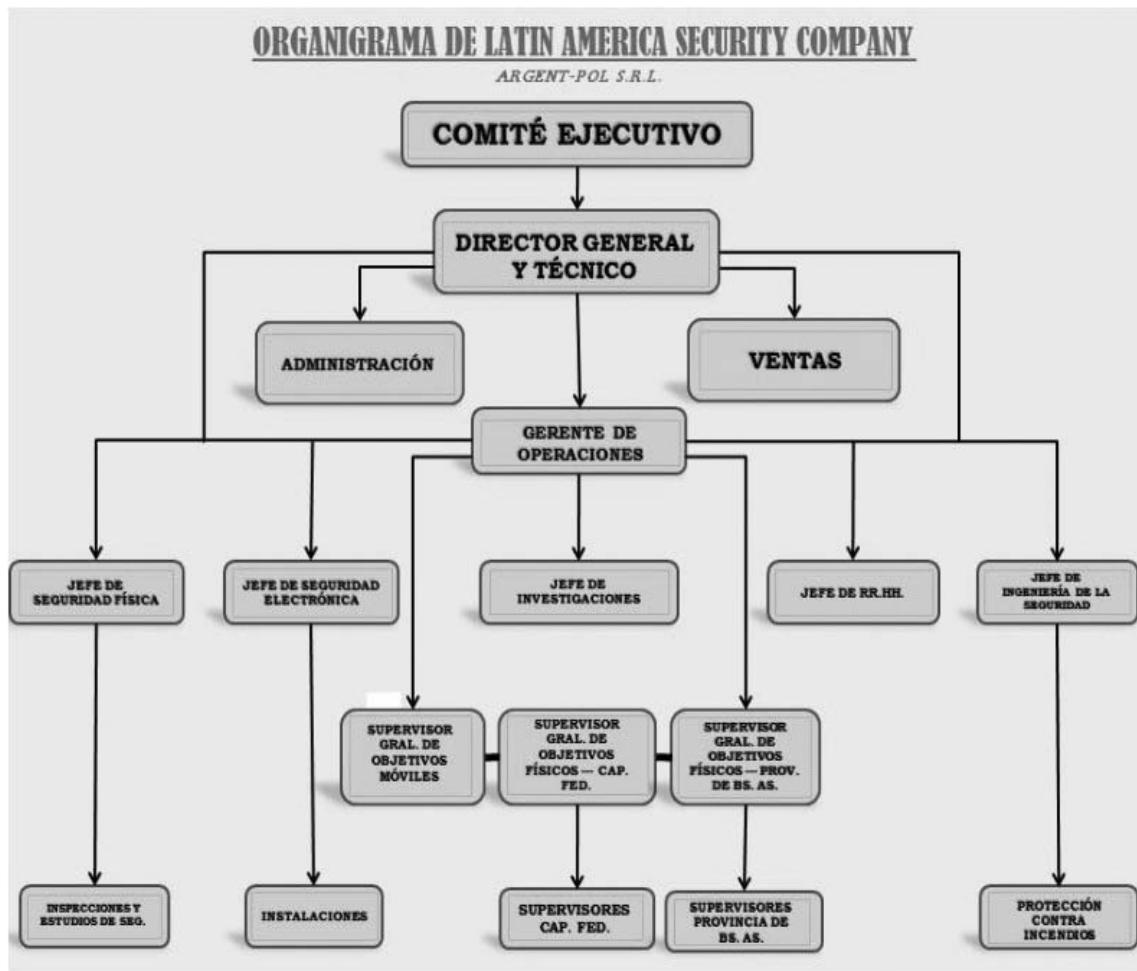
**La estructura formal**, que es la que acabamos de describir y que es el fruto del diseño de los directivos. Es decir, supone una estructura intencional basada en una división racional del trabajo, donde la organización distingue y relaciona con precisión a cada uno de sus componentes según ciertas ideas o normas definidas por la dirección. La estructura formal establecerá la forma en la que se hayan repartido las diferentes funciones y actividades de los individuos y las unidades, mostrando a su vez las relaciones de subordinación existentes entre ellos (jerarquía y autoridad formal). Esta estructura queda definida en el organigrama de la organización que es un documento que representa gráficamente la estructura de la organización, mostrando información sobre las distintas relaciones y

1 Mintzberg, Henry; *Mintzberg y la dirección*; Cap. 6.

2 Robbins Stephen; *Administración*; Cap. 9.

## DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

jerarquías que existen entre las diferentes áreas organizacionales. Aquí podemos ver un ejemplo de organigrama de la empresa Latin America Security Company.



**Organigrama:** es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas en la organización.

**La estructura informal** o social es la que se genera espontáneamente a partir de la dinámica y las relaciones interpersonales, no estando, por lo tanto, estas relaciones establecidas en la estructura formal. Los elementos fundamentales que guían la estructura informal son los intereses, el conflicto y el poder de las personas o coaliciones. Los directivos deben prestar atención a la estructura informal ya que el comportamiento organizacional estará explicado principalmente por ésta, es decir, por los valores, los sentimientos, la cultura, los conflictos de intereses, las estructuras de poder, los grupos informales, los liderazgos, etcétera.

## Diseño organizacional

Cuando los directivos crean o modifican una estructura, se involucran en el diseño organizacional. El mismo, implica accionar sobre aquellos elementos que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan así a cómo funciona la organización. La guía para este diseño será siempre la estrategia organizacional, ya que ésta contemplará los objetivos organizacionales y el contexto en el que la empresa se desempeña. Dicho de otro modo, la estructura debe poseer una consistencia interna así como también una coherencia externa con los factores situacionales o contextuales en los que está inmersa.



De esta manera, el diseño organizacional involucra actividades o parámetros como:

- † 6daVTZR]ZkRTZo\_ UV ]R eRcVR
- † 7^ c^ R]ZkRTZo\_ UV] T ^ a` ceR^ ZV\_e`
- † 4RaRTZERTZo\_ j RU^ TecZ\_R^ ZV\_e`
- † 2Xcf aR^ ZV\_e` UVf \_ZURUVd
- † 5Z V\_dZo\_ UV]Rf \_ZRU
- † 4V\_ecR]ZkRTZo\_ j UvdIV\_ecR]ZkRTZo\_

Pero antes de adentrarnos en cada uno de éstos, es preciso definir los elementos primarios de la estructura, que son los **mecanismos de coordinación**. Ellos son las diferentes formas a través de las cuales las organizaciones ordenan el trabajo. Subyacen permanentemente en la organización permitiendo que sus partes se interrelacionen y, según lo explicado anteriormente, serán propiciados (con diferente intensidad) por los parámetros de diseño organizacional. Según Minztberg, estos mecanismos coordinadores son:

- † *ZURAeRTZo\_ ^ fefR*: este mecanismo permite la coordinación por medio de la comunicación informal. El control del trabajo está en las manos de quienes lo realizan.
- † *DfaVcgZDlo\_ UXVtR*: supone la coordinación a través de una persona que emite órdenes a otras con quienes su trabajo está relacionado. Esto se da por ejemplo en un equipo de fútbol en donde el director técnico da sus indicaciones y establece claramente la función de cada uno de los jugadores en el campo y las interacciones entre ellos.



Por Caloi

... Normalización de los procesos de trabajo: permite la coordinación por medio de la programación de los contenidos del trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas. Un ejemplo puede ser cuando uno se acerca a una biblioteca para hacerse socio de la misma. En este caso, el encargado nos pide una serie de datos como DNI, dirección, comprobante de domicilio, etc. Es decir, que sigue una serie de pasos previamente estipulados que permitirán realizar su trabajo y coordinarlo con los del resto.

... Normalización de resultados: este mecanismo se da por la especificación de los resultados esperados de las tareas. Un ejemplo se puede dar en una gerencia de ventas de una empresa, en donde el gerente general coordina con el de ventas un objetivo de venta de 1000 unidades mensuales de determinado producto. Una vez definido el resultado, el gerente general ya no se preocupa en la forma en que se llegará a él.

... Normalización de habilidades: se logra a través de la formación que poseen los trabajadores. Aquí, como en la estandarización de procesos de trabajo y de resultados, la coordinación se logra, en cierta forma, antes de empezar el trabajo. No se especificará ni el contenido ni el resultado esperado del trabajo, sino los conocimientos y la formación que éste requiere por parte del trabajador. Así por ejemplo, un estudio fotográfico que contrata un fotógrafo profesional para cubrir determinado evento, confiará en que realiza sus tareas de manera acorde, dadas las habilidades y capacidades de la persona. Otro ejemplo sería cuando un hospital contrata un médico dermatólogo para cubrir una serie de turnos. En este caso, no se espera que alguien le esté explicando al profesional cómo realizar sus diagnósticos con el paciente, sino que se supone que la formación le da la guía para la toma de decisiones.

... Normalización de las reglas: la coordinación se logra por el establecimiento y control de las reglas o doctrinas que guían el comportamiento de todos los miembros de la organización. Estas reglas, entre otras cosas, reflejarán la cultura de la organización. Por ejemplo, en ciertas organizaciones se permite que los trabajadores vayan a trabajar de jeans y zapatillas los días viernes ("casual day") mientras que en otras los empleados deben ir vestidos con traje y corbata todos los días de la semana (como en los bancos).

## PARÁMETROS DE DISEÑO

Ahora sí, ya comentados los mecanismos coordinadores, detallaremos a continuación cada uno de los parámetros de diseño desarrollados por Mintzberg.

### Especialización de la tarea

La especialización puede ser vista en dos sentidos diferentes: horizontal (o amplitud) y vertical (o profundidad). La horizontalidad se refiere a cuántas actividades diferentes comprende cada tarea. Así, en un extremo el trabajador es un multiuso, siempre migrando de una actividad a otra; en el otro extremo, realiza la misma actividad una y otra vez. La dimensión vertical se asocia con el control sobre el trabajo. En un lado, el trabajador cumple solamente con el trabajo sin pensar en cómo o para qué; en el otro, administra su trabajo, además de hacerlo. La primera acepción puede ser llamada especialización horizontal de la tarea y la segunda puede ser llamada especialización vertical de la tarea.

Una alta especialización horizontal de la tarea lleva a la división del trabajo. La misma tiende a aumentar la productividad, pues el trabajador tiene más pericia al especializarse en una tarea, se ahorra el tiempo insumido al cambiar de tareas y se crearán nuevas máquinas y métodos apuntados a los nuevos trabajos especializados. Así, por ejemplo, en una panadería, diez hombres especializados en su trabajo horizontalmente (es decir, cada uno realizando tareas específicas como por ejemplo horneado, amasado, mezcla, empaquetado, etc.) producen mucha más cantidad de panes que si esos mismo diez hombres trabajaran separada e independientemente teniendo que hacer todos las tareas.

La especialización vertical separa el desempeño del trabajo del control de éste. Así, por ejemplo, en Mc Donald's, las personas que hacen los sándwich tienen perfectamente estipulado cómo realizarlos de manera tal que el producto debe salir igual cada vez que es requerido. Estos trabajadores están muy verticalmente especializados.

Por el contrario, si ellos tuvieran la posibilidad de elegir la cantidad de cada ingrediente, la cocción de la hamburguesa, el tipo de pan, aderezos, etcétera, su tarea sería ampliada verticalmente.

Cuando una tarea es altamente especializada en la dimensión horizontal, al trabajador se le hace difícil asociar y complementar su trabajo con el del resto. Por eso el dominio del trabajo se pasa a un tercero (generalmente un gerente) con la perspectiva necesaria para coordinar el trabajo ya sea por supervisión directa o estandarización. De esta manera podemos decir que las tareas son especializadas verticalmente porque previamente lo fueron horizontalmente.



Por Will Ferry

Ahora bien, más allá de los beneficios ya mencionados, la alta especialización también origina problemas. Por ejemplo, si en un banco atienden dos cajeros, uno dedicado exclusivamente a jubilados y otro al resto (alta especialización horizontal) se podrá dar una situación en la que se generen largas colas mientras que el cajero para jubilados permanezca inactivo (ya que no hay jubilados en el banco).

Además, tanto la alta especialización horizontal como vertical afectan los sentimientos del trabajador y sus motivaciones para hacerlo bien: aburrimientos, estrés, fatiga, ausentismo, disminución del desempeño, rotación del personal, etcétera.

De esta manera, “el éxito de cualquier rediseño de tarea depende de la tarea en cuestión y de cuán especializada sea ésta en primer lugar (...). La ampliación de la tarea vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados neutralicen las pérdidas de la especialización técnica menos que óptimas”.<sup>3</sup>

## Formalización del comportamiento

Por Matt Groening



Este parámetro se refiere al grado en que el comportamiento de los individuos es regulado por reglas y procedimientos. Según Mintzberg, esta estandarización puede darse por tres medios: en la posición (las normas recaen sobre el cargo, como en una descripción de la tarea), en la corriente de trabajo (las normas son atribuidas al proceso de trabajo y se guían por un manual de procedimientos, como en el caso de ticket de trabajo creado en un centro de mantenimiento de aplicaciones) y por reglas (normas generales emitidas en los manuales de política).

Así, la formalización conduce a la especialización vertical pues el poder residirá en la persona que especifica el trabajo de otros, y también se relacionará con la especialización horizontal pues las tareas más repetitivas y simples son las más sujetas a la formalización.

“Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo”,<sup>4</sup> pudiendo de esta manera coordinarlo. Como se dijo anteriormente, la formalización es usada cuando las tareas requieren una coordinación precisa. Por ejemplo, al momento de evacuar un edificio en caso de incendio, ya se debe tener previamente estipulados los pasos a seguir pues ponerse a pensar en ese momento, sería contraproducente en términos de los riesgos que implica un siniestro.

Algunas organizaciones formalizan el comportamiento debido a razones más cuestionables, originadas en la mera costumbre o el capricho directivo. Por ejemplo, en el torneo de tenis de Wimbledon, todos los jugadores deben vestir al menos una prenda blanca para poder jugar los partidos.

3 Mintzberg, Henry; *Diseño de organizaciones eficientes*; Cap. 2.

4 Ibídem.

Las organizaciones que confían principalmente en la formalización para lograr la coordinación, son llamadas burocráticas. Por el contrario, las que usan mayormente ajuste mutuo o supervisión directa, son llamadas orgánicas.

En general, el trabajo tiende a ser más formalizado en la medida en que descendemos en la jerarquía organizacional ya que éste se torna cada vez más repetitivo. Es decir, es lógico que en la esfera gerencial, las condiciones del trabajo sean aleatorias y por tanto, menos susceptibles de ser estandarizadas por reglas. Todo lo contrario ocurre en los niveles jerárquicos más bajos.

Las disfuncionalidades derivadas de la alta formalización son similares a las generadas por una alta especialización: ausentismo, rotación de personal, huelgas, maltrato de clientes, etcétera.

## Capacitación y adoctrinamiento

Por Sendra



“La capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo”,<sup>5</sup> mientras que el adoctrinamiento se refiere al proceso por el cual se internalizan las normas, actitudes y conductas organizacionales aceptadas y esperadas.

Para algunos cargos, los conocimientos no están estipulados como conocimiento formal y deben entonces ser aprendidos *on the job* (*en el puesto de trabajo*): el trabajador aprende trabajando junto a una persona que realizó dicha tarea previamente. A dicho trabajo se lo reconoce como artesanal. Pero si el conocimiento ha sido registrado y especificado, el individuo puede ser capacitado antes de comenzar a trabajar. Este tipo de trabajo se conoce como profesional. De esta manera, la capacitación es un parámetro clave en todo trabajo profesional.

Los profesionales son capacitados durante un extenso tiempo antes de que ocupen sus posiciones, por ejemplo, en la universidad. Sin embargo, en la práctica, siempre quedan aspectos no abarcados por la capacitación y por lo tanto la persona debe aprender dicha parte del trabajo artesanalmente. Por ejemplo, un gerente puede haber estudiado en la universidad, pero es probable que termine aprendiendo a negociar cuando tome decisiones en su puesto de trabajo.

Habiendo ya definido al adoctrinamiento, ejemplo específico del mismo puede ser el programa de inducción que reciben los empleados una vez que ingresan a la organización

<sup>5</sup> *Ibidem*.

en donde se les enseña y explica aspectos relacionados a la cultura, los valores, la visión y la misión de la organización, de manera que ellos sepan hacia dónde va la organización, independientemente del trabajo o tarea específica que realice el empleado en su puesto.

Otro ejemplo son los días de campo que las empresas suelen realizar, en donde a través de diversas actividades, la organización busca reforzar ciertos valores y comportamientos que a ella le interesa que los empleados tengan claros (ejemplo, trabajo en equipo, productividad, solidaridad, honestidad, etcétera).

La formalización y la capacitación son en gran parte sustitutos. Dependiendo del tipo de trabajo, la organización podrá coordinarlo directamente a través de reglas o indirectamente a través de profesionales capacitados.

En el caso de la formalización, el control radica en quienes diseñan las reglas. En cambio, en la capacitación es usual que esté a cargo de un profesional.

## Agrupamiento de unidades

Se refiere a la forma en que los puestos son agrupados en unidades y éstas en otras de mayor jerarquía. El agrupamiento es un medio esencial para coordinar el trabajo en la organización. Implica la división de tareas de una organización por sectores o unidades, de forma tal que queden agrupadas. Cada sector tendrá su gerente responsable y podrá tener sub unidades a los cuales supervisa.

Por la misma razón que el agrupamiento alienta la coordinación dentro de la unidad, crea problemas de coordinación entre unidades, debido a que cada una de ellas tiende a concentrarse en sus propios problemas.

Existen seis bases para el agrupamiento de unidades que se pueden concentrar en dos grandes grupos.

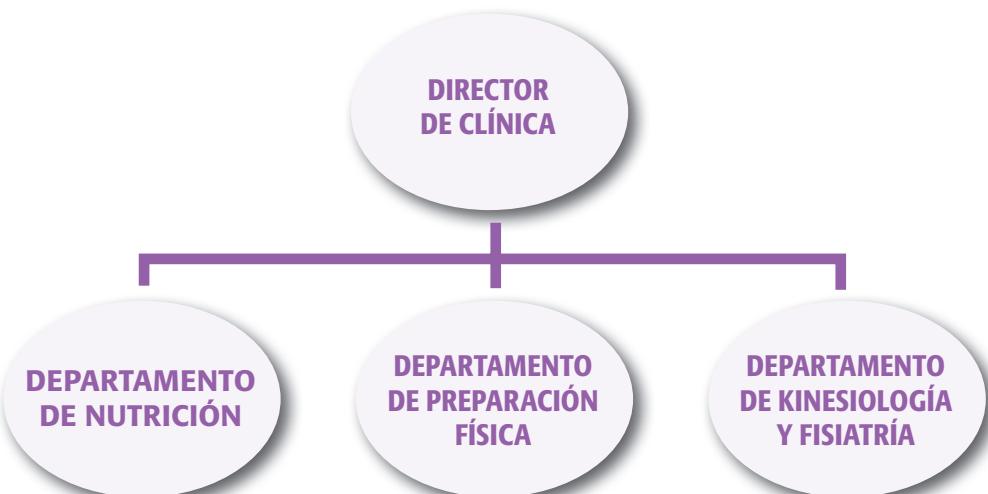
Veamos el siguiente gráfico:



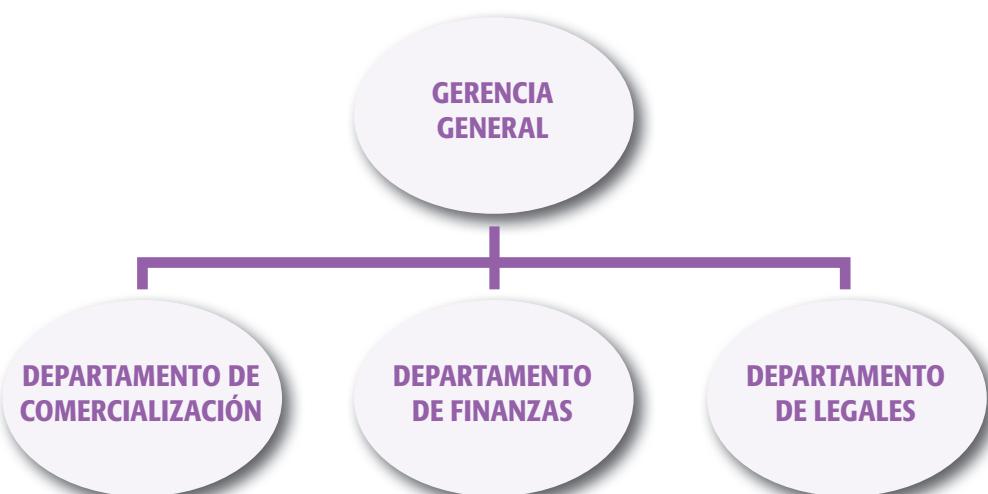
Como podemos ver, el agrupamiento por tiempo es el único que puede estar presente en ambos grupos, ya que depende de la intención con la que se constituya.

Pasemos entonces a describir cada una de estas bases:

- a) *Agrupamiento por conocimiento y destreza.* Las posiciones son agrupadas según los conocimientos de sus miembros. Por ejemplo, en un centro de mejora de rendimiento deportivo, se agrupan a los nutricionistas por un lado, los profesores de educación física por otro, los fisiatras por otro, etcétera.

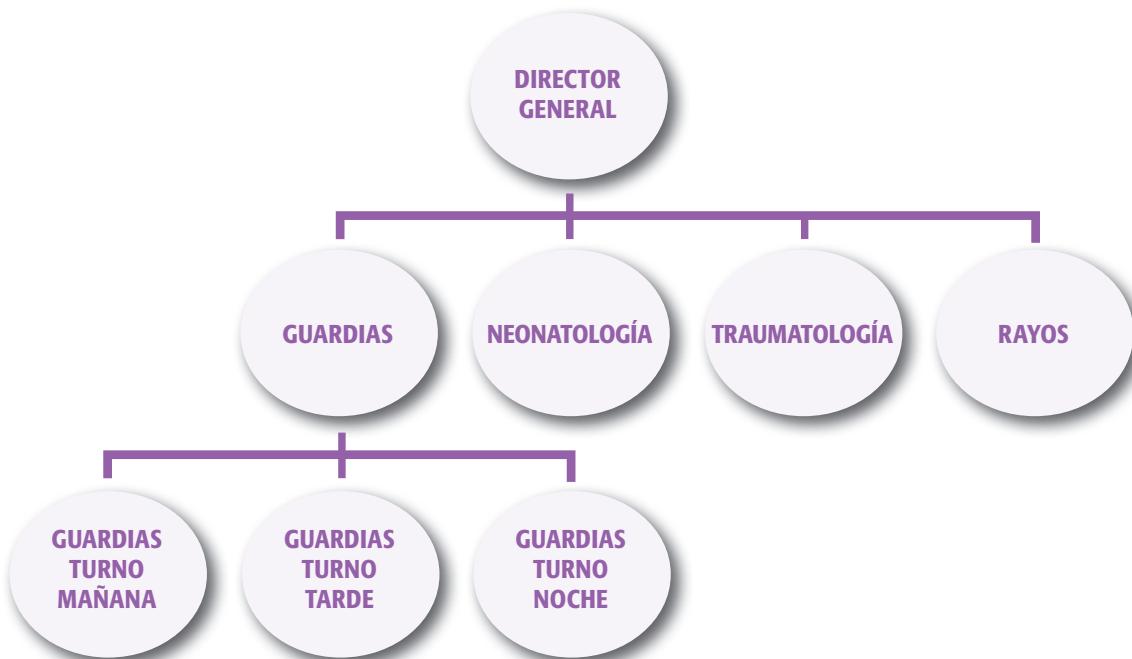


- b) *Agrupamiento por proceso de trabajo y función.* Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad ejecutada por el trabajador. Por ejemplo una empresa automotriz podrá estar dividida en materiales, lijado, pintura, etc. A su vez, en otra empresa las unidades podrán estar divididas de acuerdo a las funciones básicas que realizan como por ejemplo, finanzas, marketing, ventas, producción, etcétera.

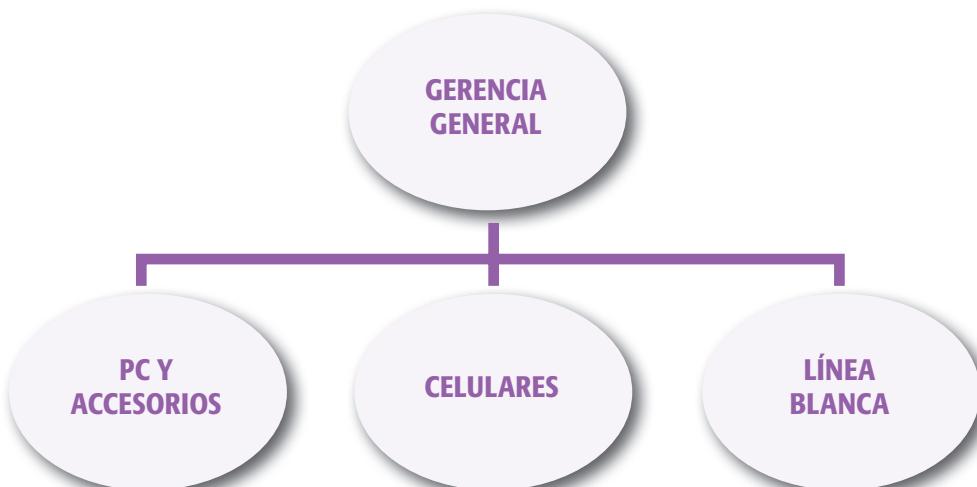


## DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

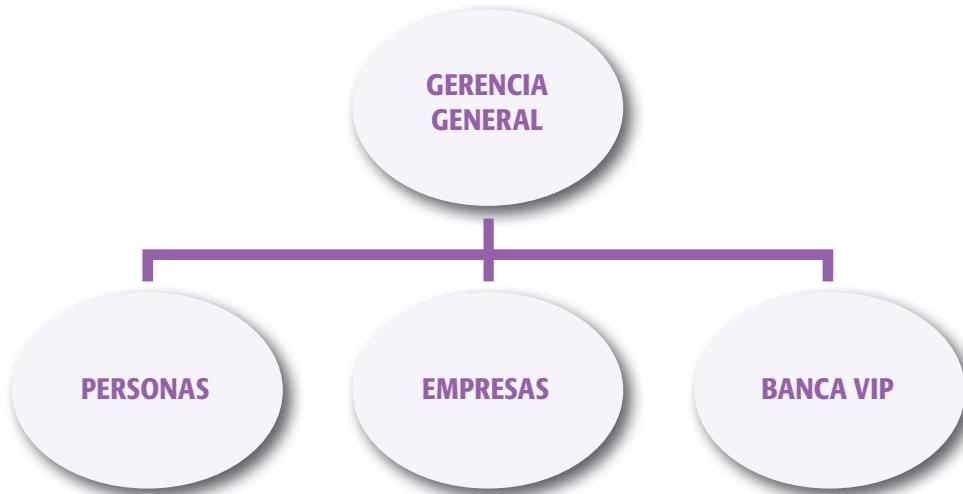
- c) Agrupamiento por tiempo. Aquí diferentes unidades hacen el mismo trabajo pero en diferentes momentos. El uso de turnos de trabajo es habitual en organizaciones en donde, por motivos económicos, tecnológicos o de otro tipo, la jornada laboral no es suficiente. Por ejemplo, en un hospital o en una estación de bomberos se debe brindar el servicio de guardia las veinticuatro horas.



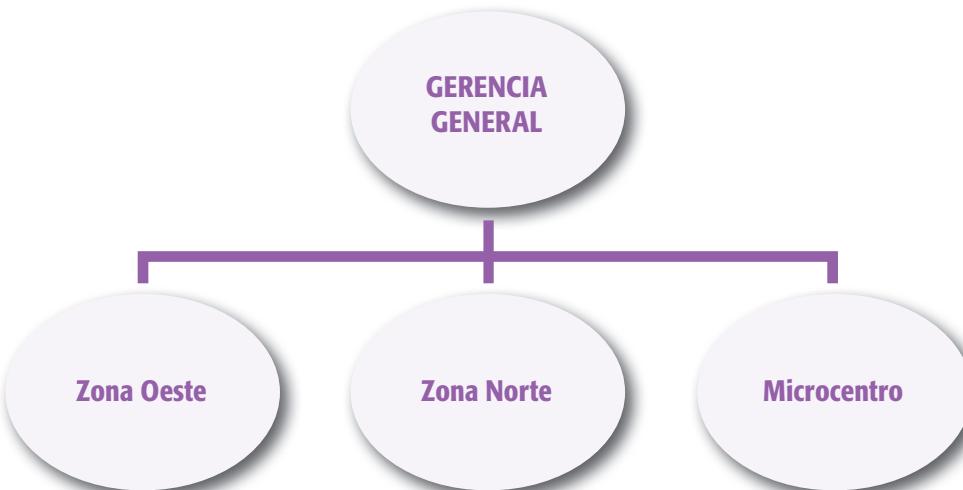
- d) Agrupamiento por producto. Las unidades se agrupan de acuerdo a los productos o servicios que la organización ofrece. Por ejemplo, una empresa electrónica podrá estar dividida en sector “Celulares”, “computador personal”, “línea blanca”, etc.



- e) *Agrupamiento por cliente.* Las unidades también pueden agruparse de acuerdo a los clientes con los que la empresa trate. Así, un banco podrá tener un sector de “grandes inversores”, “personas”, “empresas”, “Estado”, etc.



- f) *Agrupamiento por lugar.* Aquí las unidades se agrupan de acuerdo a la zona geográfica en la que opera la empresa. Así por ejemplo, una casa de comida rápida podrá estar dividida en “Zona Oeste”, “Microcentro”, y “Zona Norte”.



A su vez, existen cuatro criterios básicos de agrupamiento que las organizaciones pueden usar para la elección de una o más bases:

**Interdependencia de la corriente de trabajo.** El agrupamiento debe mostrar las interdependencias de la corriente de trabajo, entendiendo como tal al grupo de tareas que, siguiendo cierta lógica, permite la generación de un producto, servicio

o documento. Estas interdependencias pueden estar asociadas al uso común de recursos, a la secuencialidad de las tareas o bien a la reciprocidad de las mismas (las tareas van y vienen a lo largo de la corriente de trabajo). Un ejemplo donde existe uso común de recursos podría ser las diferentes sucursales de un banco ya que son independientes unas de otras pero comparten ciertos recursos comunes como podría ser el sector de payroll y el de resolución de incidencias (el famoso teléfono 0800), entre otros. La interdependencia secuencial la podemos encontrar en los departamentos de ingeniería, fabricación, ensamble y comercialización de una empresa automotriz, pues es esperable que el automóvil sea primero diseñado, luego fabricado y después ensamblado y comercializado. Finalmente la interdependencia recíproca es aquella que existe en una consultora de negocios en donde la información va y viene entre los distintos profesionales, sirviendo al mismo tiempo como entrada y salida para los distintos servicios que se prestan.

**Interdependencias de proceso.** Aquí la interdependencia se asocia con los procesos usados en la corriente de trabajo. Por ejemplo, un empleado debe consultar a otro que trabaja en la prestación de otro servicio (es decir, en otra corriente de trabajo) acerca de cuál es el packaging (recipiente o envoltorio) que se recomienda usar para cierto producto. Aquí, las interdependencias se relacionan con la especialización y propician el agrupamiento funcional es decir que especialistas similares suelen ser agrupados juntos para que aprendan unos de otros aún a expensas de la corriente de trabajo.

**Interdependencias de escala.** Los grupos deben ser formados lo suficientemente grandes como para funcionar eficientemente ya que de esta manera estarían aprovechando las economías de escala. Por ejemplo, los diferentes pisos de un edificio que posea una organización podrán requerir cada uno, una persona encargada de la asignación de puestos, artículos de librería, etc. Sin embargo, no sería eficiente incluir una persona por cada piso (aún cuando en cada piso se desempeñan tareas diferentes), pues quizás no habría suficiente trabajo para cada uno de ellos. De manera tal que la creación de un departamento de “facilities” o “suministros” sería lo más apropiado, puesto que contribuiría a una disminución de los costos medios de la organización.

**Interdependencias sociales.** El último criterio se asocia a las relaciones sociales involucradas en el trabajo. Si el trabajo se da en un contexto riesgoso, los trabajadores deben estar juntos para darse apoyo mutuo. A su vez, si el trabajo es aburrido, debe propiciarse la interacción social para evitarlo y también deben tenerse en cuenta cuestiones relativas a la compatibilidad de caracteres.

De esta manera, el agrupamiento de unidades termina siendo un “compromiso entre los factores ‘objetivos’ de corriente de trabajo, escala y procesos, y los factores ‘subjetivos’ de personalidad y necesidad social”.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Ibidem; Cap. 3.

Por Eric Peterson



Habiendo mencionado ya las bases y criterios de agrupamiento, podemos decir que el agrupamiento por función hará hincapié en las interdependencias de proceso y escala, en detrimento de las corrientes de trabajo. La organización unirá personas y materiales de diferentes corrientes de trabajo, fomentando la especialización a través de planes de carrera.

Sin embargo, la suma atención en la especialización hace que los individuos se centren más en sus propias tareas más que los fines más amplios para los que su trabajo colabora. Es más, su desempeño no podrá ser medido fácilmente ya que ante un problema como puede ser el exceso de stock, ¿la culpa será de marketing o producción? La existencia de múltiples corrientes de trabajo bajo una misma unidad, hace que la responsabilidad final recaiga sobre algún gerente superior.

Dicho de otro modo, a diferencia de la agrupación por mercado, la base funcional, al incluir varias corrientes de trabajo bajo una misma unidad, no posee un mecanismo interno que permita coordinarlas: no será posible el ajuste mutuo entre los participantes de la corriente (porque estos se hallarán diseminados en diferentes unidades funcionales) ni tampoco la supervisión de un gerente de la unidad (pues este no tendrá el conocimiento acabado de todas las corrientes de trabajo y sus interrelaciones). Los problemas deberán ser dirigidos a niveles jerárquicos superiores hasta el nivel en el que se encuentren juntas las tareas involucradas en el problema, o también se apostará fuertemente a la formalización.

Como contrapartida, el agrupamiento por mercado contendrá las corrientes de trabajo, de manera tal que incluirá las interdependencias secuenciales y recíprocas, tomando las conjuntas de la estructura general. Debido a que todas las funciones asociadas a la generación de un producto o servicio se hayan inmersas en cada unidad, el desempeño puede ser medido en dichos parámetros y será posible confiar más en el ajuste mutuo y la supervisión directa (de un gerente dentro de la unidad que conocerá la corriente de trabajo) que en la estandarización de procesos.

La agrupación por mercado además permite mayor flexibilidad ya que, al ser las unidades relativamente independientes unas de otras, es más fácil adicionar o eliminar algunas de ellas sin un gran impacto en el conjunto.

Sin embargo, el agrupamiento por mercado tiene sus desventajas. Los profesionales tienen mucho menos contacto con sus pares y con el cliente con lo que pueden sentirse menospreciados. Además con este agrupamiento se derrochan más recursos a través de dos formas: cuando dos unidades compiten por los mismos clientes se puede generar una carrera ascendente de gastos por tratar de captarlos; y, al no poder aprovechar las economías de escala como lo hace el agrupamiento funcional, duplica personas y equipos. Por ejemplo, si dos unidades encargadas de la generación de productos diferentes necesitan un ingeniero industrial y un licenciado en administración, debe contratar dos ingenieros industriales perdiendo los beneficios de la especialización, o bien contratar dos ingenieros y dos licenciados lo cual duplicaría los costos.

A modo de resumen, como dice Mintzberg: “si las interdependencias de la corriente de trabajo son las significativas y no pueden ser fácilmente contenidas por la estandarización, la organización debe tratar de contenerlas en un agrupamiento basado en el mercado para facilitar la supervisión directa y el ajuste mutuo. Sin embargo, si la corriente de trabajo es irregular (como en un taller de trabajo), si la estandarización puede fácilmente contener interdependencias de corriente de trabajo, o si las interdependencias de proceso y escala son las significativas (como en el caso de una organización con maquinaria compleja), la organización debe buscar las ventajas de la especialización y elegir las bases funcionales para el agrupamiento”.<sup>7</sup>

## Dimensión de la unidad

Respecto de la dimensión que deben tener las unidades, Mintzberg establece que cuanto mayor sea el uso de la estandarización, mayor será el tamaño de la unidad. Esto es entendible ya que en la medida en que existan mecanismos estandarizadores, el gerente deberá emplear menos tiempo en supervisar directamente a sus empleados y por lo tanto mayor será el número de empleados que pueda controlar. Esto no solamente vale para la estandarización de procesos sino también para la de destrezas y la de producción, ya que los profesionales, al estar capacitados, necesitan menos control externo; y también una unidad con un objetivo claro de producción puede tener gerentes a cargo de un número mayor de empleados.

Por el contrario, “comparado con la estandarización y frecuentemente aun con la supervisión directa, cuanto mayor sea la confianza en el ajuste mutuo (debido a interdependencias entre tareas complejas),

Por Dorian Solinas



menor será el tamaño de la unidad".<sup>8</sup> Esto es claro si se supone que cuanto mayor interdependencia requieran las tareas (cualesquiera sea su naturaleza), mayor necesidad de contacto entre el gerente y los empleados habrá pues el primero deberá controlar y supervisar las tareas de los segundos, llevando así a la conformación de una unidad más pequeña. Además, cuando las tareas son interdependentemente complejas (entiéndase por ellas a aquellas tareas que además de ser complejas por el conocimiento que requieren para su ejercicio, poseen dependencia recíproca), como lo pueden ser ciertas tareas profesionales, por más que éstos puedan manejar algunas de dichas interdependencias en forma individual (las derivadas del conocimiento), quedan otras sin cubrir (las relacionadas a la interacción) y por ellas es que se requiere, ya no supervisión directa, sino mucho ajuste mutuo para la coordinación. Para proveer este ajuste mutuo demandado es que la unidad deberá ser lo suficientemente pequeña pues de esta forma se generará el intercambio esperado. Un ejemplo de esto son las consultoras de negocios, en donde los miembros de un equipo de trabajo deben trabajar con el cliente en grupos pequeños e informales debido a que el contacto cercano y las interrelaciones que requiere el trabajo, hará que esa sea la única forma de que su trabajo llegue a buen puerto, a pesar del conocimiento que los consultores puedan poseer.

Asimismo, las unidades pequeñas generan una sensación de seguridad en los empleados ya que éstos sienten que tienen fácil acceso al gerente, pero también pueden socavar su autonomía y necesidad de autorrealización.

Además, en la medida que las unidades sean pequeñas, más tiempo tendrá el gerente para preocuparse por temas no relacionados a la coordinación y el control, como pueden ser el contacto con el cliente o la toma de decisiones.

A la inversa, las unidades grandes favorecerán la autorrealización y autonomía de los empleados pero no provocarán seguridad en los empleados; y también contribuirán, comparativamente con las unidades pequeñas, a una menor distorsión de la información a lo largo de la jerarquía (suponiendo que está última consta de pequeñas unidades y muchos niveles jerárquicos).

## Centralización y descentralización

La centralización se refiere al grado en el que el poder para la toma de decisiones descansa en los niveles superiores o directivos de la organización. Por el contrario, cuanto más poder para la toma de decisiones recaiga en los empleados de nivel inferior, más descentralizada estará dicha organización.



<sup>8</sup> Ibídem.

**Delegación:** implica la distribución o asignación de tareas de las cuales es responsable o normalmente realizaba, a otras personas, generalmente, de rango inferior en la jerarquía organizacional.

Ninguna organización es completamente centralizada o descentralizada, es decir que la centralización-descentralización es relativa.

Ahora bien, ¿qué lleva a una organización a descentralizar el proceso de toma de decisiones?

Inicialmente, el hecho de que no todas las informaciones pueden ser comprendidas o transmitidas a otro centro. ¿Cómo podría explicársele a la gerencia general ubicada en Buenos Aires, las costumbres de los clientes ubicados en República Checa? Es información de tipo cualitativa que, si bien de alguna manera puede ser puesta en papel, es difícil de ser asimilada e interpretada a la distancia a los fines del negocio.

Además, pudiendo la información ser transmitida fielmente, a veces la cantidad que puede llegar a recibir el receptor es tan grande que se hace inmanejable para una persona o un pequeño número de personas. Piense usted si sería capaz de analizar y procesar todos los datos relativos a todos los productos, personal y clientes de la empresa.

Otro motivo para la descentralización es que la misma permite responder mejor y más rápidamente a las particularidades locales. Imagíñese si cada sucursal de un banco, debiera remitir todos los trámites para su aprobación a la casa matriz para luego ser devueltos. Se produciría demoras importantes en la resolución de problemas, generando clientes insatisfechos.

De los dos motivos enunciados hasta ahora, podemos deducir que cuánto más dispersa geográficamente sea una organización, más descentralizada será.

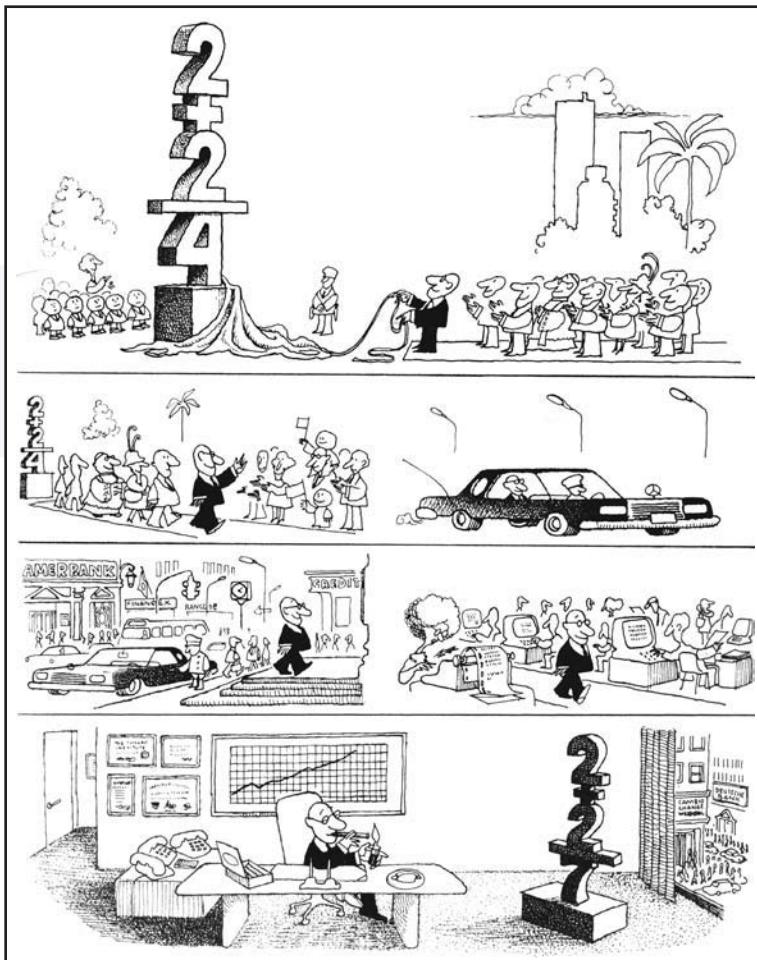
Una última razón para descentralizar es que contribuye a la motivación de las personas. Todos los individuos, sobre todo los profesionales, pretenden cierto grado de libertad y maniobra. La organización, para atraerlos y aprovechar sus cualidades, les dará cierto control sobre la toma de decisiones.

## Factores situacionales

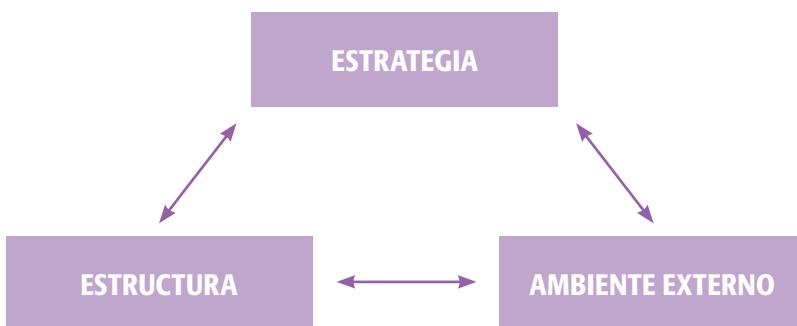
Hemos hablado hasta el momento de cuáles son los parámetros y los mecanismos coordinadores que tienen los administradores para diseñar la estructura de su organización. Sin embargo no hemos dicho nada acerca de cuáles son los más recomendables. La respuesta a este interrogante es que no existen parámetros más recomendables que otros: ello dependerá del contexto organizacional y de la estrategia organizacional.

Dicho de otro modo, la organización efectiva será aquella que, considerando los factores situacionales que la rodean y la estrategia que pretende desarrollar, logra una consistencia entre dichos elementos y los parámetros de diseño, transformándose estos últimos en una variable dependiente de aquellos.

Por Quino



Entre los factores situacionales podemos enumerar: el ambiente, el tamaño, el sistema técnico, la edad o antigüedad y el poder. Según Mintzberg, algunas asociaciones generales se pueden hacer entre estos factores y la estructura organizacional<sup>9</sup>. Veamos algunas de ellas.



<sup>9</sup> Para mayor información sobre la influencia del sistema técnico, consulte Mintzberg, Henry, *Diseño de organizaciones eficientes*; Cap. 6.

En cuanto a la edad, él establece que cuanto más antigua sea una organización, y manteniendo los otros factores invariables, más formalizado debería ser su comportamiento. Esto se explica porque, al envejecer, aquella parte de su trabajo que es más estable, se tornará más predecible y, por lo tanto, debería ser fácilmente formalizado.

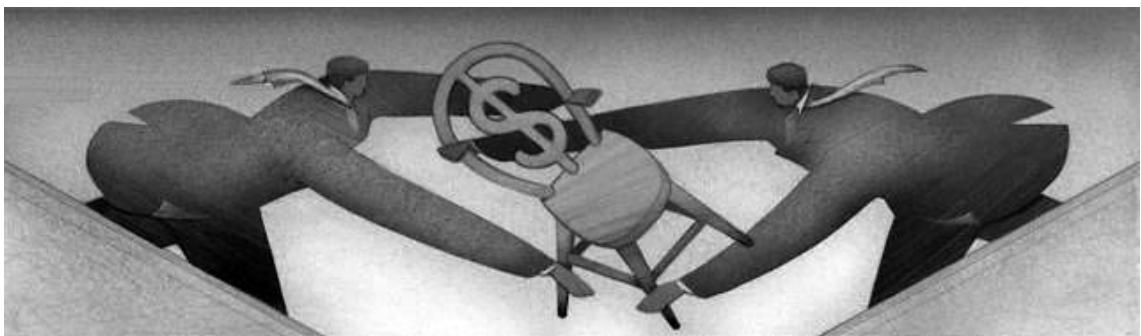
Respecto del tamaño, Mintzberg indica que cuanto mayor sea la dimensión de la organización, más especializada serán sus tareas, más diferenciadas y grandes serán las unidades, y más formalizado será su comportamiento.

También menciona que en la medida que la organización aumenta su tamaño, ingresarán más empleados y esto hace que ella tenga más posibilidades de dividir su trabajo. La manera de lograrlo es a través de una fuerte especialización horizontal de sus tareas. Esta mayor división del trabajo hará más uniformes las tareas dentro de las unidades (y por tanto favorecerá su formalización) pero las diferenciará más entre ellas. Dicha formalización también conducirá a un aumento de la dimensión de cada unidad ya que el trabajo dentro de éstas, al ser de más fácil supervisión, permite que el gerente controle a más gente.

Según Mintzberg el ambiente puede ser analizado en cuatro dimensiones:

- † *6deRSZRU* un ambiente puede variar de estable a dinámico, según cuán predecibles sean los comportamientos de las variables del contexto. Así, cambios bruscos en la economía, movimientos impredecibles en la demanda, en los clientes o en los productos, tecnologías cambiantes, etc., dinamizarán un ambiente. Por ejemplo, una empresa diseñadora de ropa tiene un entorno dinámico al tener que lidiar con los constantes cambios en la moda, lo que los lleva a tener que adaptarse continuamente.
- † *4`^ aJZRU* un ambiente puede variar de simple a complejo, dependiendo de cuán difícil sea el conocimiento necesario para la producción de los bienes o servicios. La complejidad se asocia al grado de comprensión del trabajo que debe ser efectuado. Por ejemplo un médico en una operación tendrá un ambiente complejo debido a la complejidad (valga la redundancia) y variedad de los conocimientos involucrados en su tarea. Por el contrario, en una organización que realiza producciones masivas, el ambiente será simple debido a que, al estar el trabajo fuertemente especializado en la dimensión horizontal, el conocimiento que se aplica es relativamente sencillo.
- † *5ZgVcdZRU UV^ VcTRU*: el ambiente puede variar de integrado a diversificado dependiendo de la variedad de productos, clientes o áreas geográficas en las que la organización se plantee ingresar.
- † *9` deZRU* el ambiente puede variar de liberal a hostil, dependiendo de cuántas oportunidades le brinde a la organización y de cuán controlable sea para ésta. De manera tal que la hostilidad estará influida principalmente por la competencia, por la relación que la organización posea con sindicatos, gobierno y otros grupos de poder, y por la disponibilidad de recursos que ésta posea (ya que le dará más margen de maniobra). Se puede deducir entonces, que los ambientes

dinámicos serán los más hostiles y que la hostilidad afectará a la estructura a través de la velocidad de la respuesta requerida. Por ejemplo, en alguna ocasión tanto Carrefour, Disco y Walmart generaron un clima muy hostil al plantear una estrategia fuerte basada en los precios.



Por James Endicott

Ahora sí, ya habiendo definido al ambiente, adentrémonos en las generalidades que, según Mintzberg, son posibles precisar respecto la relación entre ambiente y estructura.

Primeramente él establece que la organización, cuanto más dinámico sea su ambiente, más confiará en mecanismos coordinadores flexibles como son la supervisión directa y el ajuste mutuo, en detrimento de cualquier tipo de coordinación por estandarización. Esto es fácilmente explicable puesto que si suponemos, por ejemplo, un ambiente en donde la demanda cambia incesantemente, la tecnología de producción se renueva constantemente, y las variables económicas y políticas del país son inestables, la organización no podrá predecir fácilmente su futuro, de manera tal que no podrá usar mecanismos coordinadores asociados a la estandarización. Éstos deberán ser usados cuando el entorno sea lo suficientemente estable.

Además, “cuanto más complejo el ambiente, más descentralizada la estructura”<sup>10</sup>. En un ambiente simple la organización tenderá a coordinar a través de una sola persona (centralización).

Si a su vez, el ambiente es estable, de acuerdo a lo dicho anteriormente, la organización estandarizará, y lo hará a través de los procesos de trabajo ya que es el mecanismo coordinador más centralizador.

Por el contrario, si el ambiente es simple pero dinámico, deberá coordinar de manera flexible y por lo tanto recurrirá a la supervisión directa ya que es, al mismo tiempo, el mecanismo coordinador que le permite tener centralizada la toma de decisiones.

En cambio si nos encontramos ya con un ambiente complejo, la organización deberá descentralizar ya que no es posible concentrar toda la información necesaria para la toma de decisiones en una sola persona. Esta descentralización irá acompañada de un mecanismo coordinador u otro, dependiendo de la estabilidad o dinamismo del ambiente. Así,

10 Ibídem; Cap. 6..

## DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

por ejemplo, si el ambiente es estable, la organización recurrirá a la normalización de habilidades ya que es el mecanismo coordinador que permite estandarización con descentralización. Opuestamente, si el ambiente es dinámico, la organización utilizará el ajuste mutuo ya que brindará flexibilidad y descentralización.

Podemos resumir lo expuesto hasta aquí en el siguiente cuadro:

Ambiente	ESTABLE	DINÁMICO
<b>COMPLEJO</b>	DESCENTRALIZADO Y ESTANDARIZADO (estandarización de habilidades) EJEMPLO: Universidad de Buenos Aires	DESCENTRALIZADO Y FLEXIBLE (ajuste mutuo) EJEMPLO: NASA, Conicet
<b>SIMPLE</b>	CENTRALIZADO Y ESTANDARIZADO (estandarización de los procesos de trabajo) EJEMPLO: <i>Felfort</i>	CENTRALIZADO Y FLEXIBLE (supervisión directa) EJEMPLO: empresa que busca insertarse en el mercado

Si hablamos de diversificación, Mintzberg afirma que cuanto más diversificados sean los mercados, la organización tenderá más a la división de sus unidades, es decir, a usar el agrupamiento por mercado como base para agrupar sus unidades. Esto es bastante esperable ya que en la medida en que la organización pueda identificar perfectamente productos, regiones geográficas o clientes, le será más conveniente dividir sus unidades según estos mercados y así poder tratar con las corrientes de trabajo y resolver los problemas que puedan suscitarse dentro de la misma unidad.

En cuanto a la hostilidad, Mintzberg cree que cuanto más hostil sea el entorno organizacional, más centralizada tenderá a ser la estructura de la organización, al menos temporalmente. Por ejemplo si una consultora pierde súbitamente un cliente, o le cambian drásticamente las variables económicas (como podría ser el tipo de cambio monetario), tenderá a utilizar la supervisión directa (que recaerá en el gerente general) ya que de esa manera todos los miembros de la organización saben dónde mandar la información y no se pierde tiempo en discusiones ya que el gerente general tomará y coordinará las decisiones.

### INTERESES Y PODER

Al principio de este capítulo hemos dicho que además de la estructura formal, en una organización también existe (y hasta puede llegar a ser más importante) la estructura informal. Los principales componentes de ésta son los intereses, el conflicto y el poder, elementos propios de la interacción entre personas.

Es decir, en toda organización, la existencia de seres humanos con intereses individuales específicos hace que ésta no se reduzca a ser una estructura rígida, con ciertos parámetros de diseño estructurales y objetivos y estrategias comunes y compartidas.

Muy por el contrario, son en gran medida los sentimientos e intereses particulares de cada persona (y la búsqueda de su satisfacción) y las relaciones que se generen entre ellas, los que guiarán la dinámica organizacional.

De esta manera, podemos establecer las condiciones de participación de los individuos en la organización, según el modelo de equilibrio organizacional de **Chester Barnard**. Según él, una persona decidirá participar en una organización, en la medida que perciba, según su propia escala de valores y expectativas, que los beneficios que obtiene (tanto monetarios como no monetarios) son iguales o mayores que las contribuciones que debe realizar para integrarla (y que la organización utilizará para su funcionamiento y para la generación de los alicientes).

Si la persona cree que sus intereses no están siendo satisfechos en comparación con lo aportado, entonces buscará irse de la organización o bien tratará de presionar políticamente para percibir mayores beneficios y así poder quedarse en ella.

Por ejemplo, supongamos un empleado que hace dos años que trabaja en una empresa como liquidador de sueldos. Esta persona durante esos dos años trabajó allí porque, a pesar de que el sueldo era bajo le permitía adquirir experiencia y aprender desde adentro el mundo empresario.

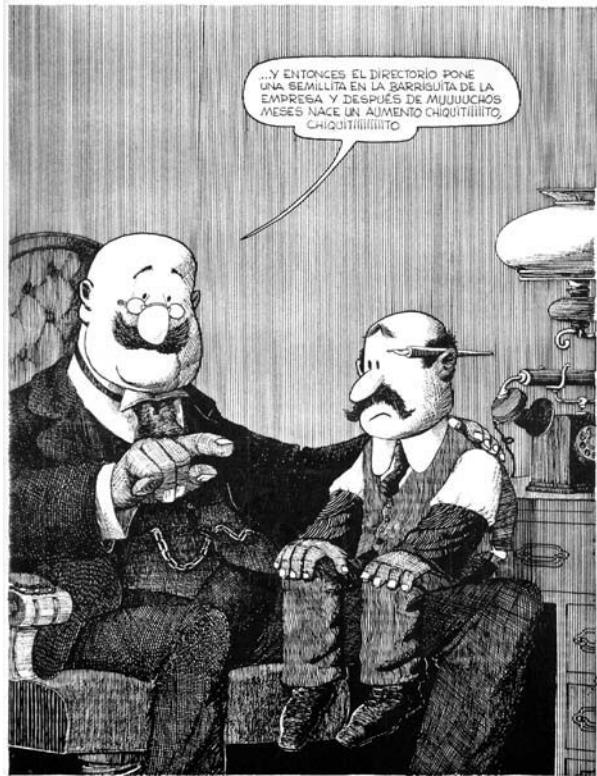
Sin embargo, habiéndose recibido, se va a vivir solo y eso implica un cambio en sus intereses y, consecuentemente, en su escala de valores. Él prioriza en primer lugar ahora el dinero y no tanto la experiencia que puede adquirir (beneficio no monetario) y su satisfacción y decisión de permanencia en la empresa girarán en torno a un mayor sueldo, aún a expensas de una mayor responsabilidad laboral (contribución).

De esta forma, no se encontrará satisfecho con su situación actual, es decir que lo obtenido por trabajar en la empresa no cubrirá su nivel de aspiraciones.

Así, deberá irse de la organización o bien hablar con su jefe y el departamento de RRHH para ver si es posible que le aumenten en sueldo y de esa forma sentir que el beneficio que obtiene por pertenecer a la organización (en donde ahora los beneficios monetarios tienen una mayor ponderación que antes) es mayor que los esfuerzos que debe realizar en su trabajo diario.

Si analizamos los objetivos organizacionales, veremos que serán fijados a través de un proceso de negociación en donde las personas, guiándose por sus intereses,

Por Quino



buscarán que éstos coincidan con los objetivos de la organización. Para ello, y dado que muy probablemente cada miembro individualmente no pueda lograrlo, formarán coaliciones (alianzas). Ahora bien, en ellas cada integrante bajará sus pretensiones en pos de hacer los múltiples objetivos existentes en las mismas (a priori mutuamente condicionantes y excluyentes), sean compatibles entre sí. Dicha rebaja en los niveles individuales esperados de satisfacción variará de acuerdo a las fuentes de poder que la persona posea y las bases de poder a las que pueda recurrir para influenciar a los demás.

Al final del proceso de negociación, la organización adoptará los objetivos de aquella o aquellas coaliciones que lograron imponerse por sobre las otras, siendo dichos objetivos resultantes, una sub optimización de los objetivos individuales.



## LAS BASES DEL PODER

El poder tendrá diferentes bases, las que serán controladas y manipuladas para ejercerlo.

Según **Robbins** y **Coulter** las bases son: el *poder coercitivo* (por ejemplo despido del trabajador si éste insulta a su jefe o un par); el *poder de recompensa* (por ejemplo un aumento de sueldo si el empleado superó los objetivos fijados a principio de año); el *poder legítimo* (que incluye el poder coercitivo y de recompensa pero que agrega la sumisión del resto derivada de la posición formal, como por ejemplo cuando el gerente general habla, los gerentes medios escuchan); el *poder de la información* (por ejemplo el gerente de ventas necesitará de la información relativa a los costos de producción que le debería proveer el gerente de producción); el *poder de experto* (por ejemplo si la empresa enfrenta un juicio, los abogados adquirirán un gran poder derivado del conocimiento técnico para seguir los vaivenes del juicio); y el *poder referente* (por ejemplo el que posee el líder sindical sobre los trabajadores afiliados, que posiblemente vean a éste con cierto carisma y características personales que hacen que éstos se alineen con aquel).

El individuo las podrá obtener estas bases de poder por su posición formal en la organización (que le permite obligar, recompensar y controlar información) o bien por sus características personales (asociadas al conocimiento de experto y al carisma y liderazgo). Son estos ítems los que se denominan *fuentes de poder*.

7Z\_R]^ V\_eV^ V\_TZ\_RcV^ `d Tò^ ` V] a` UVc af VUV RWT-  
tar el diseño de la estructura organizacional (factor situacional).

Según Mintzberg, en la medida que la coalición externa sea dominada (es decir que un grupo pequeño de agentes

**Poder:** "es la capacidad que tiene A de influir en la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A".\*

\* Robbins Stephen; Comportamiento organizacional; Cap. 13.

exteriores a la organización supeditan la coalición interna formada por los empleados, directivos, gerentes, operarios, entre otros), la organización tenderá a ser más centralizada y formalizada. Esto se da principalmente porque las dos maneras que los agentes externos tendrán para regular la organización, serán el control de la Dirección General (miembro de la coalición interna) y el establecimiento de reglas y procedimientos acordes.

Esto conducirá a centralizar la estructura porque el Director General estará fuertemente vigilado y por ello querrá él tomar las decisiones; y a formalizarla, ya que, además de las regulaciones impartidas desde la coalición externa, la organización querrá "cubrirse" con documentación ante la posibilidad de cuestionamiento de las decisiones.

Mintzberg también establece que la cultura organizacional de moda en la industria, puede conducir a que la organización adopte una estructura inadecuada. Por ejemplo, algunas multinacionales han comenzado hace unos años a prestar servicios de apoyo globales (como contabilidad, payroll (*equipo encargado de la liquidación de sueldos*), control de gestión, etc.) centralizados en locaciones de alto rendimiento y bajo costo, como Argentina o India. Sin embargo, puede que existan otras consultoras más pequeñas para las que la imitación de dichas estructuras implicarían ineficiencia y disfuncionalidades varias. En definitiva, las cuestiones estructurales de moda, serán convenientes para ciertas organizaciones pero no para otras.



## Actividades

- 1) ¿Qué es la estructura organizacional?
- 2) Nombra cuatro áreas que puede haber en una estructura agrupada por proceso de trabajo y función.
- 3) ¿Por qué dos empresas textiles no siempre tienen la misma estructura? ¿En qué pueden diferir?
- 4) ¿Es el tamaño de la empresa un determinante de la estructura? ¿Qué otros determinantes existen?



Nota: *El Cronista Comercial*, 29-11-11 - (Fragmento)

## "A liderar aprendí por ensayo y error"

Desde hace ocho años al frente de la organización, el ejecutivo prueba que, si uno muestra buenos resultados, el tiempo en el sillón de número uno puede extenderse más de la cuenta.

Por Estefanía Giganti

Uruguayo por nacimiento y porteño por elección, Osvaldo de la Fuente comanda los destinos de Roche Argentina y Uruguay desde hace ocho años. Con un background financiero en su haber y 50 años según su DNI, convive día a día con la jerga técnica más especializada y hasta toma clases con los médicos corporativos. ¿Lo que más disfruta? El contacto con su gente, un oficio que aprendió sobre la marcha, cuando su primer jefe le dio la oportunidad de llegar al sillón de número uno.

*Hace ocho años que está al frente de la organización. ¿Cuál es el secreto para mantenerse tanto tiempo en el puesto?*

Son varias cosas. En países como el nuestro, es la flexibilidad y el estar continuamente dispuesto a adaptarse a los cambios. Otra clave importante es estar constantemente actualizado. Pero tal vez la clave más importante es armar un equipo altamente competitivo que te acompañe. Nosotros somos generalistas. Los que trabajan conmigo saben más de su área que yo. Tenés que reconocer eso y aprender a liderar ese equipo.

*Los CEOs, suelen ser hoy más jóvenes, hay unos cuantos por debajo de los 40. ¿Qué aporta el ser un poco más veterano?*

Prefiero llamarlo experiencia, me sigo sintiendo de 20 en mi cabeza. Pero cuando trato de hacer alguna cosa de 20, mi cuerpo me dice que no (risas). Cuando llegué a la Argentina, era prácticamente el más joven dentro de nuestra cámara. Hoy estoy casi entre los más veteranos y más experimentado.

La llegada de la gente joven también tiene que ver con la formación. Hoy se estudia más el liderazgo, te preparan más. Yo aprendí a las patadas, por ensayo y error. Mi primer curso de coaching (liderazgo) lo tomé cuando tenía 40 años, pero a los 33 ya era gerente General. No me habían preparado, aunque ya había liderado gente. Al principio era muy malo. La primera vez que tuve que dar feedback (devolución de desempeño) no sabía cómo hacerlo. Hoy todo eso se entrena seriamente. Ahora, cuando ponés a una persona en determinada posición, te asegurás de haberla expuesto antes lo suficiente para que esté lista para el siguiente escalón. Cada vez más, ves CEOs de 40 años y son gente con una tremenda capacidad. La edad no es un tema.

*Uno suele llegar a muchos cargos por las habilidades técnicas, pero después debe poner en acción otras competencias blandas. ¿Cómo manejó ese desafío?*

En mi caso, fue bastante así. Alguien en tu vida te tiene que dar la chance. Mi formación viene por el área de finanzas. Yo me crié en un mundo en el que el que llegaba a la gerencia general era el comercial. Llegué a ese puesto en Boehringer Mannheim, luego fusionada con Roche, tal vez porque era una filial más chica. También fue un poco de suerte, porque mi jefe se fue. El gerente General de Argentina me dio la chance y me probó. A esa persona le debo la oportunidad de ser gerente General y de haber podido hacer mis primeras armas.

*¿Cuál fue la decisión más difícil en estos años?*

El año pasado, cuando tuvimos que dejar una parte del negocio, la de ambulatorio, que implicó una reestructura muy fuerte de la organización. Para la gente que quedó afuera fue muy fuerte y para la organización fue un shock. No había margen para decidir, pero se pueden implementar esas cosas de una manera humana y responsable. Siempre les digo a los jóvenes: "Si ustedes tienen que resolver en qué empresa van a trabajar, no se fijen sólo en las condiciones y el ambiente. Si pueden, averigüen de paso cómo trattaron a una persona cuando la tuvieron que despedir".

## Para reflexionar



En esta nota se habló, entre otras cosas, de los siguientes conceptos:

- † Rc^ Rc j ]ZJcRc f \_ Vbf Za` RjeR^ V\_eVT ^ aVeZg`
- † ~Vi SZJRU
- † RURaeRTZ\_ R] TR^ SZ Ž
- † cWdecf Tef cRc

¿Qué reflexión puedes sacar de estos conceptos en relación con lo visto en este capítulo?

¿Puede, un cambio que viene de afuera, generar una adaptación que implique un cambio de una estructura? ¿Esto significa ser flexibles?



## Capítulo 5: Competencias del administrador

### LIDERAZGO

Se entiende por liderazgo gerencial al proceso de dirigir el funcionamiento de los miembros de un grupo de trabajo y de influir en ellos. De aquí se deduce que del proceso de liderazgo se puede identificar una persona que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). Es así que la persuasión e influencia tiene un rol determinante en los estudios de liderazgo.

**Liderazgo** es el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.



### PRIMERAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

#### Teoría de los rasgos

Esta teoría, surgida en 1920, fue la primera corriente que estudió esta temática. Analizó cuáles eran los rasgos de los líderes para que sean exitosos e instaló la idea de que estos atributos son innatos a las personas. De acuerdo con esta teoría, líder se nace, no es algo que se aprenda o que se adquiera con la experiencia y la capacitación.

Se hicieron numerosos estudios que buscaron determinar las características de los líderes y se enunciaron los siguientes rasgos:

# COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR

- 1) **Impulso:** los líderes son ambiciosos, toman la iniciativa, tienen un importante deseo de logros.
- 2) **Deseo de dirigir:** demuestran aptitud para tomar responsabilidades, influir y guiar a otros.
- 3) **Honestidad e integridad:** construyen una relación de confianza con sus seguidores. Además deberían verse honestos y actuar en consecuencia con lo que predicen.
- 4) **Confianza en sí mismos:** se muestran seguros frente a sus seguidores. Convencidos de las acciones y decisiones que toman.
- 5) **Inteligencia:** capacidad de resolver problemas y tomar decisiones correctas.
- 6) **Conocimiento relativo al trabajo:** se muestran con una experiencia y trayectoria tal que lo hacen conocedores de la materia sobre la cual están trabajando y tomando decisiones.
- 7) **Extroversión:** son sociables, vivaces. Pocas veces retraídos o callados.

Sin embargo, los estudios demostraron que estos rasgos incrementaban la probabilidad de tener un liderazgo efectivo, pero no lo garantizaba. Además, muchos líderes no han tenido alguno de estos atributos, por ejemplo Lionel Messi, a pesar de ser introvertido, es el líder futbolístico del Fútbol Club Barcelona.

## Teorías del comportamiento

Estos estudios, focalizados entre 1940 y 1960, se centraron en los comportamientos de los líderes efectivos, más que en rasgos o características. Se realizaron varios estudios con resultados diversos:

*Estudios hechos por la Universidad de Iowa* identificaron tres estilos de liderazgo:

- a) **Estilo autocrático:** no da lugar a la participación de los subordinados en la toma de decisiones. Dicta los métodos y procesos laborales, que determina por sí mismo.
- b) **Estilo democrático:** involucra a los subordinados en la toma de decisiones. La participación de los empleados y su involucramiento, son factores clave.
- c) **Estilo liberal:** los subordinados toman todas las decisiones relacionadas con el proceso de trabajo.

Los estudios concluyeron en que el estilo democrático era el que mejores resultados generaba. Aunque, en ocasiones, estos resultados terminaron siendo mixtos y no muy claros.

*Estudio del Estado de Ohio:* aquí se identificaron dos dimensiones del comportamiento de un líder.

- a) **Estructura de Iniciación:** se relaciona con el grado en que el líder establece sus tareas y las de los diferentes miembros del grupo.



Por Alex Bloch

Por Koren Shadmi



- b) **Consideración:** aquí se tiene en cuenta el grado en que el líder genera una relación de confianza mutua con los subordinados. Un líder considerado con los miembros de su equipo, se muestra amistoso, agradable, respeta a los demás miembros y los trata como si fueran iguales.

Los estudios arrojaron que, mayoritariamente, un líder alto en estructura inicial y alto en consideración serían más exitoso; y que esto lleva a un alto desempeño del grupo de trabajo y satisfacción de los miembros del mismo.

**Estudio de la Universidad de Michigan:** este grupo también halló dos dimensiones del comportamiento de liderazgo. Están aquellos líderes que focalizan sus acciones “orientadas al empleado”. Estos hacen hincapié en las relaciones interpersonales con los empleados. En cambio, aquellos que focalizan sus acciones “orientadas a la producción”, están inclinados a controlar y ocuparse de los aspectos técnicos y las tareas del trabajo.

Estos estudios concluyeron que los líderes orientados al empleado llevaban a una mayor productividad en el grupo de trabajo, entre cuyos integrantes también se registraba una mayor satisfacción.

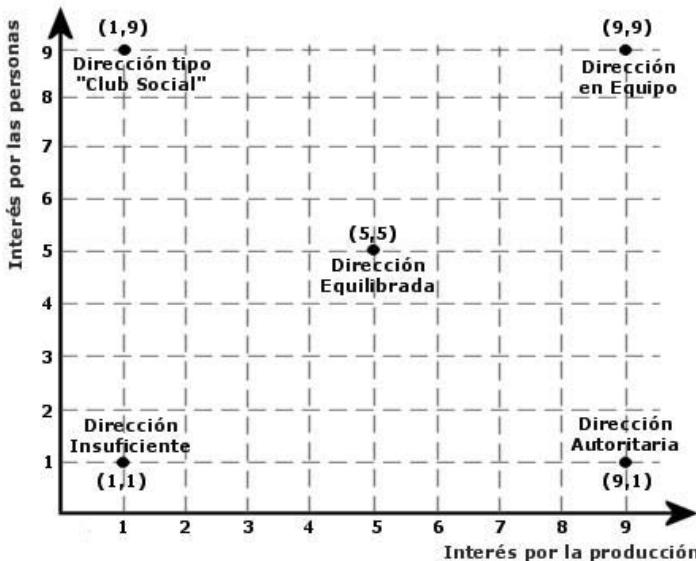
**Rejilla de Liderazgo:** a partir de los estudios previos, se llevó a los estudiosos a realizar un análisis de la conducta de los líderes por medio de un cuadro de dos dimensiones: interés por los empleados e interés por la producción.

Según estos estudios, los profesionales se inclinan en algún grado hacia la producción, los resultados, la organización, y en otra medida también se inclinan hacia las personas y las relaciones humanas.

Si se evalúan estas dos dimensiones en un eje de coordenadas y se evalúan en qué grado un líder se inclina por uno u otro, se llega a la conclusión de qué tipo de líder era una persona.

Así, según el grado de interés por uno de los dos parámetros, un líder se ubicará en uno de los 81 casilleros de esta grilla. Cada uno de estos casilleros determina un tipo de líder. Por ejemplo, el casillero (9,1), denominado “Dirección autoritaria” estaría hablando de un líder extremadamente focalizado en las tareas, los procesos, la producción, los resultados y

# COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR



las ganancias de la organización. Las relaciones humanas y el grado de satisfacción de las personas no forman parte del interés de este tipo de líderes. Para ellos las personas no son importantes y son un mero instrumento para alcanzar el resultado final que hay que manejar de forma tal que no entorpezcan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, el líder ubicado en la grilla (1,9) no tiene preocupación por los resultados, sino que se focaliza en el bienestar y satisfacción de los miembros del grupo. El ambiente de trabajo es muy amistoso, pero los resultados no llegan a ser los esperados.

## Teorías de las contingencias sobre liderazgo

Las investigaciones dieron como resultado que, más allá de los rasgos o comportamientos ideales de un líder exitoso, había que hacer foco a factores situacionales. ¿Cómo un líder exitoso debería actuar en determinada situación? ¿Qué estilo de liderazgo debería ejercer según la situación?

## El modelo de Fiedler

Fiedler proponía que un estilo de liderazgo de una persona se ajustaba más a determinadas situaciones en las que se veía involucrado el grupo.

Este autor basó su teoría en la idea que un líder tiene un estilo determinado y no lo cambiaría. Los estilos podrían ser orientados a las relaciones u orientados a las tareas.

Por otro lado, destacó que la situación puede ser muy favorable, moderadamente favorable o muy desfavorable para el líder, teniendo en cuenta los siguientes factores:

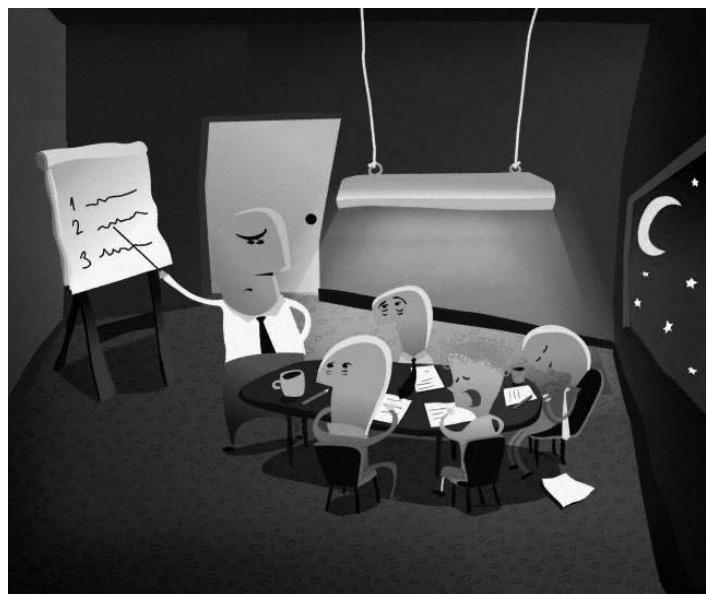
- † **Relación líder-miembros:** depende del grado de respeto que los empleados tengan por el líder.
- † **Estructura de las tareas:** depende del grado de determinación de las tareas y funciones laborales de los individuos.

- † **Poder por posición:** depende del grado de influencia de un líder (fuerte o débil) en tareas como ascensos, aumentos de sueldo, despidos, etc. No es lo mismo un líder que tiene capacidad y poder de decisión en estas cuestiones, que son muy sensibles dentro de un equipo de trabajo.

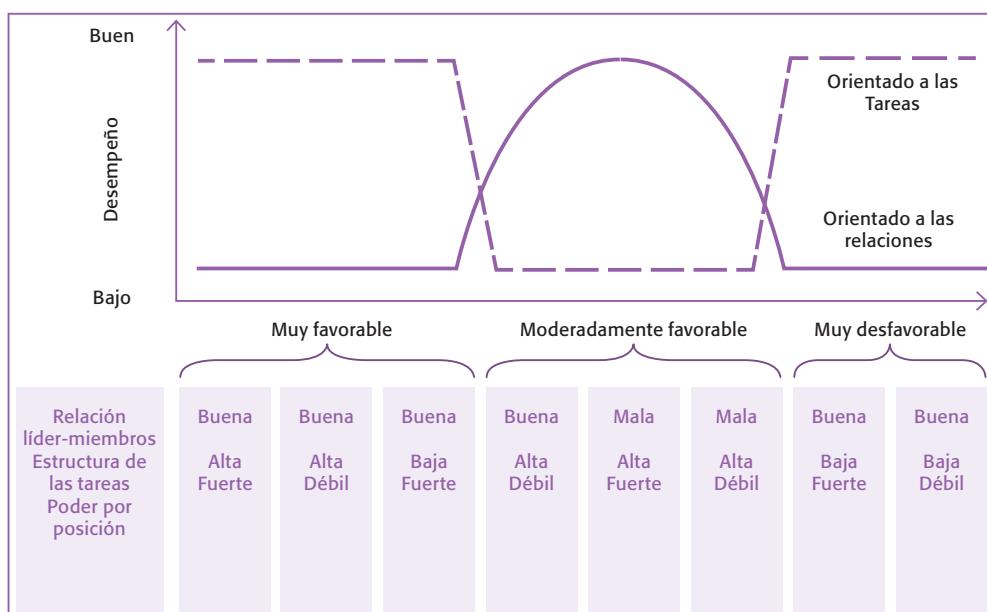
Tras un estudio sobre 1200 grupos, Fiedler determinó que para aquellas situaciones muy favorables o muy desfavorables, el mejor estilo de liderazgo que se puede aplicar es el orientado a las tareas. Si un líder se encontrase frente a estas situaciones, y estuviese orientado a las tareas, entonces seguramente tendría altos niveles de desempeño.

En cambio, si la situación del equipo de trabajo fuese moderadamente favorable, un líder orientado a las relaciones tendría un alto nivel de desempeño como líder.

El cuadro anterior muestra más detalles sobre cuándo una situación es favorable, moderadamente favorable o desfavorable para un líder, y cómo un estilo de liderazgo es más efectivo según cada una de las situaciones.



Por Alex Dallidis



## Teoría del liderazgo situacional (TLS) de Hersey y Blanchard

Esta teoría realza el rol de los seguidores. Son ellos quienes aceptan o rechazan a los líderes. El estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la disposición de los empleados. La disposición es aquel grado en el que los seguidores desean realizar las tareas y seguir las indicaciones del líder.

Es así que esta teoría identifica a cuatro grados de disposición de los seguidores:



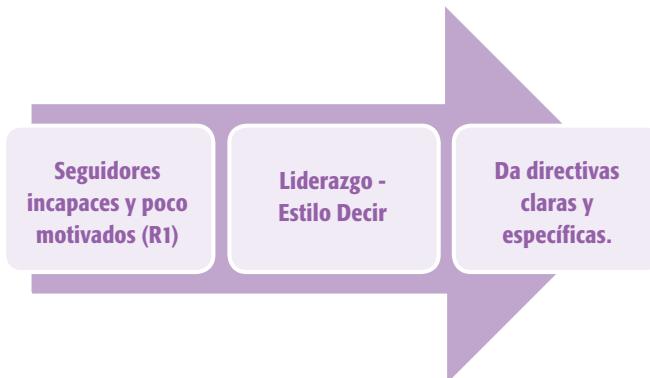
Por Lisa Haney

- a) **R1.** Este grupo no tiene la capacidad ni tampoco tienen la voluntad de realizar sus tareas.
- b) **R2.** Este grupo, si bien no está lo suficientemente capacitado para realizar sus tareas, tiene voluntad. Está motivado por realizar sus tareas.
- c) **R3.** Este grupo está compuesto por personas con las aptitudes y conocimientos para realizar sus tareas, pero que no tiene la intención o voluntad de realizarlas. No se encuentra motivado.
- d) **R4.** Estas personas son capaces, y también están dispuestas a realizar sus tareas.

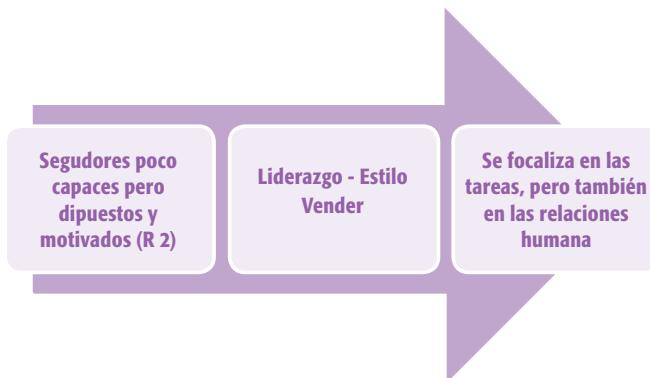
Asimismo Hersey y Blanchard identifican cuatro estilos de liderazgo:

- 1) **Dicir** (alto respecto de las tareas-bajo respecto de las relaciones): el líder se focaliza en establecer cuáles son las tareas que deben ser realizadas.
- 2) **Vender** (alto respecto de las tareas-alto respecto de las relaciones): si bien el líder dirige al grupo, también se preocupa por las relaciones humanas y es solidario.
- 3) **Participar** (bajo respecto de las tareas- alto respecto de las relaciones): el líder hace participar a los seguidores en todas las decisiones. Las decisiones se terminan tomando en conjunto.
- 4) **Delegar** (bajo respecto de las tareas- bajo respecto de las relaciones): el líder no da las directivas requeridas, ni tampoco es solidario ni da lugar de participación a los seguidores.

El modelo de TLS establece que si los seguidores son de determinado tipo, entonces el líder debería imponer determinado tipo de liderazgo para compensar las carencias de sus seguidores. En ese sentido, si los seguidores son incapaces y están poco motivados para realizar su tarea (R1), entonces el líder debería utilizar el estilo **Decir**, dando directivas concretas.



Si los seguidores no tienen capacidad para realizar bien sus tareas, pero sí tienen voluntad de realizar las cosas (R2), entonces el liderazgo debe ser del estilo **Vender**, que implica focalizar sus esfuerzos en las tareas así como también a las relaciones para que los seguidores “comprendan” sus ideas.

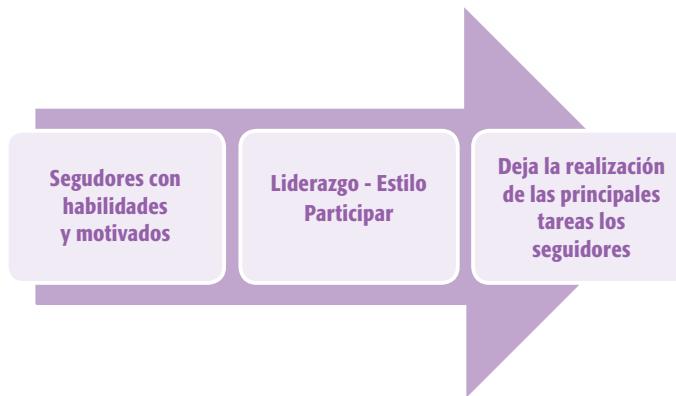


Si los seguidores son capaces, pero no están motivados por las tareas (R3), entonces el líder debería imponer el estilo **Participar**, para crear sentimiento de apoyo y motivarlos.



# COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR

Por último, si los seguidores están alentados con sus tareas y también saben realizarlas (R4), entonces el líder debería aplicar el estilo *Delegar*.



## Teoría de la Ruta-Meta

Esta teoría se fundamenta en que el rol del líder es ayudar y acompañar a sus seguidores a que persigan sus objetivos laborales, y aconsejarlos de forma tal que enfrenten aquellos momentos de desvíos o problemas que acontezcan.

Se identificaron cuatro comportamientos de liderazgo:

- a) **Líder directivo:** detalla todo lo que se espera de los seguidores. Las actividades ya fueron programadas por él.
- b) **Líder solidario:** es amistoso y se demuestra interesado por aquellas necesidades e intereses de los seguidores.
- c) **Líder participativo:** este líder no solo consulta con sus seguidores para tomar una decisión, sino que incluso toma sus consejos en consideración, para luego decidir.
- d) **Líder orientado a los logros:** el líder espera que los seguidores se desempeñen con un alto nivel de rendimiento, y establece objetivos desafiantes y difíciles de alcanzar.

La teoría Ruta-Meta también tiene en consideración dos tipos de variables de contingencias o situaciones: 1) las del entorno, es decir las que están fuera del control del seguidor (las políticas de la organización, la estructura, las tareas que se realizan); y 2) las relacionadas con las características personales del seguidor, como pueden ser la experiencia y habilidad.

En esta teoría se entiende que un líder no será eficaz si proporciona en exceso la estructura ambiental o si no es coherente con las características del seguidor. Veamos algunos ejemplos:

... El liderazgo directivo es deseado en aquellas situaciones en las que las tareas son complejas y no están bien definidas. Si los seguidores no están seguros de lo que tienen que hacer se sentirán más cómodos y satisfechos si les dan instrucciones que los guíen.

... El liderazgo directivo puede verse como inadecuado en aquellos casos en los que los seguidores tienen experiencia y habilidad en lo que hacen.

El desempeño y desenvolvimiento de un empleado se ve influenciado por un líder. Si el líder compensa los defectos y carencias del entorno, se verá influenciado positivamente. Pero si el líder interpreta inadecuadamente las señales, ya sean del entorno o las del empleado, entonces puede que el líder influya negativamente en el rendimiento de los individuos.

## LA COMUNICACIÓN

La comunicación es la transferencia y comprensión de mensajes. Para llegar a un entendimiento del mensaje por parte del receptor, el emisor debe elegir apropiadamente el canal de transmisión. Si uno tiene que comunicar un aumento de sueldo general para la empresa, probablemente no va a elegir el mismo canal de comunicación que si desea transmitir la decisión de desvinculación de uno de los empleados. Es así que se pueden elegir entre diferentes canales de comunicación, como un mail, una charla personal, una reunión con el grupo de trabajo, una cartelera en un pasillo, un llamado telefónico, etcétera.

En la comunicación interpersonal el lenguaje corporal tiene un rol fundamental. Éste incluye los gestos, movimientos corporales, miradas, expresiones, movimientos de mano, etc. Por ejemplo, una persona que mueve mucho las manos, puede transmitir nerviosismo; una persona que no mira al interlocutor, puede demostrar desinterés y por lo tanto, falta de comunicación.

La entonación verbal es otro elemento que debe tenerse en cuenta en la comunicación interpersonal. El tono de voz puede demostrar seguridad, timidez, agresión, preocupación, etc. Hay que cuidar no solo lo que uno comunica, sino cómo.

### Redes de comunicación organizacional

#### Comunicación vertical

Es la comunicación que fluye en la organización, subiendo o bajando por la cadena de mando de la organización. Un ejemplo sería si el gerente general de una empresa toma la decisión de subir los salarios de todos los empleados en un 15% desde el próximo mes. Si se utilizará la comunicación vertical, entonces el gerente general les

**Comunicación:** es la transferencia y comprensión de mensajes. Se necesita de un emisor que emita el mensaje y un receptor que capte y comprenda el mensaje. Es importante la comprensión del receptor, porque si quien recibe el mensaje no lo entiende o no presta atención, la comunicación no existe.

**Comunicación interpersonal:** es aquella que se produce entre persona y persona.



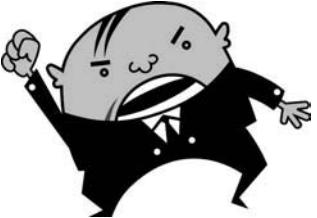
## COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR

comunicaría la decisión a los gerentes funcionales, para que estos transmitan la decisión a sus subordinados. De esta manera, la decisión sería comunicada a todos los que trabajan en la empresa, de forma descendente, es decir desde los niveles más altos de la estructura hasta los niveles más operativos.

El objetivo primordial de la comunicación descendente es informar, dirigir, dar directivas y evaluar a los empleados; así como también brindar información sobre las políticas y objetivos de la organización.

La comunicación vertical puede fluir en forma descendente, así como también en forma ascendente. Esta última es utilizada para informar a los niveles superiores de aquello que ocurre en los estratos inferiores. Es así que pueden comunicarse en forma ascendente informes de avances, explicaciones, solicitudes de ayuda, sugerencias, etcétera.

La comunicación que fluye en forma vertical, en ocasiones no es efectiva. Supongamos el ejemplo de una empresa constructora que cuenta con los siguientes empleados:

ALEJANDRO Gerente General	IVÁN Gerente de Producción	DIEGO Obrero
		

**Ejemplo de comunicación ineficaz ascendente.** Diego le pide una reunión a Iván, en la que le comunica que él y sus compañeros están muy disconformes en la forma en que se desarrolla la jornada de trabajo: por la mañana llegan a las 9, pero raramente estén dadas las condiciones para trabajar antes de las 10. Al mediodía, las raciones para el almuerzo brindadas en la obra son cada vez más pequeñas. Durante la tarde, se les exigen avances en la obra que raramente pueden llegar a realizar en el horario esperado. Además, en el lugar de trabajo hay escasez de agua y los obreros no pueden hidratarse correctamente.

Una vez enterado de la situación, Iván se da cuenta de que muchas de las problemáticas planteadas por Diego son razonables, deben ser modificadas y que si esto no sucede, la responsabilidad será suya (de Iván). Iván entiende que si Alejandro se entera de todos estos problemas, la visión que se tiene de su trabajo podría sufrir un perjuicio. Es así que cuando Alejandro le pregunta a Iván, cómo andan las cosas en la obra, Iván se limita a dar una fecha estimativa de finalización y comentar que hubo algún problema aislado con un operario, pero que no es alarmante y que ya está encarrilada la solución del problema.

Es así que Iván, deliberadamente, decide filtrar parte de la información y comunicarle a Alejandro parte del mensaje de Diego.

Es probable que la comunicación ascendente sea filtrada o modificada por los niveles medios, para protegerse a sí mismos y que esa información no llegue a los estratos superiores. Otra causa por lo cual los mandos medios pueden filtrar la información, es porque

en ocasiones, consideran que sus superiores no pueden encargarse de todos los detalles. Es así que comunican lo que consideran relevante.

**Ejemplo de comunicación ineficaz descendente.** Ahora imaginemos que Alejandro le comunica a Iván que se decidió no dar aumentos de sueldos durante los próximos tres meses. Iván sabe que les tiene que comunicar a los obreros de la decisión de Alejandro, pero también sabe que estos estaban ilusionados con la posibilidad de un aumento en el próximo mes. Es así que Iván se junta con Diego y sus compañeros y les cuenta que desde la gerencia se está evaluando la posibilidad de un aumento. Aclara que se tienen que hacer muchas cuentas para tomar la decisión correcta y que estos análisis pueden tomar algunos meses.

En este caso Iván, nuevamente, decide filtrar parte de la información y comunicarles a los obreros un mensaje diferente del que recibió de Alejandro.

Estos problemas que se generan en la comunicación descendente pueden llevar a que los empleados se sientan confundidos, mal informados, y quizás no cumplan con sus tareas debidamente.

### Comunicación lateral

Hay ocasiones en las que, si uno siguiese la cadena de mando para comunicar determinado mensaje, tardaría mucho y sería poco efectivo. De esta forma, las comunicaciones pueden fluir de forma horizontal en la organización. Es decir, que se pueden dar comunicaciones entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre un grupo de trabajo y otro, entre diferentes áreas de negocio, etcétera. A partir de la relación lateral, las personas se comunican y se relacionan con sus compañeros de trabajo. Además, es un canal de solución de problemas que puede ser más directo que el vertical.

Veamos el siguiente ejemplo:

RAMIRO Obrero	IVÁN Gerente de Producción	DIEGO Obrero
		

En el caso de que Ramiro necesite ayuda para levantar una carretilla que es especialmente pesada, podría decirle a Iván, para que vea como puede solucionar el problema, o podría pedirle directamente ayuda a Diego para que la levanten juntos.

En el caso de que se decida la segunda opción, estaría haciendo uso de la comunicación horizontal. El beneficio es que seguramente tiene una solución más rápida al problema que se había suscitado.

## Comunicación informal

La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, de simpatía entre ellos, independientemente del cargo que ocupen. Es una herramienta que facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

La comunicación informal muchas veces es vista como algo desfavorable para la organización. Esto ocurre cuando se difunden en forma de rumores nocivos, mentiras, informaciones erróneas que puedan tener consecuencias negativas para la empresa; pero, si se las maneja a favor, aprovechando esa información se puede obtener beneficio y contribuir a consolidar el funcionamiento de la organización.



Por Paul Gilligan

En muchas ocasiones la cadena de rumores corre con más velocidad que cualquier otra cadena de comunicación. Es así que los administradores pueden utilizarla a su favor, para distribuir mensajes de forma deliberada. Por ejemplo, si un administrador quisiera implantar un cambio en la forma de trabajar de los trabajadores, pero quisiera, antes de tomar la decisión definitiva, tener una sensación del grado de aceptación de los empleados, podría “hacer correr” el rumor para luego interpretar las reacciones de los empleados ante el cambio.

## Manejo de la comunicación en un mundo globalizado

Desde que la sociedad se desenvuelve en un mundo globalizado, las comunicaciones pasaron a tener un papel trascendente para las organizaciones. Pero antes de profundizar sobre ello, deberíamos entender el concepto de globalización.

La globalización es un fenómeno que repercute en muchos aspectos, y que lleva a que, en muchos sentidos, desaparezcan las fronteras entre las naciones. Las organizaciones reconocen que los negocios deben enfocarse desde un punto de vista global, en lugar de local.

Veamos algunos ejemplos en los cuales podemos visualizar los efectos de la globalización.



Mafalda, por Quino

- ... Compra de productos de origen chino en una feria artesanal;
- ... Uno puede comprar un *Big Mac* en *Mc Donalds* en una gran cantidad de países diferentes;
- ... Existen empresas que, para fabricar sus productos, compran la materia prima en un país, los ensamblan en otro y lo empacan en otro, para después venderlo en un lugar diferente.
- ... Las redes sociales de hoy en día, como Twitter, Facebook, LinkedIn, habilitan a sus usuarios a comunicarse de forma inmediata y mantenerse informados de diferentes acontecimientos al instante.

En este contexto de la sociedad globalizada, se habla de la era de las comunicaciones. En esta etapa la información, internet y los avances tecnológicos cumplen un rol preponderante.

A una actividad básica, como lo es la comunicación humana, la tecnología le ha dado diferentes formas y procesos, que llevaron a construir complejas redes de conectividad. Podemos comunicarnos con amigos de cualquier parte del mundo. Redes sociales como Twitter o Facebook se vuelven cada vez más populares. A partir de estas plataformas, uno puede comentar lo que hace a diario, mientras una red de miles de contactos, distribuidos en todo el mundo, puede estar al tanto de lo que comenta.

Las organizaciones globales tienen herramientas de comunicación que resultaban difíciles imaginar hace unos cuantos años:

- 1) Telepresence:** es una tecnología que permite a personas situadas en diferentes partes del mundo, dar la apariencia de estar presente en la misma sala de reunión.
- 2) Conferencias en vivo:** comunicación telefónica simultánea con múltiples usuarios.
- 3) Web Conferencing:** es una tecnología que permite dar conferencias que puedan ser vistas simultáneamente en diferentes localidades del mundo en tiempo real.



Mientras que en la década del ochenta y a principios de los noventa, en Argentina, los teléfonos difícilmente funcionaban, en la actualidad se trabaja on-line con cualquier parte del mundo.

Estos cambios repercuten sobre las organizaciones, que, para poder subsistir, se tienen que acomodar a la realidad del momento. Ya no se puede negar que internet, las redes sociales y las tecnologías de la comunicación son herramientas necesarias para poder competir contra otras organizaciones competidoras. En un mundo globalizado no se tiene que perder el foco en la importancia que estas herramientas tienen.

## CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

El desarrollo de grupos de trabajo se da en cinco etapas:

- † **Etapa de formación:** aquí las personas se unen porque así lo dispone la estructura organizacional. Aquí se definen los objetivos, la estructura del grupo y el liderazgo.
- † **Etapa de tormenta:** aquí se dan problemas internos por las posiciones de liderazgo y acuerdo de funcionamiento dentro del grupo.
- † **Etapa de normalización:** lentamente el grupo va demostrando cohesión entre los miembros. La estructura se estabiliza y el mismo asimila comportamientos y normas.
- † **Etapa de desempeño:** aquí se presenta un mayor rendimiento dentro del grupo. Las tareas y el funcionamiento ya están incorporados por el grupo.

**Grupo:** la unión de dos o más personas que interactúan para el cumplimiento de determinadas metas. Existen grupos formales, dados por la estructura organizacional; y grupos informales dados por amistades e intereses comunes.

### Roles

Un rol se refiere a una serie de actividades a desempeñar para ocupar determinada posición. Por lo general, estos roles están orientados que el trabajo se haga o a motivar al grupo.

Por ejemplo, en un equipo de fútbol, existen diferentes roles: arquero, defensor, mediocampista, delantero, entrenador táctico, preparador físico.



### Equipo de trabajo

Los equipos de trabajo son grupos que trabajan fuertemente en un objetivo común, y mediante sinergia positiva potencian el aporte individual de cada miembro de forma individual.

EQUIPOS DE TRABAJO	GRUPOS DE TRABAJO
El rol de liderazgo es compartido	Hay un líder a cargo
Responsabilidad por uno mismo y por el equipo	Responsabilidad solo por sí mismo
El equipo crea un propósito específico	El propósito es tan amplio como el propósito organizacional
El trabajo se hace de manera colectiva	El trabajo se hace de manera individual
Las reuniones se caracterizan por debates abiertos y por colaborar en la solución de problemas	Las reuniones se caracterizan por la eficacia; no hay debates abiertos ni colaboración
El desempeño se mide directamente al evaluar de manera colectiva el trabajo resultante	El desempeño se mide indirectamente de acuerdo con su influencia sobre otros
El trabajo se decide y se realiza en conjunto	El trabajo lo decide el líder del grupo y lo delega a miembros individuales del grupo

Fuente: J.R. Katzenbach y D.K. Smith, "The Wisdom of Teams", Harvard Business Review, 2005, p.161

## Características de equipos de trabajo eficaces

**Objetivos claros:** es vital que todos los miembros compartan y entiendan los objetivos. Deben comprender cómo desarrollarán sus tareas para alcanzar la meta, y así sentirse comprometidos con su trabajo.

**Habilidades importantes:** es preciso que quienes forman parte del equipo no solo tengan las habilidades técnicas para desarrollar sus tareas competentemente, sino que además tienen que ser capaces de interactuar y trabajar en equipo.

**Confianza mutua:** es necesario que haya confianza entre compañeros del equipo. Además, es vital que el líder confíe en sus miembros, así como también quienes integran el equipo confíen en el líder.

**Buena comunicación:** es otro elemento esencial para un trabajo eficaz de un equipo. Se generan canales que permiten la comunicación eficaz y rápida.



**Habilidades de negociación:** si bien los roles están definidos, y con ello las tareas que ejercen, es normal que surjan problemas e irregularidades que tiendan al ajuste y negociación entre los miembros para reasignar responsabilidades sin dañar la dinámica del equipo.

**Liderazgo adecuado:** es normal que el equipo pase por etapas de crisis o situaciones conflictivas. Es en estos momentos donde el líder debe mostrarse como capitán del barco y encaminar las acciones para el cumplimiento de los objetivos.

**Trabajo en equipo:** es una actitud de servicio con el espíritu de conjunto, en donde todos los miembros del equipo aceptan otorgar parte de su libertad e intereses individuales hacia un objetivo común, sabiendo que es la mejor forma de conseguir lo propuesto, respetando al máximo la dignidad de las personas.

Trabajar en equipo tiene beneficios claros:

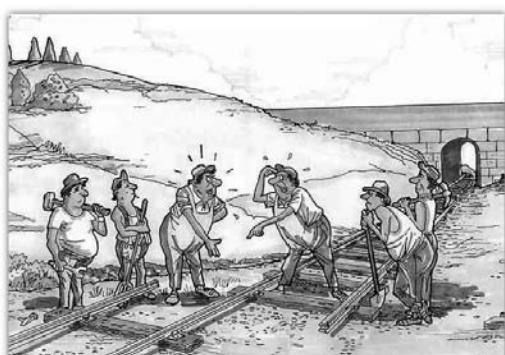
- ... Se disminuye la carga de trabajo, ya que los demás miembros del equipo colaboran
- ... Se alcanzan mejores resultados
- ... Se aprende a escuchar, a confiar y a respetar a los demás
- ... Se da lugar a la complementación de habilidades, roles, esfuerzos, etcétera
- ... Se plantean soluciones creativas a problemas y se lleva a una mayor comprensión de las decisiones.

## COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR

Sin embargo, no siempre es fácil trabajar en equipo. Puede haber cuestiones personales, desconfianza, errores de comunicación, capacidades dispares, falta de coordinación que transformen a la actividad en algo muy complejo.

Veamos las cinco disfunciones de los equipos planteados por Patrick Lencioni (2002):

- 1) **Ausencia de confianza:** sin confianza ningún equipo funciona. Confianza es la libertad de mostrarnos como somos, con nuestros defectos, debilidades, preocupaciones y ansiedades frente a nuestros compañeros de equipo. ¿Qué tan fácil resulta pedir ayuda cuando se la necesita, aceptar errores u ofrecer disculpas? Muchos guardamos estos sentimientos para no mostrarnos vulnerables, cuando esto puede ser una oportunidad para conseguir apoyo.
- 2) **Temor al conflicto:** cuando no hay confianza la gente no se expresa y se crea un ambiente artificial. Esto, en ocasiones, lleva a que también se evite el conflicto. En la práctica muchas empresas dejan de tratar aspectos importantes por ocultar el conflicto, mientras que se acumulan cargas emocionales. En un equipo donde existe confianza, las discusiones se darán en un marco respetuoso, ya que se entiende que tienen una base ideológica y no personal.
- 3) **Falta de compromiso:** es importante que se dé el conflicto y las discusiones pertinentes, ya que gracias a ellas, todos se sienten parte e involucrados con el objetivo y la meta a perseguir. Cuando la propuesta fue honestamente escuchada y entendida, las personas suelen dar lo mejor de sí, aunque su idea no se haya impuesto.
- 4) **Rehusar las responsabilidades:** los equipos que no son capaces de hacer una autocrítica y marcar los errores de desempeño individuales, no podrán prosperar. No es desleal marcar un error de desempeño de un miembro del equipo; por el contrario será perjudicial para el equipo y el cumplimiento de los objetivos si el mismo no es resaltado.
- 5) **Falta de atención a los resultados:** es importante destacar que lo que vale son los resultados del equipo. En ocasiones, tanto el ego como el estatus hacen que individuos se pierdan del objetivo grupal y lleven a peores resultados en conjunto.



El trabajo en equipo no surge naturalmente por una orden que emana desde la cúspide organizacional. Tampoco es un proceso que se logre inmediatamente. Requiere la presencia de una cultura corporativa que lo respalde, de ciertas habilidades interpersonales y de gestión, y de mucha práctica.

## Motivación

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta<sup>1</sup>. La motivación no es una característica individual de una persona, sino que es un estado que varía de una circunstancia a otra. Una persona puede estar motivada en determinado momento, y desmotivada en otro.

Indudablemente, la motivación es un factor que interviene en el desempeño de las personas que trabajan en la organización. Un empleado que está motivado tiene más energía para dirigir sus esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, la motivación no es algo que un día llega a la organización para quedarse por siempre. Hay que renovar los mecanismos de motivación periódicamente, para que los mismos no decaigan en su entusiasmo para realizar sus actividades.

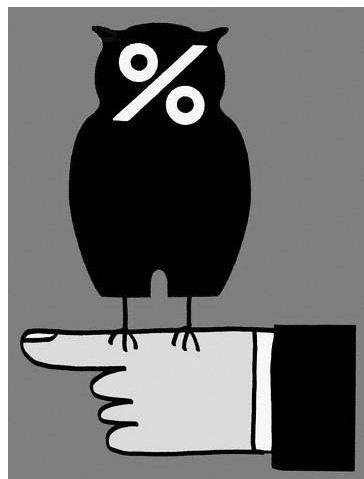
Es así que se han estudiado diferentes teorías de la motivación y se han implementado técnicas que tienden a motivar al empleado.

En la Escuela de la Administración Científica, Taylor buscó incentivar a los obreros a partir de un sistema de recompensas salariales. Cuánto más producían, más dinero ganaban.

A partir de los estudios de Elton Mayo, se sacó la conclusión que los trabajadores pueden toparse con tareas repetitivas que lo desmotiven y decaigan su producción. Encontraron que hay factores psicológicos que influyen en el comportamiento del individuo, más allá de los incentivos económicos.



Jordan Adams



Igor Kopelnitsky

## Teorías de las Necesidades

### *Jerarquía de Necesidades Humanas. Abraham Maslow*

Entender las necesidades de las personas para después satisfacerlas es uno de los mecanismos que llevan a la motivación de los empleados. El hecho de recibir una contribución que es valiosa para el individuo, tal vez haga sentir al empleado con una motivación tal que desee dar lo mejor de sí en sus tareas diarias.

En 1957, Abraham Maslow introdujo la jerarquía de necesidades humanas. Ellas van desde las más básicas hacia las más sofisticadas:

<sup>1</sup> R.M. Steers, R.T. Mowday, y D.L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory", Academy of Management Review.

## COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR



Según Maslow, las necesidades fisiológicas son las más básicas y necesarias para la subsistencia (alimentación, vestido, vivienda, etc.). Una vez satisfecho este tipo de aspiraciones, entonces se empiezan a cubrir necesidades de seguridad, pertenencia (afecto, amistad), estima y por último la realización personal por el trabajo que se está realizando.

**Fisiológicas:** necesidad de alimentación, bebida, hogar, calefacción, etc.

**Seguridad:** necesidad de protección tanto física como psicológica.

**Pertenencia:** necesidad de mantener relaciones sociales, amistades, aceptación, etc.

**Estima:** necesidad de respeto por sí mismo, logro, estatus, reconocimiento, atención.

**Autorrealización:** necesidad de realización personal, superación. Está relacionado con lo que uno quiere llegar a ser o realizar.

Para discutir los enunciados de Maslow sería interesante que se planteen las siguientes preguntas:

¿Sería lógico que una persona resignara la posibilidad de un mejor trabajo, para estar más tiempo con sus hijos?

¿Sería racional que una persona con un buen nivel socioeconómico trabaje más de 10 horas por día e incluso también trabaje durante el fin de semana?

¿Cree que sería una situación corriente si una persona prioriza su vida profesional a costas de no dejarse lugar para entablar una relación de pareja?

Si siguiéramos la jerarquía de Maslow, entonces todas estas preguntas tendrían que

tener una única respuesta racional. Pero, afortunadamente, el comportamiento del ser humano varía según las diferentes personas. No todas actuamos igual, ni tenemos establecida nuestra escala de preferencias tal como las planteó Maslow.

Para un administrador que quiere motivar a sus empleados, es importante entender cuáles son las necesidades insatisfechas de las personas, para poder realizar acciones que las satisfagan y así motivar a los empleados.

### **Factores motivacionales. Frederick Herzberg.**

En el libro *El trabajo y la naturaleza del hombre*, publicado en 1966 por Herzberg, se toma en consideración las motivaciones en el trabajo.

Herzberg categoriza los factores de motivación en dos principales clases:

Los **factores higiénicos**, como remuneración, seguridad, condiciones dignas, etc. Son aquellos factores que a no nos motivan especialmente, pero cuya ausencia provocaría insatisfacción. Por ejemplo, que el baño esté limpio a uno no lo pondría especialmente contento, pero si estuviese sucio generaría insatisfacción.

Los **factores motivadores**, como la autorrealización, reconocimiento, posibilidades de hacer carrera, etc. Son los que realmente generan satisfacción. Estos factores guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas que se reciban del mismo.

Tanto la teoría de Maslow como la de Herzberg remarcan que a no todas las personas las motiva lo mismo, e incluso a una persona no siempre le motiva lo mismo. Por eso es un desafío enorme para los administradores entender cuáles son las necesidades de los empleados y satisfacerlos para que estén motivados o no estén desmotivados.

### **Teoría de la equidad**

Esta teoría establece como factor de motivación la equidad y la sensación de justicia en la recompensa recibida.

Es normal que los individuos se comparan con sus pares y evalúen si sus esfuerzos son recompensados de mejor, igual o peor manera que a sus compañeros. Si dos empleados de una panadería ganan lo mismo, y se supone que trabajan las mismas horas; pero en realidad uno entra tarde y sale temprano de trabajar de forma sistemática, raramente atiende a los empleados amablemente y evita manejar la caja porque repetidamente comete equivocaciones, entonces es bastante probable que haya un problema de equidad y que la persona que se desempeña mejor no se vea motivada para mejorar su desenvolvimiento.

Por otra parte, está la sensación de justicia en comparación con paráme-



tros que uno se pone a la hora de realizar aportes a la organización. Por ejemplo, una persona entra a trabajar a un estudio contable con la condición que trabajará de 9 a 15 de lunes a viernes. Pero luego se encuentra trabajando durante la semana hasta las 18 horas, y en ocasiones también los sábados. Está haciendo un esfuerzo superior al que se había preparado o estaba dispuesto a dar, por lo que espera que se lo recompensen adecuadamente.

En la mayoría de las ocasiones, la teoría de la equidad se focaliza en las recompensas económicas que reciben los empleados en función del esfuerzo abocado a las actividades dentro de la organización. Cuando la sensación del empleado (fundamentado en comparación con otros o en parámetros que se haya puesto) es que el esfuerzo no es recompensado debidamente, entonces perciben injusticia y desigualdad.

Es un desafío para el administrador detectar estas desigualdades para solucionarlas. Las soluciones pueden variar, desde buscar mejorar la performance de algunos que están aportando poco, hasta mejorar las recompensas de aquellos que hacen más esfuerzos.

### Teoría de las expectativas

Esta teoría consta de tres elementos esenciales:

- † **Las expectativas del desempeño-resultado:** las personas esperan que tras realizar determinada conducta tendrán determinadas consecuencias. Estas últimas afectan las decisiones de la persona que ejecuta las tareas de una organización. Aquí el interrogante es: ¿Si hago determinada acción, cuál será el resultado? Ejemplo: un vendedor puede esperar que tras ser aquel que más productos venda entre sus pares, sea promovido de categoría.
- † **Valencia:** la valencia está relacionada con el grado de valorización positiva que tiene una persona sobre las consecuencias que tendrán determinada decisión o acción. Uno puede suponer que tras cierto objetivo habrá determinada consecuencia, pero es importante destacar que esta última no siempre es igualmente valorada por todas las personas. Aquí el interrogante es: ¿Pienso que el esfuerzo que realizaré vale la pena para el resultado que obtendré? Retomando el ejemplo del párrafo anterior, tal vez un ascenso de categoría no sea lo más deseado para una persona, sino que puede valorar más la estabilidad y tranquilidad en sus tareas.
- † **Las expectativas del esfuerzo-desempeño:** esto está relacionada con el grado de dificultad que la persona considera que tiene la acción que se plantea ejecutar. Aquí el interrogante es: ¿Qué tantas probabilidades tengo de lograr el resultado que pienso que vale la pena? Ejemplo, ¿Cuán probable es que un vendedor se vuelva el que más productos vende?

De acuerdo a esta teoría, una persona se encuentra motivada cuando encuentra una combinación favorable de estos factores. Es así que el comportamiento de las personas dependerá de la motivación que les generan los resultados esperados. Esta teoría es aún más compleja de analizar para un administrador que busca motivar a sus empleados, porque las expectativas de una persona pueden implicar una cadena multiplicadora. Por

ejemplo, una persona puede pensar que si hace un gran esfuerzo para ser el vendedor que más unidades vende, entonces será promovido, lo que le generará un aumento en el salario, con el cual estaría en mejores condiciones para pedir un préstamo hipotecario en el banco y así poder comprar la casa que tanto desea.

La clave de la teoría de las expectativas es entender los objetivos de un individuo y el nexo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de los objetivos individuales. El administrador debería entender por qué un individuo ve determinadas recompensas como atractivas o poco atractivas.

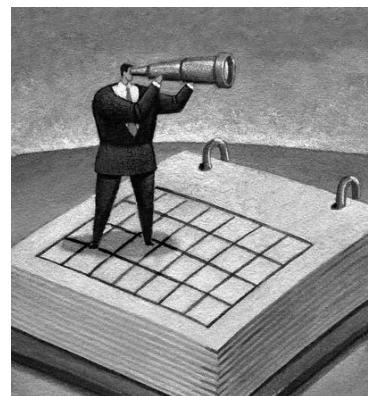
### Teoría de las metas

Esta teoría se centra en el establecimiento de metas. Aquí se cree que un individuo estará motivado en caso que tenga determinadas metas establecidas, las acepta y tiene esperanzas razonables de poder alcanzarlas.

Esta teoría afirma que cuando las metas son específicas y generan un desafío, funcionan como factores de motivación para las personas o grupos. Este tipo de metas generan mayor incentivo que las metas vagas y ambiguas.

Además, se sabe que los trabajadores se verán aún más motivados en caso que tengan una retroalimentación sobre su proceso de trabajo y el nivel de avance hacia el cumplimiento de las metas. Esto les permitirá no desviarse del objetivo inicialmente planteado (o replantear el objetivo en caso que sea necesario).

Esta teoría fue creada en Estados Unidos, en donde se supone que los subordinados son relativamente independientes, las personas buscan metas desafiantes, y todos en la organización consideran que el desempeño es algo importante. Es probable que en otros países, con otras culturas, no siempre se den estos supuestos, por lo que está la posibilidad que esta teoría no dé grandes resultados.



Por Lael Henderson



Por Alberto Ruggieri



Entrevista con Verónica Rodríguez Bargiela, *La Nación*

## "Ponemos el foco en generar un lugar de trabajo flexible"

La directora de recursos humanos de DirecTV dice que empleados satisfechos mejoran la relación con el cliente

Por Sofía Corral

### -**Al tener una gran dispersión geográfica de clientes, ¿cómo fidelizan a los empleados?**

-Para nosotros, los técnicos son la cara visible de DirecTV en la casa. Es una gran oportunidad de llegar a los clientes. Ellos se sienten muy orgullosos de poder tener ese rol. Para fidelizar a nuestro personal, tanto los técnicos como para todas las personas, asumimos el compromiso de que tengan la mejor experiencia. Para ello desarrollamos iniciativas tendientes a crecer, desarrollarse, disfrutar de buena calidad de vida, sentirse reconocido y además pasarlo bien.

### -**¿Qué beneficios ofrecen?**

-No sólo para los empleados sino para las familias, promoviendo los mismos valores en la organización en el ámbito de la vida personal. Por ejemplo, premiamos el rendimiento académico de los hijos de los empleados. El objetivo es fomentar el mérito y la superación personal.

### -**Usted es licenciada en Comunicación, ¿qué rol piensa que juegan las comunicaciones en una organización?**

-Hay una necesidad de volver a lo básico y de poner foco al vínculo uno a uno. De poder tener conversaciones reales que agreguen valor y que ayuden al otro a crecer. Creo que si logramos entender cómo comunicarnos efectivamente podemos realmente obtener resultados muy superiores.

### -**¿Qué oportunidades brinda DirecTV para las personas mayores de 40 años?**

-Tenemos un programa especial junto con una ONG para brindar oportunidades a personas mayores de 40 años que por algún motivo se quedaron fuera del ámbito laboral. Trabajamos especialmente con ellos para poder brindar oportunidades.

### -**¿Tienen pensado desembarcar en el negocio de Internet?**

-Lanzamos en Mendoza DirecTV Net que es un servicio de banda ancha. Es una prueba piloto y fue muy exitosa. Ahora existe un proyecto muy fuerte de expansión.

### -**Lanzaron recientemente un programa de Jóvenes profesionales, ¿qué balance realiza?**

-En total recibimos 7500 postulaciones. La experiencia se extiende entre 18 y 24 meses.

### -**¿Qué le recomienda a un egresado universitario?**

-Que elija un lugar para trabajar en función de las oportunidades que le brindan para aprender. Al inicio de una carrera lo importante es capitalizar la experiencia para poder aprender y desarrollar competencias.

### -**¿Cómo fue el proceso de la mudanza al nuevo edificio?**

-Trabajamos mucho en la comunicación y en acompañar a todas las personas para que puedan hacer una transición ordenada y cómoda. Fueron importantes las acciones que hicimos para que todos estuvieran informados, supieran qué implicaba la mudanza y los nuevos beneficios. Además, tomamos medidas adicionales, como otorgar un viático para aquellas personas que estaban en ese momento trabajando en la empresa y otros beneficios.

### -**¿Cuál es el mayor desafío del área de Recursos Humanos?**

-Ponemos el foco en generar un lugar de trabajo flexible. Es importante que esté orientado al cliente, pero con muchos beneficios para el personal para que haya congruencia entre lo que asumimos como compromiso con nuestros clientes y lo que asumimos con nuestros empleados.

## Para reflexionar



¿Cómo motiva DirecTV a sus técnicos? ¿Qué otros mecanismos se le ocurrirían?

Verónica Rodríguez Bargiela destaca que a la hora de la mudanza, uno de los factores claves de éxito fue la buena comunicación. ¿Cómo pudo haber influido la comunicación en una mudanza?



## Actividades

- 1) ¿Qué diferencia hay entre liderar y motivar?
- 2) ¿Crees que una persona que es buena liderando un equipo de fútbol será buena liderando un equipo de trabajo?
- 3) ¿Un buen líder lo será siempre, sin importar el área en el que trabaje?
- 4) ¿Por qué es importante comunicar? Imagina tres problemas que se puedan dar en una organización por una mala comunicación.



## Capítulo 6: Áreas organizacionales

### ÁREA COMERCIAL

El área comercial dentro de una empresa, o también llamada de Marketing, es el responsable de la comercialización de los bienes o servicios dentro de la misma. Los objetivos de esta área se centran básicamente en la maximización de las ventas de la organización.

Esta función ha evolucionado a lo largo del tiempo. Como nombramos en capítulos anteriores, a principios del siglo XX, la automotriz Ford solo vendía los famosos Ford T, en color negro. Es así que el área de comercialización se encargaba de entrenar a los vendedores para que a partir de diferentes técnicas puedan vender más Ford T negros en el mercado.

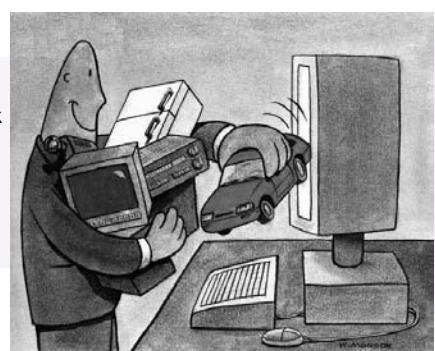
El alcance del área de comercialización fue sufriendo avances y cambió la perspectiva del área. Se encontró que se pueden identificar necesidades insatisfechas en el mercado sobre las cuales se puede actuar para poder cubrirlas. Por aquellos tiempos, se pudo identificar que si bien la gente compraba masivamente al Ford T por ser un modelo de auto barato, había quienes pretendían un auto más confortable, o tal vez de otro color. Había un público para otro tipo de auto. Es a partir de la identificación de estas necesidades que se activan los mecanismos de la organización para poder producir aquello que cubra estas necesidades.

Es así que un área comercial en los tiempos modernos, no solo trabaja en un objetivo de ventas tal como: "aumentar las ventas en un 5% en el próximo trimestre" o "alcanzar el 35% de participación de ventas en el mercado". Sino que además, se focaliza en realizar un estudio del mercado para identificar los actuales clientes y los potenciales para cubrir sus necesidades.



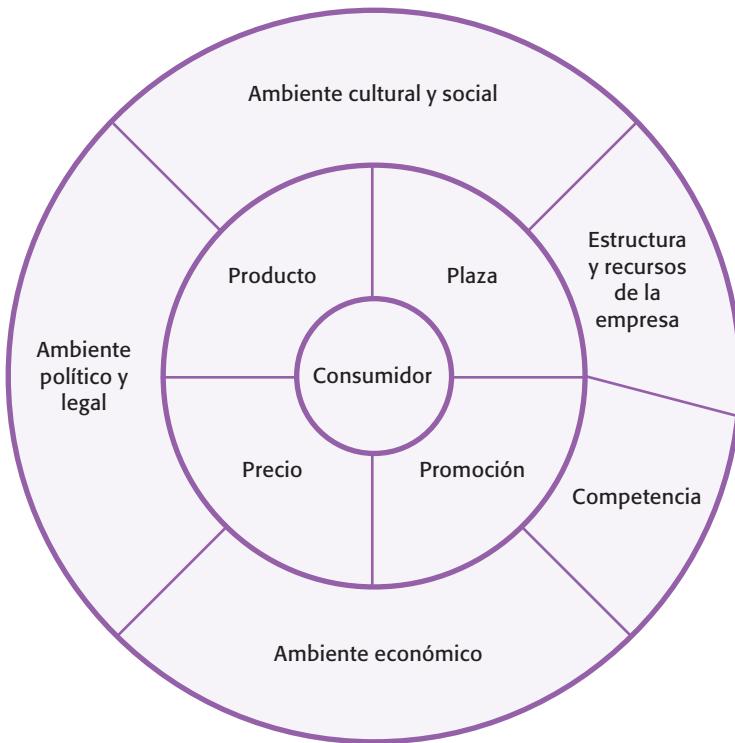
Por Wayne Mondok

Por Dorian Solinas



**Potenciales clientes:** son aquellos que pueden llegar a ser clientes en el futuro pero que todavía no lo son.

El siguiente gráfico esquematizado por Lambin<sup>1</sup>, describe las *variables controlables* y *no controlables* por la empresa que afectan al proceso de comercialización.



Las *variables no controlables* son aquellas sobre las cuales el área de comercialización no tiene capacidad de decisión, pero que tiene que tener en cuenta a la hora de decidir y llevar a cabo sus tareas. En este caso, estaríamos hablando de la competencia, el ambiente económico, el ambiente político y legal, la cultura organizacional y los recursos con que cuenta la organización.

Las *variables controlables* son aquellas sobre las cuales el área de comercialización tiene capacidad de decisión y de las que son responsables.

**Decisiones de Producto:** en este apartado interpretaremos al producto o servicio que vende la organización como un paquete de satisfacciones. A partir de esta definición, el producto de Coca Cola es la sensación de compartir momentos preciados con los seres queridos. Asimismo, los productos Ser venden la sensación de comer algo rico y de pocas calorías.

Teniendo en cuenta esta definición, el área comercial tiene un gran protagonismo en el desarrollo del producto. Si bien no se responsabiliza de la fabricación de los bienes o la

<sup>1</sup> Lambin, J.J., *Marketing estratégico*.

prestación de los servicios, sí está a cargo de la innovación en los productos, del envase, del posicionamiento de la marca, etcétera.

Estas decisiones suelen aparentar ser sencillas, pero pequeños cambios pueden determinar nuevos productos que satisfagan necesidades de nuevos clientes. Por ejemplo, si una marca de pasta dentífrica lanza un nuevo envase, con menor capacidad pero más práctico de llevar, entonces pasaría a vender un producto de utilidad para el viajero frecuente. Este producto es diferente de uno con un tamaño medio en el que vende higiene dental a la familia.

Si pensamos en los posicionamientos de marca, podemos pensar en el ejemplo de los shampoo. Una marca como *Plusbelle* está posicionada en el mercado como un shampoo económico y rendidor. De esta forma está apuntando a determinado público que considera estas variables determinantes a la hora de comprar el producto. En cambio, *Elvive* está posicionado como un shampoo de un costo superior pero de mayor calidad. Estos posicionamientos son vitales a la hora de determinar lo que es el producto.

**Decisiones de Precio:** en general, los precios de los productos que vende la organización son una variable controlable por la empresa. Tal vez esto sea una apreciación teórica, ya que en la realidad, en muchos mercados estas decisiones no son totalmente libres ya que puede haber, por ejemplo, regulaciones de parte del gobierno.

De todas maneras, si lo pensamos como una variable que controla totalmente el área de comercialización, entonces se vuelve clave. Es lógico pensar que mientras más alto sea el precio al que se venda un producto, menor sea la cantidad de unidades vendidas (y viceversa). Es así que se debería tener en cuenta esa ecuación, así como también tener en cuenta al cliente al que se apunta en el posicionamiento de la marca. Asimismo, no se puede olvidar el análisis de los precios que ofrece la competencia para la determinación de los precios propios.

No hay reglas para la toma de decisiones de precios. Influyen muchos factores, por ejemplo:

**El tipo de mercado:** no es lo mismo el mercado de venta de pan que el mercado de venta de televisores.

**La etapa de ciclo de vida del producto:** no es lo mismo el mercado de las mesas (producto estable) que el mercado de las ipads (un mercado sumamente nuevo, que está en crecimiento y que tal vez tenga pocos años de duración).

**Los tipos de clientes a los cuales se quiere apuntar:** probablemente, en el ejemplo de *Plusbelle* y de *Elvive* del apartado anterior, se esté apuntando un público diferente.



**Decisiones de Plaza (Canales de distribución):** los canales de distribución hacen referencia a los procesos utilizados para que el producto o servicio sea entregado al consumidor final. Esto es más fácil de entender pensando en ejemplos de bienes físicos. Cuando vamos al almacén a comprar una gaseosa ¿Cómo fue el proceso para que la misma llegue a la góndola? Un escenario posible puede ser que la fábrica de producción posea camiones, a partir de los cuales, se acerquen con mercadería a mercados mayoristas y en donde venden las gaseosas en grandes cantidades. A su vez, el dueño del almacén se acerca al supermercado mayorista para poder comprar algunas gaseosas para abastecer su local. Finalmente, el dueño del local compra la gaseosa y la acerca a su negocio para que el consumidor final tenga la posibilidad de comprarla.

Ahora, desde que el producto sale de la fábrica hasta que llega a manos del consumidor final, hay un proceso en el que intervienen muchos personajes y adiciona costos al producto final. Supongamos los siguientes costos:

Precio de la gaseosa al salir de fábrica	\$ 5
Costo de Transporte por gaseosa	\$ 0.50
Precio de venta del mercado mayorista	\$ 6.50
Precio de venta del almacén	\$ 7.50

Si observamos el ejemplo en la tabla, se deduce que el precio de venta al público aumentó en un 50% (\$ 2.50) por el solo hecho de acercar el producto al alcance del cliente.

Dentro de las responsabilidades de decisión en los canales de distribución se incluye el transporte, almacenamiento, preparación de los pedidos, cobranza, contacto con los compradores, entre otras.

Dell<sup>2</sup> es una empresa que innovó y fue totalmente creativo a la hora de determinar sobre su modelo de negocio y tomar las decisiones de canales de distribución. Ha adoptado un modelo de venta directa al cliente, evitando intermediarios y distribuidores. Las ventas se realizan por Internet o por teléfono y se distribuyen directamente al cliente. Es así que revolucionó el mercado de las notebooks al tener la posibilidad de lanzar por primera vez en el mercado, notebooks a bajos costos.

Esta innovación fue clave en el modelo de negocio de Dell y se basó únicamente en cambios en los canales de distribución, con respecto a sus competidores.

Mario Pulgar, director de operaciones de Dell Computers expresó que “Los principios de Dell Computer son la relación directa con el cliente (eliminación de la figura de los intermediarios), la fabricación exclusivamente contra pedido y el producto totalmente confi-

<sup>2</sup> DELL es una compañía multinacional estadounidense establecida en Round Rock (Texas) que desarrolla, fabrica, vende y da soporte a computadoras personales, servidores, switches de red, programas informáticos, periféricos y otros productos relacionados con la tecnología.

gurable por el cliente, que compra algo que no existe y eso elimina cualquier restricción de disponibilidad".

**Publicidad y Promoción:** tanto la publicidad como la promoción son herramientas de comercialización que tienen como propósito impulsar las ventas de determinado producto o servicio.

La publicidad es la comunicación de determinado mensaje a una audiencia amplia con el fin de influir sobre determinadas decisiones. Generalmente se utilizan para la aparición de un producto nuevo, recordar su existencia o resaltar sus características diferenciales.

Una de las características de la publicidad es que es masiva. Se canaliza a través de medios como la televisión y la radio que tienen un público muy amplio pero a su vez diverso. Por ejemplo, si uno ve en la televisión una publicidad de un pañal, es probable que sea dirigida únicamente a los padres y madres que tienen hijos bebés. Sin tener estadísticas oficiales, uno se imagina que el porcentaje de gente que mira determinado programa de televisión y que está con las condiciones mencionadas anteriormente, es ínfimo. Sin embargo, esa pequeña proporción termina siendo de miles o millones de personas.

La promoción de ventas consiste en estimular el deseo de compra de determinado producto o servicio en los momentos y lugares apropiados. Por ejemplo, una estrategia de promoción de una crema para peinar podría tener éxito al dar unas muestras gratis en una playa de veraneo.

Generalmente, el alcance de las promociones es mucho menor que el de las publicidades, pero se apunta a atacar específicamente al público objetivo, que es a quien está dirigido el producto.

**La estrategia de comercialización:** una estrategia de comercialización debería decidir sobre los determinados puntos:

... 3 cgä eW\_ Wfae VW\_ WUSVa WéfÝ V[d]Y[Va ` gWéfda bdaVgUfa, CEsds cg[jä` WéfÝ bWeSva WbdavgUfa1 C5í\_ a Wé WUa\_ bdSVadl CÉgä USdSUWéef[USe f[W W Bad WU\_ b^al S^hW VVd S z5S\fs XWl ` McDonalds eWú'S Ua\_ a bót[Ua aT\W[ha a eW\_ Wfa VW\_ WUSVa S ^ae ` [i ae \_ WadWé VW#S Si aež

... Bae[Ua` S\_ [Wfa W W\_ WUSVa bSdS ^aYdSdg` ShWfSS Ua\_ bW[f]hSkV[XWVW U]SdeW VWS Ua\_ bWWU[S, Ua` ` S z5S\fs XWl ` McDonalds ` a ea` a aXWVWg` S ZS\_ TgdYgWé k bSbSe bWgW Se bSdS ` [i ae[e` a cgWfS\_ T[ä` aXWVWg` gYgWVWk g` S US\S cgW VS 'S eWeSUí ` VWeadbdWé k XWU]VSVS ^ae ` [i aež7efa Wég` S hWfS\S Ua\_ bW[f]hS



[...] badfS` fWUa` dWbWfa S afdae ^aUS^cgWfS\_ T[ä` aXWVW Ua\_ [VS bSdS UZ[Uaež 7^bae[Ua` S\_ [Wfa VVbdaVgUfa a eWlh[Ua W'S\_ [ SYW cgWae Ua` eg\_ [VadW bWU[TW VW\_ [e\_ až>S WfdSfW[S VVUa\_ WU[S^I SUí` Sbg` fS S Ua` efdg[dg` S bWUWUí` W'S\_ WfWWUa` eg\_ [Vadž

... 6 WU[e[a` W'eVbdaVgUfał bdWU[ał V[efd[TgUí` l bda\_ aUí` k bgT[U]VS VS eWdgf[-^I SVSe, S bSdf[dVWS hWfS VWS z5S\fs XW]I ^eWWéW USVWS` V[XWVWfWé VW U[e[a` WcgWZSUW S^mix VVUa\_ WU[S^I SUí` ž7` WUSe a VWS z5S\fs XW]I ^W gUZSe aUSe[a` W'eVbaks W 'S\_ SYW VWS^Yg` S bWég` S bSdS` [i ae XS\_ aeS k VW\_ a\_ Wfaž3ed eWdWgWHS Ua` efS` fW WfWUa` \gYgWVWé W\_ YYW Wé V[XW dWfWéž3 bSdf[dVWSVS [^ ahSUí` a ea^a ZSk g` US\_ T[a W WbdaVgUfał e[` a cgWeWS` 1S g` S XgWfWU\_ bSi S VVbgsT[U]VS VS bSdS Ua\_ g` [UsdWS `ae` [i ae cgWg` gWha z5a\_ Ta^ WéfÝ V[eba` [T]VVW `ae McDonaldsž



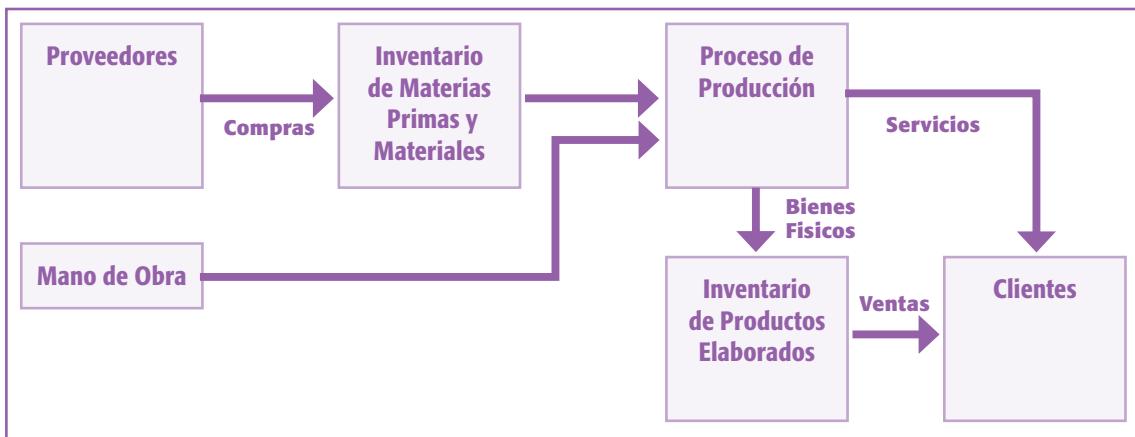
Cajita Feliz de Mc Donalds y la película Shrek

Por último, es importante destacar que así como el proceso de comercialización tiene como objetivo aumentar las ventas, para lograrlo deberá competir en el mercado contra otras empresas que ofrecen el mismo producto. Uno no puede plantear una estrategia de comercialización estando ajeno al entorno, al ambiente en donde se desenvuelve la empresa. Se tiene que estar muy al tanto de lo que pasa en la competencia. No existen estrategias de comercialización buenas o malas, sino que hay mejores o peores que la de su competencia.

### Área de Producción

Se debe entender por producción a la conversión de ciertos insumos en productos o servicios. Es así que el área de producción puede verse como un sistema, en el que hay determinadas entradas, se procesan y transforman, para luego terminar en un producto final (pudiendo ser un bien físico o servicio).

Debajo podemos ver un esquema simplificado que diagrama el sistema de producción:



Los principales objetivos del área de producción se pueden focalizar en las siguientes áreas:

- † Reducción del costo unitario de producción: para que este sistema productivo se lleve a cabo se erogan determinados costos. En el caso que por ejemplo se paguen \$10.000 por la producción de 100 unidades, entonces se tendrá el costo unitario de producción: \$100 ( $10000/100$ ). Uno de los principales objetivos del área de producción se centra en la reducción del costo unitario de producción.
- † Calidad: la calidad del objeto físico resultado del proceso de producción o del servicio brindado al cliente es otra de las variables que maneja el proceso productivo y sobre las cuales deben focalizarse.
- † Entrega: otra de los objetivos sobre los cuales se puede focalizar el área de producción es en tener siempre disponibilidad de productos para la venta. Sería una falla en el proceso productivo si hubiese una rotura de stock.

**Rotura de stock:** se da cuando los clientes demandan determinado producto y la organización no es capaz de brindarlo por no haber existencia en el depósito o almacén.

Por supuesto que los objetivos del área de producción no son iguales en todas organizaciones. Por ejemplo, es probable que una empresa de producción de fósforos se focalice en reducir el costo unitario de producción para poder vender un producto de precio bajo y así diferenciarse de la competencia; en cambio, una organización de venta de dulce de leche artesanal, se focalizará en la calidad del producto más que en producir a un costo bajo.

La tecnología cumple un papel esencial en el área de producción de todas las organizaciones. A partir de la tecnología manifestada en maquinarias, computadoras, herramientas, sistemas informáticos, internet, redes informáticas, etc. se permite aumentar los

volumenes de producción, bajar los costos unitarios y aumentar la calidad del producto o servicio final.

### Área de Finanzas

Para que la organización pueda desenvolverse en todas sus actividades, lógicamente necesita dinero. Si quiere alquilar un local de venta, comprar una computadora, pagar un sueldo a un empleado o comprar insumos a los proveedores tiene que pagar un costo.

Es así que el área de finanzas se encarga de conseguir este dinero y a un costo bajo, es decir minimizar el costo de financiamiento.

Una de las principales fuentes de financiamiento es la cobranza por la venta de los productos y servicios que se ofrecen. Por ejemplo, es responsabilidad del área financiera determinar si se otorgan créditos a los clientes o si se cobra en efectivo.

**Otorgar créditos a clientes:** implica dar la posibilidad al cliente de comprar un producto y pagarlo en cuotas, en períodos posteriores a la compra.

Esta área tiene un abanico de alternativas entre las que pueden optar para financiar sus gastos: préstamos bancarios, cotización en mercado de valores, compra a los proveedores a crédito, etc. Cada una de éstas tiene un costo que va a estar determinado por diferentes variables que hacen muy compleja esta actividad. El dinero tiene diferentes valores en el tiempo, lo que implica trabajar con flujos de fondos y variables como riesgo e inflación.

### Área de Recursos Humanos

Este es el área que antiguamente se la llamaba “Área de Personal”. La función principal de esta área es mantener a la organización provista del personal indicado y con la capacidad requerida, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan.

Es un área denominada de staff. No está relacionado directamente con el negocio de la empresa, sino que es un área que permite que el negocio de la empresa se pueda desarrollar. Por ejemplo, pensemos en una empresa vendedora de seguros, las funciones principales van a estar relacionadas, por ejemplo, en el reclutamiento de las personas, la capacitación de los vendedores, incentivar a las personas para que se queden en la empresa, etc. Si se las ve en detalle, ninguna de las actividades está relacionada con la venta de seguros. El proceso productivo o de entrega



Por Alarcón

del servicio no se ve afectado por las tareas del área de recursos humanos. Sin embargo, sin las tareas que realiza ésta área, la organización no puede sobrevivir en el tiempo, ya que trabaja para todas las áreas que sí están en el negocio.

El área de recursos humanos puede dividir sus tareas, esencialmente en dos grandes rubros:

*Relaciones laborales:* las relaciones laborales están focalizadas esencialmente en la relación con los sindicatos de trabajo. Muchas de las organizaciones tienen que interactuar con los denominados sindicatos, por lo que viven en una constante negociación para llegar a determinados acuerdos.

*Administración de los recursos humanos:* estas tareas están relacionadas a los procesos que llevan a que las organizaciones tengan a la mejor gente en el mejor lugar. Incluyen tareas de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluaciones de desempeño, compensaciones, entre otras.

**Relaciones Laborales:** en esta sección se trata de entender las pautas de negociación que puede haber entre los sectores sindicales o de profesionales y los empresarios o administradores que defienden los intereses de la organización. Las cuestiones políticas y colectivas entran en juego.

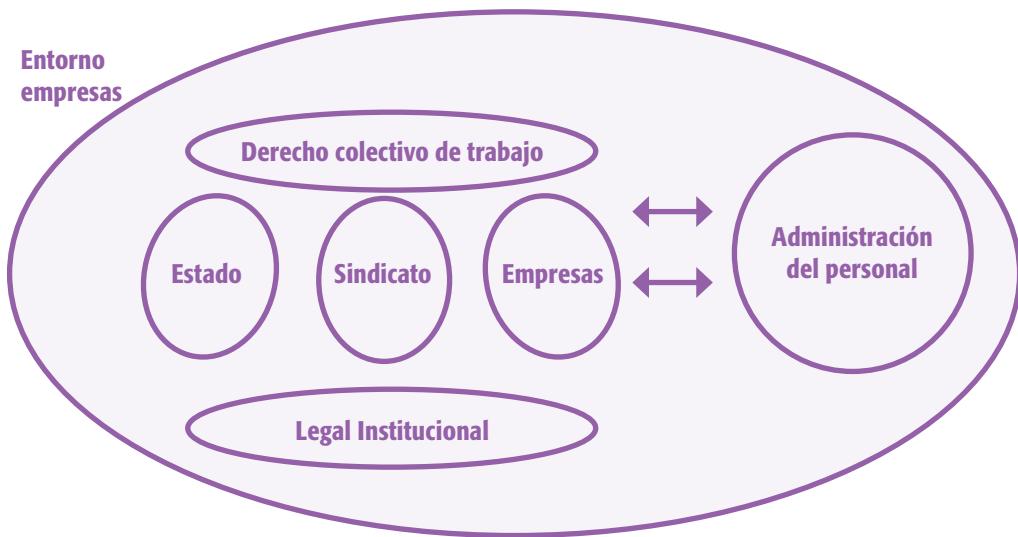
Las relaciones laborales tienen tres pilares fundamentales: sindicatos, negociación colectiva y administración del conflicto.

El sindicato es la organización que representa a los trabajadores y busca proteger sus intereses a partir de la negociación colectiva. Estas negociaciones pueden llegar a darse en un clima pacífico, en donde tanto sindicalistas como los empleadores cooperan para poder llegar a un acuerdo común y mejorar las condiciones de los empleados.

Sin embargo, estas negociaciones no siempre se dan en esos términos y puede que haya partes que no deseen ceder en la negociación. Es así que estas diferencias pueden terminar en conflictos colectivos, que pueden manifestarse en huelgas u otras medidas de acción directa. Detrás de todo conflicto colectivo hay una lucha de intereses. Por un lado los representantes de los trabajadores buscan defender determinados derechos, condiciones de empleo, etc. Mientras que los empleadores buscan defender los intereses de la organización como tal.

En caso que estos conflictos no sean solucionados entre las partes, las legislaciones indican que un tercero imparcial actuará de mediador, conciliador o árbitro para la solución del conflicto. Generalmente es el Estado quien toma este rol.

**Huelga:** implica la suspensión o abstención del deber de trabajar de los empleados de la organización



### Administración de los recursos humanos

**Reclutamiento:** incluye la actividad de encontrar candidatos para ocupar determinados puestos dentro de una organización. Las actividades se pueden resumir en la colección y filtrado de *curriculum vitae* (CV).

Entre los medios de recolección de CV tradicionales se encuentran los avisos en diarios y revistas, las referencias de personas que están trabajando en la organización y que sugieren un candidato para ocupar una posición vacante, publicaciones en el sitio web de la compañía, publicaciones en centros universitarios, etcétera.

Con la globalización y la masividad de los medios de comunicación se fueron creando otros medios de reclutamiento que renovaron y ampliaron los alcances de las herramientas previas. Las redes sociales como *Linkedin* y *Facebook* (en menor medida), entrega la posibilidad de alcanzar a candidatos que no necesariamente estén buscando empleo. Así es que dejó de ser una situación pasiva en la que de alguna manera el empleador espera que se acerquen candidatos, para ahora encontrar ellos los candidatos en el mercado que creen que mejor se adecuan a los puestos.

**Selección:** una vez que se tiene una serie de candidatos preseleccionados para ocupar un puesto de trabajo, existe un proceso de selección, en el que se decide cuál es el mejor candidato para determinada posición. Estos procesos pueden llegar a ser largos y costosos. Eventualmente podría incluir evaluaciones de idiomas, evaluaciones técnicas, evaluaciones de comportamiento en equipo, entrevistas con el supervisor, etcétera.

**Inducción o socialización:** el proceso de inducción está dirigido a canalizar todas las inquietudes lógicas que tiene una persona cuando es incorporado a una nueva organización. Allí se enseña lo que es la organización, cómo trabaja internamente, la cultura, las políticas, los valores con los que trabaja, etc. Es un proceso inicial de conocimiento y adaptación entre la organización y el nuevo miembro.

**Capacitación:** con el afán de aumentar la productividad de las personas dentro de la organización, se los capacita y entrena para que mejoren diariamente. En empresas internacionales, suele haber políticas de capacitación en donde los empleados tengan que obligatoriamente cumplir con determinada cantidad de capacitaciones. Hay que tener mucho cuidado con estas políticas, porque si bien las intenciones son buenas (asegurarse que todos en la empresa tengan la posibilidad de capacitarse y desarrollarse), puede que termine llevando a situaciones en donde se gaste plata en entrenamientos a personas para desarrollar habilidades que jamás usarán en sus tareas.

**Evaluación de desempeño:** la evaluación de desempeño implica la comparación del rendimiento de una persona a lo largo de un período, con respecto a sus objetivos u otros parámetros preestablecidos. Un rendimiento menor al esperado, puede generar acciones de despido, capacitación u otras medidas que tiendan a corregir la situación. Como resultado de un buen rendimiento, una persona puede verse recompensado. Si bien, quien realiza las evaluaciones individuales son los supervisores directos de cada una de las personas, es el área de recursos humanos quien establece las pautas, políticas y guías para la evaluación de desempeño.

**Diseño y evaluación de puestos:** en una organización hay personas que tienen determinadas responsabilidades, y a partir de ello, desempeñan sus actividades. Esta función se basa en la determinación de los diseños de puestos y la responsabilidad asignada a cada uno de los mismos.

**Compensaciones:** este es el área que se encarga de decidir las remuneraciones que recibirán los empleados por los servicios que prestan. Se encarga de determinar los niveles de salarios y bonos que reciban quienes trabajan en la empresa.

**Salario:** sueldo fijo mensual que recibe un empleado de una organización.

**Bonos:** aquellos pagos o recompensas que se pagan extraordinariamente al empleado. En ocasiones está relacionado con desempeños individuales o grupales altos. Los bonos son los llamados sueldos variables.



Por Paul Vismara

Las decisiones de compensaciones tienen que estar dirigidas a entregar un paquete de un sueldo fijo + un bono justo y acorde con las políticas de compensación. Para determinar que las compensaciones sean justas se comparan los sueldos de las personas de forma interna y de forma externa:

**Equidad interna:** se refiere a la justicia relativa entre los salarios de los empleados, en comparación con otros empleados de la misma organización. A partir de la evaluación de puestos, se puede determinar qué tipo de puestos ocupan cada una de las personas. Para personas que llevan a cabo responsabilidades similares y con un desempeño parecido, el paquete de compensaciones debería ser similar, para que sea justo.

**Equidad externa:** se refiere a la justicia relativa entre los salarios de los empleados, en comparación con otros empleados de otras empresas del mismo rubro. Si un cajero de Walmart gana un 20% más que un cajero de Carrefour, entonces es probable que esto no sea justo.

¿Cómo se pueden obtener los valores que se pagan en otras empresas de la misma industria? Las empresas con grandes dotaciones de personas suelen comprar encuestas a consultoras dedicadas a brindar este tipo de información. Algunas de las empresas que brindan estos servicios en Argentina son Mercer y Towers Watson.

### **Shared Services (Servicios Compartidos)**

Esto es otra de las manifestaciones de la globalización. Consiste en la provisión de un servicio por una parte de la organización, cuando originalmente era realizada en múltiples lugares de la organización. A los *shared services* los encontramos en organizaciones multinacionales con base en varios países en el mundo.

Reflexionemos con el siguiente ejemplo: una empresa como Phillip Morris tiene una inmensa cantidad de sucursales, y oficinas a lo largo del mundo. Es probable que diariamente entre más de una persona nueva a trabajar. Es así que el equipo de reclutamiento va a tener bastante trabajo para poder encontrar a los candidatos. ¿Cómo cree que opera Phillip Morris? Una posibilidad sería que cada una de las oficinas tenga alguien responsable de encontrar candidatos y filtrarlos para que entren en el proceso de selección. Otra posibilidad sería que por cada país haya un responsable de realizar esas actividades para todas las oficinas del mismo país. Una última posibilidad sería el modelo de *Shared Services*. En este esquema, habría un centro de servicios que se encargaría centralizadamente de realizar estas actividades en un mismo lugar y para todas las oficinas de Phillip Morris distribuidas en el mundo.

Philip Morris adoptó el modelo de *Shared Services*. Esto le permite:

- 1) decidir sobre los mejores procedimientos para realizar las tareas y aplicar esas "best practices" para todo el mundo.
- 2) concentrar costos en países más baratos: tener una persona trabajando en Estados Unidos, otra persona trabajando en España, otra persona trabajando en Japón

y otra persona trabajando en Australia es mucho más caro que tener 4 personas trabajando en India, China o incluso Argentina.

### **Los 10 errores comunes cuando se implementan los Shared Services**

Nadie dijo que adoptar un modelo de *Shared Services* sea sencillo. De hecho es un camino muy difícil de recorrer. De todas maneras, hay una serie de errores muy comunes en su implementación que si son evitados, allanarán el camino para el cumplimiento del objetivo.

A continuación, literalmente, mostraremos un inventario de los errores que el SSON (*Shared Services & Outsourcing Network*) considera se cometan con mayor frecuencia.

**#fi No medir costos o niveles de servicios antes de moverse al modelo de Shared Services,** g` EZSdW EWdh[UW] bgWWsZaddSdUaeafae S `S adYS` [I SU]í ` I SeèUa\_ a fS\_ - T[ä] ` [ Udw WfSd `S WU[W]JS VWSe adYS` [I SU]a` W- bWd e[ ` a eWbgWW\_ W[d WWSUFS\_ WfWdgY` Wjfaeae ea` l VV[Va S g` S X^TS VW\_ W[U]í ` a bSdÝ\_ Wda VW Ua\_ bSdSU]í ` I W\_ gk V[XU]^VWW aefdSd7e\_ gk gegS^cgWae U[WfW]VW S` - VW ` hWWVWWS` VSV k WU[W]JS egbWd[adW]S `ae cgW WWM[fS` a ea^S` dW[T]d E[ eW\_ ]VW `Se UaeSel Wbae[T]W[VWf]úUsdaTW[hae dSl a` STWd WfWV[VW Va cgWS bdaVgUF[h]VSV VWae EZSdW EWdh[UW] ^WWS` S eg\_ Ýj [ a W g` bg` fa VW \_ SVgS]í ` VWSe SU[h]VSVWd k ` a \gefS\_ WfWS^` [Ua VWege abWSU]a` Wž

**Sfi No documentar procesos y eficiencias de trabajo en etapas anteriores a la implementación,** SeèUa\_ a W\_ badfS` fWdWfS`fSdUgÝW]ea` `Se\_ äfd[USe bSdS\_ W[d Wäj [fa VWEZSdW EWdh[UW] fS\_ T[ä] ` W h[fS^]VWf]úUsdU\_ a eWwfÝ` dW^` - I S` Va `ae bdaWae k cg[ä` W]ea` `ae dWba` eSTWžE` W]a W\_ bae[T]WfWVWd g` S [VW SUSTSVS VWU\_ a Xg` U]a` SdÝ WEZSdW EWdh[UW] W Ua` `g` faž

**%fi No asignar a un líder para que se aboque full-time al proyecto,** g` TgW Shared Services ` WWM[fS g` XgWfWk e[ `Va Wg]bał k bSdS baWdUa` efdg[d]a eW WWM[fS g` YdS` ^Wd7e L\_ badfS` fWcgWS úd\_ S WSe[Y` WS dWba` eST` VSV VWWfS V[dW]U]í ` S g` S bWd` S VWeVWW` [Ua VWebdakW]fał k ` a ea` a VWeVWWzGo-Live`ž

**&fi No focalizarse lo suficientemente al período de transición,** W g` \_ g` Va [VW]` Se fdS` e[Ua` W]e VWSe fSdM`e cgWeWdS`[I]STS` VWeVWW[XWdVfW]bSdfW VV\_ g` Va adYS` [I SU]a` S^S^EZSdW EWdh[UW] eWZSdS` VVWf]hSe VWeVWege Ua\_ [W]aežE` W TSdYal W]fa` a W]Se d k g` bWdVa VWefdS` e[U]í ` WebWdVa W` WWeSd]a W` W]-fSTWd7e` WWMesd]a W]f]bg[SdUgÝ` SdYa W` WbWdVa]a Va]a U\_ a eWWeSd]a ^SdÝ cga dWgdeae eWgf[!]SdÝ` fda` SdÝ` S US` VSV VWeWdh[U]a]a WfdWafdSe UaeSež

**' fi No tener un plan que clarifique los empleados necesarios,** fW Wd W UgWfS `ae dWgdeae k W\_ bVSVae cgWeW WWM[fSdÝ` bSdS `S WjfaeS\_ bW WfSU]í ` VW UgS^cg[W]bdakW]fał W]e]hažEW WWM[fS V[Tg]SdWb`S` bSdS VVWd\_ [` Sd]`a cgWd hWVSVWd\_ WfWdWdVa badUSVS g` a VWae\_ [W Tdae VWe` Wg]bał cg[ä` ZSU]c gä UaeS]`Se XWdSe ^e\_ [fW VVUg\_ b`L\_ [Wfa VVSe fSdM`e] W]äfWdž

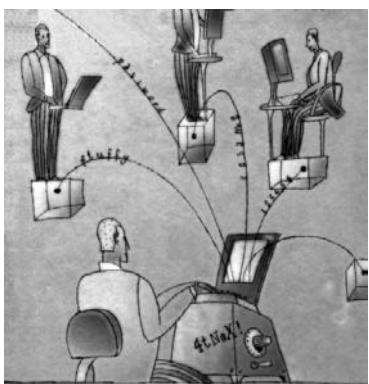
( fi **Peleas de ayer, y no las de mañana.** \_ gk S \_ WgVał eW[eWS g` bda-  
UŁea VW WaUja cgWkS ` a abWdS \_ Źeł k cgWkS Wę aTea Właž7^eWa a VVfWWŁfSd  
Ua\_ bda\_ W[Va Ua` W` WaUjał k g` a ` a eWWWTWŁSeSd` Ua` a [ b'W WfSVa  
W WbSeSVažEWh[hWW g` US\_ T[a Ua` f[` gał W Va` VWWSZadda VWlaefae k S  
WłU[W U[S ea` WxUaž

) fi **Desesperarse por la implementación de tecnologías y procesos, en la etapa previa a la transición.** W [ badfS` fWbW eSdW S [ b'W WfSUjí ` VW\_ WadSe W bda-  
UŁae k fWU a'aYSežBWla ` a hSWS bWS dWdSeSdbad\_ WŁW S [ b'W WfSUjí `  
badWŁS dSl i ` ž: Sk cgWfW WdW UgWfSł cgWŁe bdaTST'Wc gWŁeSe fWU a'aYSe  
eVŁ` \_ Źe XyU^\_ WfWSb'UST'W UgS` Va 'S abWŁfad[S kS Wf'Y W \_ S` ae VW'ae  
EZSdW EWŁh[UŁež

\*fi **Creer que es un proceso centralizado, y que ya no hay nada que se pueda hacer.** W  
afda WŁadUa\_ ó` bWeSdcgWWWŁ [ SVa bdaUŁa cgWeWfSebSeS S^EZSdW  
EWŁh[UŁe kS WŁfSTS dM`jI SVa VWŁad\_ S UWfdS'jI SVSł k cgW a W` WŁWŁSd[S ` [-  
Yg` S dWŁ[e[i ` W WbdaUŁaž3eèUa\_ a ` a W TgWał cgWŁbaeba` WŁS [ b'W  
\_ WfSUjí ` VWŁg` SfdS` e[Ují ` badWSX` VW\_ b'W WfSdfWU a'aYSe VW\_ WadSł  
fS\_ baUa W TgWa ` a S` S'jI SdWbdaUŁał S` fW VVWS fdS` e[Ují ` ž

+fi **No hacer una adecuada evaluación del riesgo en la toma de decisiones.** W VWege\_ S  
[ badfS` U[S eWł Ua` eU[W fWW'ae d[WŁYae cgWeWfa\_ S` k fW WŁ bdWŁSdSVae  
b'S` W VVUa` f[` YW U[Sž7efa badegbgWŁfal fS\_ T[ä` [ b'jUS WUa` efS` fW\_ a` [-  
fadW VVSe SUF[h]VSVW bSdS hWŁU\_ a eWHS` VVŁSdla^S` Va k fa\_ Sd\_ W[VSe  
UaddWf[hSe W USe a cgWeVŁ` ` VVŁSd[Sež

#" fi **Omitir la ecuación de "hacer vs. comprar".** W USda cgWS Ua` efdgWjí ` VWShared Services  
WŁYV[d]Y[VS S^SZadda VWlaefae k S\_ WadS VWSe WłU[W U[SežCBWla W'e S ó` [US  
ea'gUjí ` 13` fW VWS` 1SdeWS g` bdakWfa fS` S\_ T[Ujaea Ua\_ a 'S Ua` efdgWjí ` VW  
WŁfae UWfdał eWWWTWŁfSdUa\_ b'WS\_ WfWŁWgdae cgWŁe S\_ WadS fWŁ Sf[hSž  
7e bae[TWcgWS e[ b'WfWŁUjI SUjí ` VWbdal Ua` VVWS g` S\_ WadS VWS US^VSV  
k eVŁ \_ gUza \_ Źe TSdSfa cgWS [ b'W WfSUjí ` VWŁg` EZSdW EWŁh[UŁež



Por Todd Davidson

## Área de Sistemas de información

Todas las actividades que se realizan en una organización se llevan a cabo gracias a un flujo constante de información que corre a través de diferentes canales. Por ejemplo, el verdulero no va a poder cobrar al cliente si no sabe qué está llevando, ni cuánto pesa, ni cuánto cuesta. Es normal ir a una verdulería de barrio y uno quedarse asombrado de la velocidad con la que el encargado de caja mira todas las bolsas con verdura y en pocos segundos calcula el valor total de la compra.

Ahora imagínese qué pasaría si la encargada de la caja de un hipermercado mayorista hiciese lo mismo que el verdulero. Se encontraría con varias decenas de productos que tendría que valorizar y sumar.

Probablemente tanto el verdulero como el responsable de caja del hipermercado estarían expuestos a cometer errores. Además, el servicio de cobro de los productos podría convertirse en un proceso muy lento. Pero, ambos problemas, se verían acentuados en el hipermercado mayorista, donde probablemente la cantidad de productos comprados sea mayor que los de una verdulería. En otras palabras, el flujo de información es más complejo.

En contraste con esto, normalmente se puede ver en las cadenas de supermercados mayoristas un sistema más eficiente en el que el encargado de la caja registradora solo pasa el producto por una lectora de códigos de barra y a partir de allí una máquina calcula automáticamente el monto total de la compra. Este sistema es sin duda más exacto e implica un proceso más rápido que la cuenta mental que pueda realizar una persona.

Pensemos en otro ejemplo, referido a una biblioteca. Aquí, es necesario llevar un registro detallado de cada uno de los socios de la biblioteca. Los mismos están habilitados para llevarse libros, por lo que el administrador debe contar con información tanto de los socios (teléfono, correo electrónico, dirección, etc.) así como también de los libros (autores, ediciones, cantidades, etc.). Esto es importante porque de otra manera no se podría identificar cuáles libros están disponibles, cuáles están prestados, quién tiene los libros, cuáles son los vencimientos de cada uno de los préstamos, etcétera.

Todos estos problemas que surgen son canalizados por los denominados sistemas de información. Un sistema de información implica la estructuración de cada una de las actividades para llevar a cabo los procesos dentro de una organización. Esta estructuración debe estar ingenieramente de forma tal en la que los flujos de información sean canalizados y almacenados correctamente. No sería prolijo, o al menos ordenado, pensar en un sistema de información para el proceso de reposición de productos dentro de un supermercado, en comprar sistemáticamente lo mismo cada 3 días, sin importar lo que hay en stock y los vencimientos de cada uno de los productos.

Es en este contexto, en donde los sistemas de información computarizados toman una importancia notable en las organizaciones. Mientras que años atrás se guardaban en ficheros miles y miles de expedientes, fichas, notas, etc. hoy pueden ser almacenados en computadoras. Las mismas no solo ahorran espacio físico, sino que un buen sistema de información computarizado debería permitir obtener la información más rápida, fiable, relevante y en la cantidad requerida que un sistema de información en las que no intervenga la computadora.

**Sistema de información:** es un conjunto de elementos interrelacionados con el fin de satisfacer requerimientos de información de una organización, los que permitirán a los administradores tener un panorama claro de la situación organizacional, y así tener las herramientas para tomar decisiones más eficientes y acorde con la realidad con la que se encuentran.

### Naturaleza de la información

Los sistemas de información deben garantizar darle la información adecuada a los administradores, en cuatro sentidos:

**Calidad de la información:** mientras la información sea más exacta y de mayor calidad, entonces más confianza le va a generar a los administradores para tomar decisiones.

**Oportunidad de la información:** es importante para un administrador tener la información en el momento justo. Si por ejemplo, el encargado de compras de un hipermercado se entera con dos horas de anticipación que hay que renovar todo el stock de leches, porque se terminó la disponibilidad en las góndolas, es probable que la persona no pueda cumplir con los requerimientos. El hecho de cumplir con estas tareas implica un determinado tiempo de procesamiento que no fue suficiente. Para que estos problemas no ocurran, y haya siempre leche en las góndolas, la información le debe llegar al encargado de compras con mayor antelación. Es decir, que le debe llegar oportunamente para poder tomar las decisiones adecuadas.

**Cantidad de la información:** si bien es importante que los gerentes obtengan toda la información que les permitan tomar las decisiones adecuadas, también hay que tener cuidado con que la información no sea excesiva. En determinadas organizaciones, en muchas ocasiones multinacionales, los gerentes pueden llegar a recibir más de 100 mails diarios. En este contexto, es difícil que el gerente pueda tomar decisiones adecuadas, ya que es posible que entre tanta información se pasen por alto información sobre problemas graves.

**Relevancia de la información:** la información que reciben los administradores debe ser relevante para sus funciones y tareas que realicen. Al encargado de compras de una organización no le interesa saber la cantidad de clientes, ni los montos de venta. En cambio, sí le interesa saber la cantidad de productos en stock, los presupuestos de los proveedores, etcétera.



Por Quino

## Sistemas de apoyo para decisiones

Los sistemas de apoyo para toma de decisiones (denominados DSS por sus siglas en inglés *Decision Support System*) son sistemas informáticos utilizados para el apoyo de la toma de decisiones.

Turban definió a los DSS como “un sistema de información basado en un computador interactivo, flexible y adaptable, especialmente desarrollado para apoyar la solución de un problema de gestión no estructurado para mejorar la toma de decisiones. Utiliza datos, proporciona una interfaz amigable y permite la toma de decisiones en el propio análisis de la situación”<sup>3</sup>.

En el mundo empresarial actual, competitivo por excelencia, es muy difícil competir sin las tecnologías que procesen la información para la toma de decisiones. De hecho, existen multinacionales con una estructura sumamente compleja que invierten muchísimo dinero, no solo en el software requerido, sino también en personas que reprocesen e interpreten la información para que los líderes entiendan cuáles son los problemas y puedan actuar en consecuencia.

Supongamos que se plantea la siguiente problemática.

... >ae YWfW fW VVg` S Ua` edgUfadS VVU[VW [` hWef[YSdUgYVea` Se dSl a` Wbad  
`Se UgS VV efWg` S US` f[VSV\_ SkadS `S VVVS VS VVbWea` Se cgWSTS` Va` S  
`S W bdWeSž

... 7` fdWSe dSl a` Wf eW^WYS S `S Ua` Uge[i` cgWf[WVg` S YdS` bdMba` VVdS` UJS  
WeWf[\_ [Wfa VVSTgd[\_ [Wfa k XfS VW` fWfæe VVSe bWdea` Se W `Se SUf[h]-  
VSVW cgWdVg`l S` ž

... 5gS` Va eWbdaxg` V[l S W `S bdaTW\_ Ýf[USl eWWUgTdWcgWYdS` bSdfWW^ae  
aTdWae fdSTS`Sda` faVS eg h[VS W fSdMSe VVTSi [WdS k eWae WefSTS ba` [WVa  
S fdSTS`SdW fSdMSe V[XWfW S ScgWSe bSdS`Se cgWWefSTS` UsbSUfSVael Ua\_ a  
ZwdSWl b[` fgdSl b'a\_ WdS k VVfUd[U]VSVž

Por Jim Dandy



<sup>3</sup> Turban, E.; *Decision support and expert systems: management support systems*. Cap.I.

## ÁREAS ORGANIZACIONALES

Es posible sacar la conclusión que los obreros se retiran de la constructora porque se los pone a trabajar en tareas para las cuales no fueron capacitados y que no son de su interés. Esto es una interpretación útil para un gerente porque puede tomar decisiones en función del análisis.

Ahora, toda esta interpretación puede ser fácil de concluir si se tratase de una constructora en la que trabajan 10 obreros, y mucho más difícil si fuese de 1500 obreros. Los sistemas de apoyo para decisiones le dan las posibilidades de interpretación de información a las personas en organizaciones complejas, de forma tal de entender cuáles son los problemas y sus causas.

Entre las vendedoras de este tipo de software de gestión, SAP es la mayor desarrolladora de software para aplicaciones de negocios del mundo. Hoy miles de empresas se apoyan en SAP para poder interpretar los flujos de datos y convertirlo en información relevante.

La misión de SAP es: “*impulsar y apoyar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos estratégicos de forma integral, rentable, y a largo plazo; apoyándonos en las tecnologías y metodologías más avanzadas e innovadoras del mercado*”.

### Área de Investigación y Desarrollo (I + D)

El término investigación hace referencia a aquellos esfuerzos que tienden a alcanzar un nuevo conocimiento. Una vez adquiridos estos conocimientos, habrá desarrollo buscando la aplicación de los mismos. La aplicación de los conocimientos lleva a la generación de nuevas tecnologías. Asimismo, se espera que estas tecnologías generen beneficios para las organizaciones.



El término investigación y desarrollo, abreviado I+D, (en inglés *research and development*, abreviado R&D), persigue la creación de nuevos conocimientos, incrementando la innovación que conlleve un aumento en las ventas de las empresas, ahorro de costos o eficiencia en procesos.

## CREATIVIDAD

Si uno trata de relacionar conceptos con el de creatividad, podría llegar a pensar palabras como: innovación, cambio, imaginación, ideas nuevas, crear, fundar, originalidad, generar, entre otras. Creatividad es un poco de todo eso. Implica detenerse a pensar y generar nuevas ideas que lleven a la innovación o el cambio.

Hace varios años, las organizaciones competidoras entre sí se diferenciaban por la información. En general, la





Por Bruno Budrovic

información era un factor determinante para garantizar el éxito organizacional. Hoy en día, con las tecnologías de la comunicación, el internet y la globalización, la información dejó de ser un factor que genere diferenciación. Cualquier persona puede acceder a información relevante desde su computadora o incluso desde su celular. Es así que para competir, hoy en día, la variable clave es la creatividad. Vivimos en un mundo de constante cambio y si la organización no está pensando en cómo adaptarse e incluso generar el cambio, no va a poder subsistir a largo plazo.

Afortunadamente, la creatividad es una habilidad que se puede entrenar y desarrollar. La excusa “yo no soy creativo” no aplica. Siempre se puede entrenar y generar un ámbito para la creatividad.

#### *Parámetros a tener en cuenta en el proceso creativo*

- † Orientación a los objetivos: en el proceso creativo, es necesario encontrar un problema o estar orientado a determinado resultado. De otra manera los esfuerzos creativos se verán diluidos. Es válido “volar” con la imaginación, pero solo si se tiene un “cable a tierra” como puede ser un objetivo específico.
- † Fluidez: es más probable que de 100 posibles ideas salga una que sirva, a que de 10 posibles ideas salga una buena idea. Es así que es importante la fluidez con la que se generan ideas. Para ello existen técnicas creativas que permiten acelerar la fluidez y la generación de ideas. Las mismas serán enunciadas en una sección posterior. Ejemplo: Mozart produjo más de 600 obras, Einstein laboró más de 200 papers (trabajos), Rembrandt creó más de 650 pinturas y 2000 dibujos. Ante semejante fluidez, es probable que hayan salido buenas ideas.
- † Flexibilidad: es vital que en el proceso creativo no haya preconceptos que lleven a no considerar ciertas ideas que pueden llegar a ser buenas. Si existe un grupo de trabajo que está sentado en una mesa con el único fin de generar ideas, entonces no es productivo dedicarse a descartar ideas de otros, sin antes considerarlas adecuadamente. De hecho, la misma puede llevar a ser trabajada para terminar siendo una gran innovación. La diversidad de ideas es muy valorada en el proceso creativo.
- † Originalidad: es una respuesta diferente en un contexto dado. Hay que tener en cuenta que algunas ideas aplicadas a determinado universo pueden ser altamente originales si son aplicadas a otros universos. Por ejemplo, fue muy original cuando las pizzerías y casas de comida aplicaron el concepto de correo a su negocio y crearon lo que hoy normalmente llamamos como “delivery”. Existe una fábula conocida como “los rusos utilizaron un lápiz” que dice así: “cuando la NASA inició el lanzamiento de astronautas, se dieron cuenta ense-

guida de que los bolígrafos no funcionarían con gravedad cero. Para resolver este problema, la NASA realizó grandes inversiones. Una década y 12.000 millones de dólares después, la NASA disponía de un innovador bolígrafo que escribía con gravedad cero, hacia arriba y hacia abajo, bajo el agua, en prácticamente cualquier superficie, incluido el cristal, y en un rango de temperatura entre por debajo de cero hasta más de 300°C. En contraste con ello, los rusos, simplemente, utilizaron un lápiz."

Más allá de la veracidad o no de la historia, la fábula cuenta cómo los rusos fueron creativos ante la situación en la que los astronautas no podían escribir en el espacio.

- † Aplicación: una organización o un grupo de personas no es creativo si no aplica ninguna de las ideas. El proceso creativo culmina en las acciones para llevar esas ideas a una realidad.

### Técnicas creativas

Existen herramientas que permiten ejercitarse y dar fluidez en el proceso creativo. Aquí enunciaremos algunas.

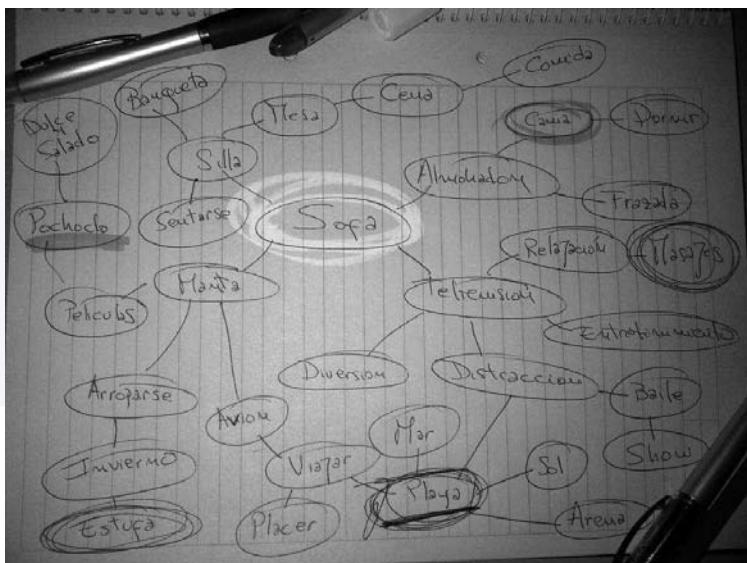
- i **Brainstorming (lluvia de ideas):** WfS fāU [US YdgbS^ fS\_ T[ā` ^S\_ SVS fad\_ WfS VW [VWSeI adWfSVS VWU[S^\_ WfWS `S úg[VW UdWf]hs VWg` Wg]ba VWfdSTS'až4Ýe[US\_ WfWUa` e[efWW Wb'S` fWl VWg` S bdaT'W Ýf[US bSdS g` Wg]ba cgWfÝdMg` [-Va W g` S\_ T[WfWdMS\SVa k Va` VwbSg 'Sf` S\_ WfWeWbdaba` W [VWSe UdMf]hSe bSdS eg ea'gUí ` z6WTWZSTWdg` XU[`fSVadcgWhSkS S` afS` Va USVS g` S VWWSež >Se [VWSe ` a ` WWe[fS` eWtTd]`S` fWž6WZWZa eWWeWWS cgWS \_ Skad bSdFw a eWS` gf[`l SVSežBWa W bdaTSTWcgWS SUg\_ g'SUí ` VW[VWSe ^VWW S 'S YWWWS- Uí ` VWS^\_ Waeg` STgWS [VWž6WZWZałg` S [VWcgWW bd` Ub]a baVdS bSdW UWbaUa Sb]UST'WbaVdS fdSTS'SdeWbSdS fWl\_ ` Sde[WVa S^Ya dM^k\_ gk adY[` Sž



- i **Pensamiento intergaláctico:** esta técnica consiste en tomar soluciones de otras galaxias o universos como solución a problemas en otro contexto. Por ejemplo, imaginemos al equipo creativo de la empresa Samsonite, focalizado en crear algo original en las valijas. Es así que deciden pensar en una granja y pensar en los objetos que la componen: patos, vacas, forrajes, tractores, plantas, silos, cerdos, caballos, leche, quesos, granjero, trigo, cultivos, frutas, etc.

Se trata de aplicar algunos de esos objetos en la galaxia de las maletas. Entre diferentes sugerencias, los creativos de Samsonite decidieron aplicar el concepto de silos en las maletas. Como sabemos, los silos son una estructura diseñada para almacenar grano y otros materiales a granel. Con este concepto, se llegó a la idea de crear una maleta destinada a guardar la ropa de invierno en temporada de verano y la ropa de verano en temporada de invierno. Es así que tendría la utilidad de servir de depósito o almacén de ropa.

- i **Mindmapping (Mapa Mental):** consiste en la generación de ideas a partir de la interrelación de un tema central con otros ligados indirectamente. La técnica consiste en tomar una hoja grande, pensar una palabra clave representativa del problema, escribirla en el centro del papel, y a partir de allí unir la palabra con otras palabras que surjan por asociación directa. Veamos el siguiente mindmapping.



En la imagen que se encuentra arriba, el equipo creativo de una mueblería trata de encontrar algún concepto innovador en la venta de sofás. Es así que se puso la palabra sofá en el centro, y de allí se dispararon diferentes palabras que surgían por asociación directa. Luego de haber completado toda la hoja con diferentes conceptos (que pueden ser objetos, sentimientos, acciones, etc.) se identifican aquellas palabras que por alguna razón más gustan y se las relaciona con el sofá. Es así que se marcaron las palabras: pochoclo, playa, cama, estufa y masajes. Con ellas se crearon las siguientes ideas.

- i **Pochoclo**, UdMdg` eaX' Ua` g` WbSUja a ZgWla W WsbaKs TdSla bdWbSdSVa bSdS Ua'a USdhSeae bSdS baUzaUael TW[VSeI WU'6 WWeFS\_ S` WIS cg[W V[eXdgfS VWg` S bWUg`S VWeVWege eaX'baVd'Ua\_ Wla TWWdU\_ aVS\_ WfWe` dlWYa VW \_ S` UZSda ha'USdWUa` fW [Važ
- i **Estufa**, UdMdg` eaX'cgWfWYS g` S fW bWISfgdS Sgfa dWg`STWVW\_ aVa fS^ cgWUS`WfWS ScgWWS bWea` S cgWWeUS` eS eaTdMWeaX'ž
- i **Cama**, UdMdg` eaX'cgWe[dhs bSdS baeSdeWeWfSVaI SeèUa\_ a fS\_ T[ä` VWWV- US` eSddWbaeSVaI Ua\_ a el XgWeWg` S US\_ Sz
- i **Playa**, UdMdg` eaX' Ua` g` \_ SfW[S^VWd\_ [` SVa VWXad\_ S fS^cgWbWd\_ [fS gf[']l Sd'a W b'SkSeI b'Sl Se a US\_ b[` Ye k baVWdfa\_ Sdea^W g` S Xad\_ S \_ Ye U\_ aVS VWS cgWfWbWd\_ [f[dS g` S e\_ b'WdMbaeWdž
- i **Masajes**, UdMdg` eaX' Ua` g` S b'SfSXad\_ S h[TdSfad[S cgW\_ SeS\WWW[XWdWfW gYSdW VVUgWba cgWeWWefä baeS` Va eaTdMWeaX'ž



## Actividades

- 1) ¿Cuáles crees que son los mayores desafíos de un área comercial? ¿El área comercial implica sólo tener una buena publicidad o propaganda?
- 2) ¿En todas las empresas existiría el área de producción? ¿Cuál sería el área de producción de un colegio?
- 3) ¿Te imaginas una casa de ropa con tres sucursales, teniendo a un gerente comercial, un gerente de finanzas, un gerente de recursos humanos y un gerente de investigación y desarrollo? ¿Por qué en este caso sería más difícil imaginárselo que en el caso de Coca Cola? ¿Es el tamaño de la organización influyente?
- 4) Imagina que eres parte del departamento de Investigación y Desarrollo de Adidas y tienes que crear un producto nuevo. ¿Qué lanzarías?
- 5) Realiza un *mindmapping* con la palabra deportes y genere cuatro ideas creativas. Trabaja en grupo.
- 6) Realiza un *brainstorming* para crear ideas creativas para la siguiente problemática: la rotación que se da en un taller textil es muy grande. Muchos empleados abandonan el taller y deciden renunciar por otros trabajos en otros talleres. La paga que reciben es buena, les gusta lo que hacen y tienen horarios flexibles de trabajo. Sin embargo, el clima laboral no es bueno ya que no hay compañerismo, los supervisores son arrogantes y no hay respeto mutuo. ¿Qué se puede hacer para solucionar este problema?

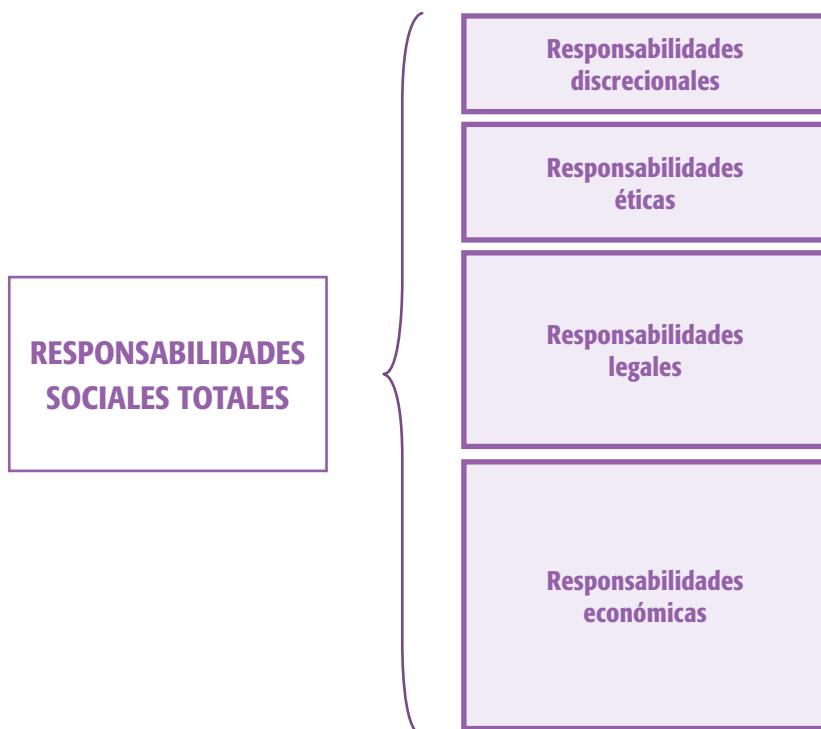
## Capítulo 7: Responsabilidad social y ambientes naturales

### RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA PERSONAL

En 1960 se empezó a reflotar la incertidumbre en la opinión pública sobre las consecuencias sociales que las actividades de las empresas podían conllevar.

Con el tiempo, la expectativa de la opinión pública ha crecido notablemente, y en forma mucho más veloz que la capacidad de respuesta de las organizaciones. En la actualidad, la gente les demanda que actúen sobre la conservación ambiental, buen trato con los empleados, la comunicación efectiva con el consumidor respecto de la información de los productos que vende. Además, en algunos casos, las organizaciones actúan sobre problemas que exceden a la misma, como el desempleo, la pobreza, la falta de educación, la inflación, etcétera.

Con el fin de que se entiendan bien los niveles de responsabilidades sociales que una organización puede cubrir, Archie Carroll elaboró el siguiente esquema:



**Ética:** es el estudio de las reglas morales que las personas aplican cuando toman decisiones. Según Peter Singer (australiano nacido en 1946), la ética es una rama de la filosofía que abarca el estudio de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

Las primeras responsabilidades (en el nivel inferior) están relacionadas con su desempeño **económico**, a la producción de bienes y servicios. Pero más allá de esta producción, la sociedad espera, además, que la organización cumpla con sus responsabilidades **legales**, es decir, que opere en el marco legal y bajo las regulaciones impositivas que el Estado establezca.

En un nivel superior, se encuentran las responsabilidades **éticas**. Éstas son aquellas formas de comportamiento, que si bien no están regladas por la ley, la sociedad espera que sean cumplidas por las organizaciones. Nos referimos al buen trato y la honestidad con los empleados, con los clientes, proveedores y todos los actores con que interactúa.

Las responsabilidades **discretionales** son las que refieren a aquellas áreas en que la sociedad espera que las organizaciones se involucren, pero van más allá de las actividades económicas que realiza. Entre ellas se pueden encontrar programas de voluntariado social de plantación de árboles, donaciones, prevención de la degradación ambiental, etcétera.



Por Paz y Rudy

### Actividad de reflexión



Una fábrica de producción de envases plásticos tiene que tomar la decisión de comprar una maquinaria esencial para su proceso productivo. Analizando las opciones, tiene la posibilidad de comprar el modelo clásico, o un modelo más moderno que tiene como propiedad disminuir la contaminación que genera la producción en un 50%. Este nuevo modelo cuesta el doble de lo que sale pagar el modelo clásico. ¿Cuál de las siguientes posibilidades tomaría?

- A pesar de no contar con el suficiente dinero, se endeuda para poder pagar la maquinaria más moderna.
- Prefiere no aumentar su deuda, y compra la maquinaria clásica con los recursos propios.

El conjunto de todas estas responsabilidades se denomina *Responsabilidad Social Corporativa* o *Responsabilidad Social Empresarial*. Ésta implica el equilibrio entre los intereses económicos de la organización y las expectativas que tiene la sociedad sobre ella. Evitar la contaminación, brindar condiciones de trabajo dignas, cumplimiento de las leyes, brindar productos y servicios en condiciones justas, son algunas de las principales responsabilidades de la organización con la sociedad.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) implica un nuevo paradigma de cómo hacer negocios. Éste dirige sus acciones bajo las bases de valores éticos y humanitarios con el fin de cubrir las necesidades de los clientes finales, de sus empleados, y la comunidad. No ignora que la rentabilidad sea la base de la supervivencia de las organizaciones, pero plantea la búsqueda de la misma respetando a todos los actores con los que interactúa. Es importante que la RSE forme parte de la estrategia a largo plazo de las grandes corporaciones, siendo esto algo que tiene que surgir y fomentarse desde los niveles gerenciales más importantes de la organización.

Para las empresas, gran parte de las cuestiones éticas caben dentro de los siguientes cuatro niveles.

**Nivel sociedad:** ¿qué obligaciones tiene una empresa para con las comunidades donde opera? ¿Está bien que la empresa se ocupe de ayudar a los pobres y desafortunados?

**Ejemplo:** en mayo de 2011, Accenture<sup>1</sup> realizó la 10<sup>a</sup> maratón solidaria a beneficio del Hospital de Niños Ricardo Gutiérrez y de la Fundación Garrahan. Además, Accenture tiene el programa “Sin Barreras”, en el que los empleados de la empresa realizan actividades de voluntariado de diversa índole: clasificación de productos en un banco de alimento, plantación de árboles, etcétera.



Por Rex Bohn

**Nivel de los grupos de interés:** dentro de los grupos de interés se incluyen aquellos actores externos que interactúan con la organización, por ejemplo: clientes, proveedores, accionistas, etcétera.

Aquí hay decisiones que la organización toma que afectan directamente sobre estos grupos de interés. Por ejemplo, no sería ético que una empresa fabricante de galletitas proveyera los datos nutricionales de sus productos de forma engañosa para los clientes (por ejemplo, mencionando cuántas calorías tiene cada porción, sin mencionar a cuántas galletitas equivale la porción).

**Nivel de la política interna:** aquí se está refiriendo a los empleados que trabajan dentro de la misma organización. ¿Sería ético que una empresa se aproveche de las dificultades para conseguir empleo en la sociedad, pagando un mal sueldo? ¿Está bien que se proponga un mecanismo de motivación en el que se castigue al empleado de peor rendimiento?

<sup>1</sup> Accenture es una empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de tercerización.

**Nivel de lo personal:** aquí se hace referencia al trato de los individuos entre sí dentro de la organización. ¿Debemos ser honestos con nuestros jefes, empleados o pares? ¿Es correcto que el trato de un jefe hacia con su subordinado sea malo? ¿Qué obligaciones tenemos como seres humanos dentro de un puesto de trabajo en el cual interactuamos con otras personas?

En el estudio *Meaningful Brands* 2011, realizado por la agencia de comunicación Havas Media, se revela algunos datos que relacionan el impacto en la imagen de la empresa y la responsabilidad social corporativa. Según estos estudios, los resultados fueron los siguientes.

- † El 71% de los consumidores argentinos confía más en empresas que demuestran ser social y ambientalmente responsables.
- † El 83% de los argentinos consideran que es tarea de las empresas más que del gobierno resolver los problemas sociales y ambientales, y solo el 17% cree que le corresponde al gobierno.
- † El 61% afirma que la mayoría de las empresas tratan ser responsables únicamente para mejorar su imagen.
- † Hay un nuevo consumidor al que no le importaría si el 65% de las marcas desaparecieran en el futuro.
- † 7 de cada 10 argentinos consideran que los problemas sociales y ambientales tienen un impacto negativo en su calidad de vida.
- † 9 de cada 10 personas consideran que las empresas deberían estar activamente involucradas en buscar las soluciones.

Marca	Índice de Marca Significativa (MBI) (Valores de 0 a 100)
La Serenísima	74,0
Sancor	73,6
Arcos	71,9
Dermaglós	71,9
Samsung	71,3
S. C. Johnson	69,6
Bimbo	68,9
Danone Aguas	68,7
Clorox	68,5
Unilever	68,1

Por Ivan Lee Sanford



Esta misma agencia desarrolló el Índice de Marca Significativa (MBI), combinando dos indicadores: el índice de bienestar (WBI), que mide la calidad de respuesta de las marcas en términos de bienestar personal, y por otro lado, el Indicador de Marca Sustentable (BSF), que mide la perspectiva del consumidor en cuanto a la contribución de la marca a la comunidad/sociedad.

La sustentabilidad se presenta como plataforma clave para construir marcas relevantes para el consumidor.

Gabriela Kurincic, directora de Investigación y Estrategia de Havas Media Argentina afirma: “El consumidor argentino se preocupa cada vez más por temas ambientales y sociales. Pero no hay una receta única. Hay un conjunto de herramientas para apalancar el **brand equity** de una marca, desde la detección de *insights* hasta el planteo de los elementos claves a comunicar”.

Sara de Dios López, directora de Global Business Innovation de Havas Media, agrega: “Para que las marcas sean relevantes, tienen que importarles las personas en términos humanos. Las iniciativas de comunicación deben tener impacto en la mente, el corazón y el alma del consumidor y resultar relevantes para mover al consumidor a la acción”.

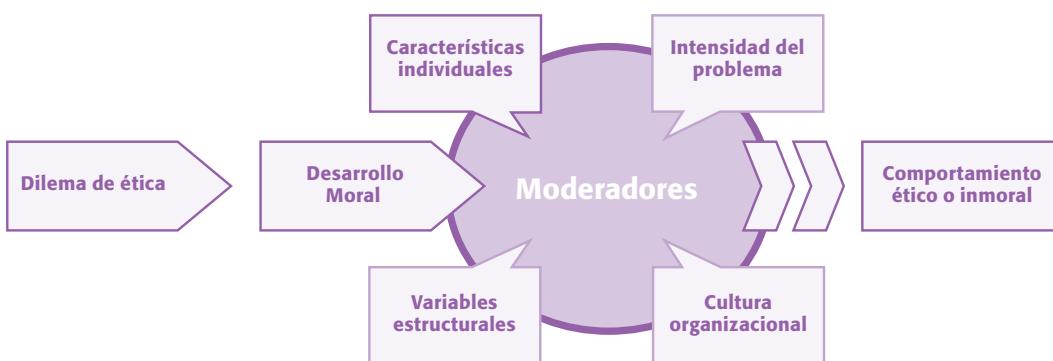
Veamos algunos casos en donde se pueden observar esfuerzos de grandes corporaciones para mejorar el desempeño social y ambiental.

... “Maratón de Ford” para reunir alimentos: la maratón solidaria que desarrolla la automotriz en su planta de Pacheco logró reunir cerca de una tonelada de alimentos. Estos serán entregados a la Fundación Banco de Alimentos.

- ✓ Kimberly-Clark reduce impacto ambiental: Scott, la línea de Kimberly-Clark para la higiene y el cuidado de la familia, lanzó “Naturali”, un nuevo papel higiénico que reduce el plástico en su envoltura, reduciendo el impacto ambiental.
- ... Voluntariado para Quilmes: en el marco de su iniciativa “Futuro Posible”, Quilmes realizó el Programa Nacional de Voluntariado 2011, en la que más de 350 empleados donaron su tiempo para realizar tareas de mantenimiento y mejora en instituciones educativas, centros de salud, comedores, etcétera.
- ... Dermaglós organiza “Arroró solidario”: este año la marca diseñó una convocatoria para que todas las madres graben su propia versión del Arroró, solas o con sus hijos, y la suban a la web corporativa. Con los videos se grabará luego un gran Arroró colectivo. Por cada mamá que se sume a la iniciativa, se donarán \$7 a la Maternidad Sardá.

### Factores determinantes de comportamientos éticos o no éticos

Cualquiera sea la decisión que una persona toma cuando tiene ante sí un dilema moral, se ve influenciada por varias circunstancias. Veamos el siguiente diagrama:



Ante cada decisión que ponga en juego los comportamientos éticos, el primer factor que influye a la hora de la toma de decisión es el *desarrollo moral del individuo*. La madurez de una persona, va a determinar que ésta esté más o menos influenciada por factores externos que por principios propios.

En muchas ocasiones uno ve adolescentes que se burlan de otro por alguna característica o particularidad. Cuando uno crece, en muchas ocasiones deja de hacerlo. Esto seguramente se debe a que ha madurado su personalidad.



Si a uno le preguntan “¿Por qué no roba?” ¿La respuesta sería porque está mal robar (factores individuales) o porque de así hacerlo sería castigado o penalizado (variables estructurales)?

Un factor que influye son las *características individuales de las personas*. Independientemente de la madurez que tenga una persona, cada una tiene valores afianzados que representan convicciones sobre lo que es correcto o lo que es incorrecto. Estos valores son inculcados en la persona desde que es pequeña en su crianza por parte de los padres, la familia y el entorno en que se encuentre.

Otro aspecto que afecta las decisiones en un dilema ético son las *variables estructurales*. Probablemente, una estructura organizacional que fomente el comportamiento ético por las normas que establece o por diferentes mecanismos de comunicación sobre lo que es o no ético influirá sobre la toma de decisiones. Pensemos en el ejemplo de una organización que maneja información confidencial sobre un determinado grupo de personas, en el caso de que uno de los empleados analice la posibilidad de utilizarla para venderla a una empresa competidora y obtener un beneficio personal de forma ilícita. Es probable que la persona esté influenciada en su decisión por los mecanismos de permisos para acceder a la información, el control que haya y la posibilidad de hacer un seguimiento de cada una de las personas que accedió a la información.

Otro de los factores es la *cultura organizacional*, que genera un entorno que influye sobre el comportamiento moral o inmoral de las personas. Por ejemplo, si un empleado administrativo ve que todos sus compañeros tratan mal y mienten a sus clientes, entonces es posible que el mismo se vea influenciado por realizar las mismas prácticas.

La **intensidad del problema** es otra de las variables influyentes. ¿Cuánta aceptación hay de que la acción es incorrecta? ¿Qué tan probable es que esta acción ocasione daños? ¿El daño se sentirá de inmediato? ¿A cuántas personas se dañará? ¿Qué tan cercanas son las víctimas potenciales?

Todos estos asuntos hacen al tamaño y la intensidad del dilema que estamos tratando. Probablemente influya en nuestra decisión que el dilema genere un daño ínfimo o que se esté discutiendo un dilema con un potencial daño enorme para toda la organización.

Foto de  
José Luis Pelaez



### Modelo de toma de decisiones Ethical Fitness

Tomar la decisión correcta es fácil cuando se trata de una elección entre posibilidades en la que una es correcta y la otra es incorrecta. Pero ¿qué hacer cuando la situación no es tan obvia? ¿Qué pasaría si hay más de una decisión correcta? El modelo de toma de decisiones *Ethical Fitness* sirve para aclarar cuál es la medida correcta que debe seguirse en una gran variedad de situaciones.

Por ejemplo, suponga que usted desea vender un inmueble grande. ¿Se lo vende a una inmobiliaria a un precio elevado y de esta forma asegura económicamente a su familia? ¿O se lo vende a su gobierno local por un precio menor, sabiendo que lo convertirán en un parque que cientos de personas disfrutarán hoy y mañana?

Esto se denomina una situación del tipo “correcto versus correcto”. Cuidar de su familia es correcto. Retribuir a la comunidad es correcto. No puede hacer ambas cosas. ¿Qué elegiría?

El modelo de toma de decisiones *Ethical Fitness* ofrece una nueva manera de pensar acerca de las decisiones a las que un individuo se enfrenta en su vida personal y laboral. El modelo lo ayuda a basarse en sus firmes principios éticos fundamentales. Algunas veces, aclara en gran medida cuál es la acción correcta. En otras ocasiones, ayuda a aclarar cuáles son sus opciones y los valores en los que deberá basarse para tomar su decisión.

**Primer paso:** el primer paso es determinar si la acción que se considera es legal. Si no es legal, claramente es una pregunta del tipo correcto versus incorrecto.

Ejemplo: si uno tiene un salón de fiestas, y tiene una habilitación para que entren y disfruten de una fiesta 150 personas; pero un posible cliente interesado en alquilar el



Por Christopher Zacharow

local le ofrece pagar el doble del precio que uno pide pero con la condición de permitirle ingresar 190 personas. ¿El dueño del local debería aceptar ese precio y alquilar el salón para que ingresen 190 invitados?

Aquí la posibilidad de aceptar la oferta no es legal, por lo que el dueño del salón debería rechazar la oferta.

**Segundo paso.** Si la acción es legal, el siguiente paso es evaluarla en función de cuatro pruebas:

- 1) ¿La acción está en conflicto con sus valores éticos?
- 2) ¿Lo hace sentir incómodo?
- 3) ¿Sería embarazoso para usted o para la organización en la que se desenvuelve si se diera a conocer públicamente?
- 4) ¿Su modelo o referente lo haría?

Si la situación no supera más de una de estas pruebas, sabrá que se enfrenta a una decisión moral entre lo correcto y lo incorrecto.

Supongamos que usted trabaja en la recepción de una clínica médica, recibiendo a los pacientes, tomándoles el turno y haciéndolos pasar al consultorio en cuando corresponda. Ahora imaginemos que se acerca un paciente, pidiéndole que le adelante el turno con el médico cirujano y lo atienda antes que a otras personas que llegaron antes que él, y que se justifica explicando que tiene el bautismo de su nieto y que de no ser así, no podrá llegar a tiempo. Además, no puede mover el turno para otro día porque necesita mostrar sus análisis y prepararse para una cirugía a realizarse al día siguiente.

Usted analiza la situación, y se plantea si de aceptar la petición.

- a) ¿La acción está en conflicto con sus valores éticos? Es probable que la respuesta pueda ser que no. El hecho de hacerle un favor a una persona para que pueda ir a un evento familiar que para el paciente resulta ser importante, posiblemente no esté en contra de ninguno de nuestros valores éticos.
- b) ¿Lo hace sentir incómodo? El hecho de aceptar la petición no supera esta prueba. Probablemente lo haga sentir incómodo frente a las demás personas que están esperando en la sala de espera.
- c) ¿Sería embarazoso para usted o para la organización en la que se desenvuelve si se diera a conocer públicamente? Probablemente, si a una persona le es adelantado su turno, no resulta un hecho significativo que avergüence a la clínica o ponga en tela de juicio su prestigio.

- d) ¿Usted cree que la persona con más experiencia en este cargo aceptaría la petición del paciente? Es posible que nuestro referente se haya encontrado frente a este tipo de situaciones más de una vez, y en alguna ocasión haya adelantado el turno de una persona.

En el balance, uno ve que solo una de las pruebas no es superada. Siguiendo el modelo que explica que debe no superarse más de una de las pruebas para que se considere incorrecta una decisión, entonces nos encontramos frente a una situación de correcto vs. correcto. Es decir que no es incorrecto no adelantarle el turno, así como tampoco es incorrecto adelantarle el turno.

**Tercer paso.** Si la situación a evaluar superó la anterior etapa, entonces habría que pensar si el problema en cuestión encaja con alguno de los siguientes paradigmas.

- 1) Individuo vs. comunidad
- 2) Verdad vs. lealtad
- 3) Responsabilidad en el corto plazo vs. responsabilidad en el largo plazo
- 4) Justicia vs. clemencia

Si lograse encajar su problema dentro de alguno de estos paradigmas, le ayudará a entender cuáles son los valores que entran en conflicto y cuáles son los grupos de interés afectados. Usted se enfrenta a una situación de decisión del tipo correcto vs. correcto, pero entender estas situaciones lo ayudará a resolver lo más acertado dentro de lo correcto.

Retomemos el caso anterior de la clínica. El problema de decisión encaja dentro del paradigma de justicia vs. clemencia. Esto ayuda a pensar que, si bien ambas posibilidades de decisión son correctas, tal vez haya que decidir entre ser justo (no dejar al paciente adelantar su turno, ya que los otros pacientes llegaron antes) y ser clementes (apiadarse del paciente y darle la posibilidad que llegue al bautismo de su nieto).

## Los Ambientes Naturales

En los últimos años, la inquietud por el daño al medio ambiente ha crecido notablemente. En las organizaciones estas cuestiones no solo son originadas por leyes y reglamentos impuestos desde el sector público, sino que además existe una preocupación por la percepción del público en cómo la organización trata y actúa frente a esta temática.

**Contaminación:** Una de las preocupaciones de las personas, grupos ambientales y las organizaciones es la contaminación. Existen diferentes causas que generan contaminación. Entre ejemplos de contaminación del agua, podría ser una industria química que echa residuos a un río o canal sin tratarlos. Un ejemplo de contaminación sonora sería el de un aserradero que provoca ruidos molestos en una zona urbana. Asimismo, la contaminación del aire puede ser generada, por ejemplo, en una petroquímica que arroja al aire gases contaminantes.



Por Abilio

**Cambios de Clima:** el calentamiento global es otra de las grandes preocupaciones de las organizaciones. Un leve aumento de algunos grados en la temperatura media alcanzaría para generar grandes cambios en el clima.

**Agotamiento del Ozono:** el desgastamiento de la capa de ozono, puede generar que los rayos ultravioletas del sol lleguen y afecten a las personas, pudiendo llevar a problemas de cáncer en piel.

Un ejemplo claro de cómo las organizaciones se involucran en los temas ambientales lo está dando **Coca-Cola**, lanzando en Argentina el *PlantBottle*. Esta es una iniciativa lanzada globalmente en 2010 y que aterrizó en Argentina con un año de posterioridad.

Se trata de una nueva botella, que logró reemplazar un ingrediente clave del plástico derivado del petróleo y combustibles fósiles, por materias primas de origen vegetal. Es así que ahora el 30% de estos envases ya no son dañinos al medio ambiente.

Por el momento, el proyecto solo incluye a la línea de Coca clásica en sus formatos de 500ml y 600ml y se distinguen por su tapita verde.

Scott Vitters, gerente general de plataforma de envases de *PlantBottle* de **Coca-Cola** comentó: "Al buscar un sistema de envases de origen vegetal, hicimos una cuidadosa evaluación de las opciones para asegurarnos de que nuestro abastecimiento proviniera de fuentes responsables, viables y sustentables. La caña de azúcar de Brasil reduce las emisiones de gases de efecto invernadero, tiene un menor impacto en la biodiversidad, se cultiva usando procesos eficaces y evita la competencia con los alimentos".



Por Alberto Ruggieri



### Actividades

#### Pensemos en la siguiente afirmación:

"Nuestra empresa realiza diferentes acciones tendientes a demostrar que somos responsables con el cuidado del medio ambiente y la sociedad en general. Entre las variables que encontramos, se encuentran: donación de tapitas de botella al Hospital Pediátrico Garrahan, organización de maratones corporativas y donación de las recaudaciones a fundaciones, organización de comunidades con fines solidarios, tales como lectura de libros a niños huérfanos, enseñanza de computación, limpieza en reserva natural ubicada en la ribera del río de La Plata, entre otros."

- 1) ¿Cuáles crees que son las verdaderas razones por la cual una empresa puede realizar todas estas tareas?
- 2) ¿Es lo mismo si una empresa se ocupa de estas cuestiones o si las ignora?



Nota: Cronista.com

## Tendencias hacia una gestión sustentable

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es definida como una forma de gestión que procura velar por las relaciones de la empresa con diferentes stakeholders: accionistas, proveedores, empleados, clientes, medio ambiente, gobierno y comunidad. Cuando la empresa incorpora la RSE como forma de gestión de negocio, reconoce que su impacto social y ambiental precisa ser gerenciado de la misma manera que su performance económica. En este escenario se vienen dando ciertas tendencias que están marcando el camino en RSE, RSC o Sustentabilidad. Veamos sólo algunas de ellas.

### **Díálogo con stakeholders**

Sabemos que las empresas necesitan establecer un diálogo fluido y transparente con sus stakeholders. El tema es: desmitifiquemos el diálogo, preguntémonos cómo nos comunicamos. El diálogo necesita canales y movimiento, proactividad y respuesta. En este sentido, abundan las teorías sobre el impacto que están teniendo y van a tener las redes sociales como Facebook o Twitter en nuestras vidas. Bienvenidas las empresas a estos canales de diálogo, primero desde el marketing y ahora desde los departamentos de RSE.

### **Cadena de valor**

En los últimos años, se han visto avances notables en la incorporación, por parte de las grandes empresas, de criterios ambientales y sociales en el proceso de homologación y selección de proveedores. Conocer en detalle a los proveedores y transmitirles los estándares y códigos con los que se trabaja es un gran desafío

### **Iniciativas sectoriales**

El primer auge de la RSE se produjo cuando las grandes multinacionales, principalmente, comenzaron a utilizarla como elemento diferenciador de sus competidores, proceso que fue acompañado, además, por una expansión de las exigencias de RSE a las cadenas de proveedores. Mientras estas tendencias siguen consolidándose, vemos un nuevo frente abierto. Las empresas pioneras en la adopción de la RSE se han percatado de los beneficios de colaborar con empresas del mismo sector y con otros stakeholders, como el gobierno y las ONG, para lograr mejoras sistémicas y sectoriales.

### **Medición y registro**

Hay que medirlo todo y si no existen medidas hay que inventarlas. Esta frase que leí hace poco tiempo en una nota me pareció ilustrativa para un proceso interno de documentación, que se presenta como tendencia y desafío. La presencia de un plan o visión a largo plazo, con objetivos en distintas áreas de actuación y sus indicadores verificables, genera un desafío dentro de la organización. Los objetivos atraviesan a todas las áreas de la compañía (diferentes sectores, filiales, unidades de negocio, etc.) y la medición requiere de un área responsable: una persona que evalúe qué estamos midiendo, con qué indicadores y que pueda identificar sistemas de mejora. La orientación de la empresa a la sociedad a menudo ha comenzado como una reacción defensiva ante la presión de determinados grupos sociales. El reto es interiorizar la RSC y que las empresas tomen la iniciativa, pasando de acciones aisladas de carácter filantrópico y de comunicación a la verdadera integración de las demandas sociales y ambientales de las partes interesadas en sus actividades de negocio. Las empresas que lo consigan estarán mejor posicionadas para conseguir el éxito financiero a largo plazo y sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

### Para reflexionar



- 1) ¿Cómo evaluarías si una organización es responsable socialmente?
- 2) ¿Quién debería preocuparse por medir los grados de responsabilidad? ¿Qué rol crees que debería tener el gobierno en esta actividad?
- 3) ¿Crees que el gobierno nacional debería influir en las empresas para que actúen con responsabilidad social? ¿Puede el gobierno obligar a las empresas a realizar donaciones? ¿Cuáles crees que deberían ser los límites de imposición de parte del gobierno?

## Capítulo 8: Tendencias alternativas a modelos hegemónicos de administración

### TENDENCIAS ALTERNATIVAS A LOS MODELOS DE GESTIÓN

En el siglo XIX, cuando la fábrica se instala en Europa como el escenario para las relaciones sociales de producción, y los conflictos se materializan entre los dueños de las empresas y los trabajadores, surge como alternativa de producción el control obrero. El control obrero era un paso intermedio para la sociedad socialista que imaginaban e imaginan algunas personas.

Si a partir del conflicto social surgen huelgas, boicot, toma de establecimientos, organización sindical, es normal pensar que quienes se sientan alineados a los ideales de izquierda vean una perspectiva de cambio social.

Uno de los casos destacables se dio en la comuna de París, en 1871. La comuna gobernó París durante 60 días y promulgó una serie de decretos revolucionarios como la autogestión de las fábricas abandonadas por sus dueños, la remisión de los alquileres impagos, etc. Estas medidas respondían a la necesidad de paliar la pobreza generalizada que había en la zona. Es así que La Comuna instauró un proyecto político popular de autogestión que para algunos autores se asemejó al comunismo.

Sin embargo, fue a principios del siglo XX con la Revolución Rusa en donde se generaron mayores cambios. Tras la guerra civil, la economía estaba desbastada. Las fábricas cerraban o producían muy poco y los obreros lentamente pasan a tomar el mando de las fábricas y toman decisiones de salarios, despidos, etc. Con el tiempo, el incremento de la injerencia obrera va a ser inevitable y acercándose a lo que es la “autogestión”.

La experiencia del control obrero no se limita a la Rusia, logra trascender las fronteras hacia algunos países de Europa y el mundo a medida que las organizaciones de izquierda lo difunden y propagan.

Cuando **Mandel** publica en 1969 su libro *Consejos obreros, control obrero y autogestión*, el fenómeno del control obrero parece tomar forma de movimiento en vistas de su explosiva expansión: se mencionan allí casos en Australia, Canadá, Argentina, Colombia, entre otros. Esta coyuntura hace que Mandel considere al control obrero como un fenómeno o



Sindicatos, por Juan Luis Bertola

una tendencia “universal” de los trabajadores a apropiarse de sus empresas y reorganizar la economía en base a la autodeterminación. El camino se iniciaría en la huelga como forma embrionaria de contrapoder, luego, por medio del comité de huelga, los obreros ensayan actividades como la recolección de fondos, la vigilancia de los accesos a la fábrica, actividades recreativas, el brindar información a la opinión pública, etcétera.

Dentro del total de las fábricas recuperadas existe una marcada tendencia por el formato de cooperativa para determinar el modo organizativo elegido por los trabajadores a la hora de resolver de qué manera se encara el problema de la continuidad de la unidad productiva. El formato cooperativa de trabajo es el dominante en más del 90% de los casos y por sobre el resto de las opciones, como puede ser el control obrero (2,3%).

### Empresas recuperadas: el caso de Cerámica Zanón, antes del control obrero

A fines de noviembre del año 2001 Cerámica Zanón S.A., ubicada en la ciudad de Neuquén, despidió a todo su personal, que por entonces rondaba los 380 operarios. La medida patronal es desafiada por los obreros ceramistas que el mismo día y frente a la municipalidad de la ciudad queman los telegramas de despido generando un agitado día de protestas callejeras. Este momento puede considerarse como el punto de inflexión que en adelante armará el camino hacia el control obrero.

Los obreros de Zanón han institucionalizado el 1 de Octubre de 2001 como la fecha en que comenzó el control obrero en la fábrica. Sin embargo, el proceso en que se termina con este formato está lejos de ser un momento preciso y definido; sino que fue el resultado de un conflicto social que evolucionó lentamente.

Una condición necesaria del control obrero es que en el grupo de trabajadores dispuestos a llevarlo a cabo debe existir una cantidad de personal de cada sección de la fábrica que permita operar los funcionamientos generales de la fábrica. En Zanón, más de 270 obreros resistieron hasta aquí y representaban bastante bien un esquema para arrancar a producir.

A principios de marzo de 2002 los obreros largan una línea de producción y presentan, a mediados de abril, lo que será el primer producto creado por ellos: el modelo “obrero”.

El grueso de las fábricas recuperadas en la Argentina eligió la cooperativa como modalidad política-organizativa mientras que aquí en Zanón la discusión apuntó a deslegitimarla. La decisión de tomar la fábrica dieron pie a la posibilidad de comenzar la producción sobre la base de la imprescindible existencia de planteles completos por cada sector de la fábrica. Los obreros pronto cayeron en la cuenta de que conocían a la perfección el proceso de trabajo y el funcionamiento técnico.





Jueves, 30 de marzo de 2006

EMPRESAS RECUPERADAS. LA AUTOGESTIÓN DE LOS TRABAJADORES

## La esperanza y las ganas de actuar

Por Karina Micheletto

¿Se puede ser trabajador y dueño de los medios de producción a la vez? O, en otros términos, ¿se puede ser trabajador sin patrón? Las empresas recuperadas por sus trabajadores, que en la Argentina aparecieron como un fenómeno expansivo unos años atrás, planteó lo que a priori parecería un dilema para las ciencias sociales. Se trató de una experiencia inédita, que fue delineándose a medida que se construía, con múltiples formas y finales. *Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores*, de Julián Rebón e Ignacio Saavedra, analiza el tema desde una visión crítica que describe con claridad el fenómeno, exponiendo aciertos y errores. El libro forma parte de la colección Claves para Todos, dirigida por José Nun.

Rebón es sociólogo, investigador del Instituto Gino Germani y autor de varios trabajos sobre el tema. Saavedra fue un protagonista de la recuperación de empresas y participó en el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas. Ambos conocen el proceso desde adentro. Siguiendo el espíritu de la colección, que apunta a la divulgación más que al análisis académico, el texto describe en forma ágil el proceso, sus causas y consecuencias.

Entre tanta literatura y tanto documental, charla y cine-debate sobre el tema (aunque la cantidad haya ido disminuyendo a medida que fue pasando el tiempo), el libro de Rebón y Saavedra tiene un punto distintivo no menor: el del abordaje desde un lugar que no intenta mitificar ni plantar banderas donde no las hay. Lo cual no significa, claro está, que sea desapasionado. "Quisimos llegar a una descripción real del fenómeno, de sus causas y efectos, tratando de dejar de lado cualquier posible simpatía", explican los autores y toman distancia de otros abordajes: "Suele ocurrir que no se describe lo que está pasando, sino lo que los autores desean que pase. A veces los intentos de solidaridad deforman, en lugar de apoyar confunden, y terminan llevando a repetir los errores".

### -¿A qué se refieren concretamente?

**Julián Rebón:** –A la diferencia entre la ilusión y la esperanza: la ilusión es puro placer, la esperanza es el placer subordinado al principio de realidad. Pero para eso hay que saber cuáles son las condiciones de esa realidad. Nos gustaría que este proceso hubiera sido diferente y de mayor magnitud, seguro. Pero ser solidarios en serio tiene que ver con decir cosas aunque no te guste lo que estás diciendo.

**Ignacio Saavedra:** –La recuperación de empresas es una herramienta que puede ser útil, pero no un fin en sí mismo. Quisimos recuperar y objetivar la experiencia para que pueda volver a ser tomada, sin repetir sus errores. De hecho, una de las cosas que detectamos fue un antecedente de los '80, que no se retomó. Confiamos en el proceso y creemos que fue positivo, pero la mirada parte de un campo crítico.

### -¿En qué consistieron esos errores?

**J. R.:** –Nos hubiese gustado que los procesos avanzaran en la toma de decisión interna, en la distribución democrática de recursos... Pero también nos gustaría que la conciencia de los trabajadores fuera otra, que este país fuera otro...

**I. S.:** –Por otro lado rescatamos los logros de estos trabajadores a los que parte de la izquierda les pega porque no llegaron a más. No son los nuevos soviets en la Argentina, ni

iluminados. Son laburantes, golpeados por una larga historia con la que lograron romper en una experiencia inédita.

## -¿Cuáles son los principales logros que rescatan?

**J. R.:** –En principio, uno no menor: los trabajadores lograron recuperar puestos de trabajo. También, en algunos casos, lograron empresas más democráticas y participativas. Además, su subjetividad se vio enriquecida por nuevos conocimientos. No sólo en la producción: se reconocieron como parte de un colectivo más amplio. Y aun cuando no se llegó al control de la empresa, la herramienta pudo ser utilizada, por ejemplo, como forma de presión. En las peores condiciones, estos trabajadores plantearon un problema: cómo ser trabajador sin patrón. Fueron un laboratorio de producción.

## -En el libro describen la fase descendente y el fin del ciclo de toma de empresas. ¿Por qué no pudo seguir desarrollándose?

**I. S.:** –Como en algún momento lo fueron las huelgas o el boicot de las máquinas, la toma de empresas es una forma de lucha que se instala en un momento y un contexto determinados. En este caso, enmarcada en un proceso de crisis, donde ésta es la única salida visible, de la mano del apoyo y la solidaridad de múltiples actores. Cuando las condiciones son otras, aparecen otras posibilidades, y además esa solidaridad activa desaparece. Si, por ejemplo, en un momento de crisis hubo políticos dispuestos a tolerar la expropiación, hoy ya no, tiene un costo político. La clase política reconstituye su legitimidad y su lógica de acción. De hecho, un ex abogado de empresas recuperadas, hoy legislador, no impulsó el proyecto de expropiación del Bauen.

## -¿Qué hipótesis descubrieron como falsas a lo largo de la investigación?

**I. S.:** –El proceso tuvo una dimensión mucho más grande de lo que imaginábamos al principio, sobre todo durante 2002 y 2003. Que hoy se estudien estas tomas en Latinoamérica como alternativas para recuperar espacios de producción, es interesante.

**J. R.:** –Quedó claro, además, que la acción de recuperar una empresa no es sólo obra del colectivo laboral, sino que implica una acción colectiva más amplia, que abarca desde vecinos hasta políticos.

**I. S.:** –Tal vez allí radique una de sus fortalezas, en la alianza social que lograron construir estos trabajadores para este proceso.

**J. R.:** –En la toma de empresas, la moral del trabajo entra en contradicción con la legalidad. Lo interesante es que el proceso presupone una igualación frente a la amenaza: en una empresa tomada hay menos jerarquías y más autonomía. Esto choca con la lógica de diferenciación y especialización del mercado. Pero estas empresas tienen que ir al mercado a competir. ¿Qué métodos van a usar? ¿Capacitar a una persona para que sea gerente y crear una nueva burocracia? Cuando alguien llega tarde, ¿cómo se disciplina a un par? Si hay que incorporar nuevo personal, ¿cómo y a quién se elige? ¿A un técnico o al hijo de un socio, y como nuevo socio o como un monotributista que presta servicios? Y hay una dificultad extra: El punto de partida no fue “queremos ser solidarios”, sino “queremos trabajar”. Sólo van a lograr sobrevivir si pueden ir más allá.



Resistiendo el vaciamiento, por Juan Luis Bertola

## Para reflexionar en grupos

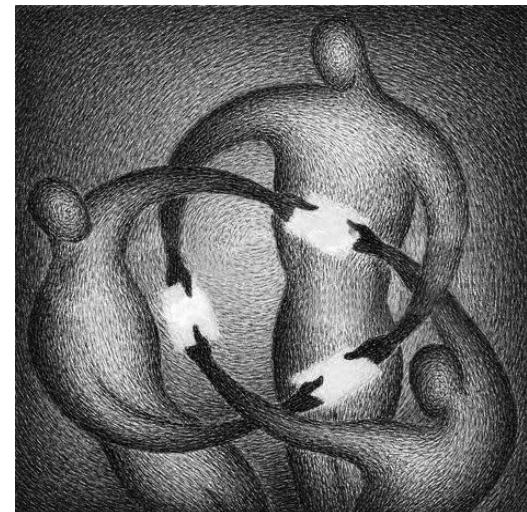
- 1) ¿Creen que sería fácil la organización de una fábrica recuperada? ¿Qué problemas ven, además de los inherentes a la toma en sí?
- 2) ¿Quién pondría las reglas de convivencia en una fábrica si estuviese gobernada por obreros? ¿Habría reglas? ¿Sería mejor trabajar sin reglas? ¿Qué problemas visualizan?
- 3) ¿Será fácil para una empresa recuperada salir a competir al mercado contra otras empresas?
- 4) Según el autor las fábricas recuperadas no son un fin en sí, sino que es una herramienta de salvación de puestos de trabajo. ¿Por qué piensan que es así?

## COOPERATIVAS

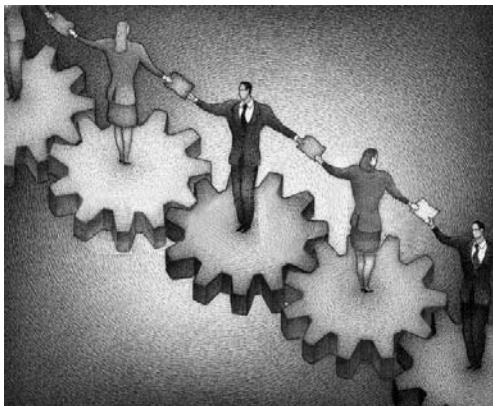
Las cooperativas son asociaciones de personas que organizan y administran empresas económicas, con el objeto de satisfacer una variada gama de sus necesidades. Se basan en la ayuda mutua y en la satisfacción de los intereses de los miembros. Se rigen por normas de carácter equitativo e igualitario.

Las cooperativas surgieron en Europa, a principios del siglo XIX, como reacción popular de defensa frente a situaciones de injusticia y abuso derivadas de las condiciones imperantes en las relaciones económicas y sociales. Estas condiciones se pueden resumir:

- † No había intervención estatal en lo que respecta a los factores económicos. Se creía que la libertad absoluta de los factores económicos iba a llevar a un bienestar general.
- † Con la Revolución Industrial se cerraron muchas empresas artesanales y se fomentó la creación de grandes fábricas. A partir de ello, se generó gran concentración de capital en los dueños de las industrias.
- † Las inhumanas condiciones laborales, imperantes por esa época, con jornadas de trabajo muy extensas y desamparo de los trabajadores frente a accidentes, enfermedad, vejez, etcétera.



# TENDENCIAS ALTERNATIVAS A MODELOS HEGEMÓNICOS DE ADMINISTRACIÓN



Como consecuencia de ello, los sectores más modestos de la población buscaron soluciones basadas en las asociaciones. Las principales manifestaciones de asociación en la Europa del siglo XIX pueden englobarse en las siguientes:

- 1) En materia laboral el **sindicalismo**, que asocia a los trabajadores para tener mayor fuerza de negociación y pactar con los patrones condiciones laborales más dignas.
- 2) En materia política el **socialismo**, que asocia diferentes estratos dentro de la sociedad para luchar en pos de condiciones sociales y civiles más favorables. Por ejemplo el sufragio universal. Por supuesto que estas asociaciones defendían los intereses de los sectores más modestos de la población.
- 3) En materia socioeconómica el **cooperativismo**, que procuran defender a las personas como consumidoras y productoras, mediante la creación de empresas que satisfagan sus propias necesidades. Crean sus propias empresas, asumiendo riesgos y gozando de los beneficios, con ideales de igualdad, solidaridad, justicia, equidad y libertad.

Es así que los primeros antecedentes de sociedades cooperativas de trabajo se desarrollaron aproximadamente en 1840, en Francia. Philippe Buchez y Luis Blanc pueden considerarse los precursores de las cooperativas de trabajo.

Estos movimientos desarrollados en Europa fueron plasmados en Argentina en el siglo XX, a partir de diferentes inmigrantes que llegaron a nuestras costas.

Se fueron organizando diferentes cooperativas, por ejemplo:

... 7` #+" 1 W 7` fdMDæael g` Ydgb a VWfedSWfSe Xg` VS 'S UaabWsf[hS zEaUWSV  
3 Ydæla'S >gUWh[^\\$5aabWsf[hS >fVSž

... 7` #+" \$l W 5S\_ bS` S l eWg` VS 'S z5aabWsf[hS 5ae\_ aba'fS VW5a` eg\_ a`cgW  
VWebgæe eWWWa\_ [` S z>S Bd[\_ Wsf[hS UaabWsf[hS VWUa` eg\_ až

... 7` #+" &eWg` VS 'S z>[YS 3Ydæla'S 9S` SVWsf[hS W 'S `aUS[VSV VWg` è -

... 7` #+" eWg` VS l W 5ZSUa'l S bd[\_ Wsf[hS UaabWsf[hS S`YaVa` Wsf[hS VVbSæel VWa-  
\_ [` SVS 5aabWsf[hS 3Ydæla'S 3`YaVa` Wsf[hS z7^Fd[g` Xa` >fVSž

Las primeras disposiciones legales, en materia de cooperativas, aparecen en la reforma del Código de Comercio en 1889. De todas maneras, lo establecido resultó insuficiente, entre otros motivos, porque no se le concedió una figura jurídica autónoma.

Tras numerosos intentos y revisiones, finalmente se sancionó una ley sobre “Régimen de Sociedades Cooperativas” en 1926 (Ley 11388). La misma aplicaba a todas las cooperativas del país y establecía normas de organización, administración y control para todos los tipos de cooperativas. Sin duda, tras promulgarse y reglamentarse esta ley se ha facilitado el correcto y pujante desarrollo del movimiento cooperativo argentino.

Para 1973, el país contaba con más de cuatro mil cooperativas, y se evidenciaba la necesidad de actualizar la legislación existente. Es así que, en 1973, la ley 20337 reemplaza a la ley 11388. Si bien mantenía su espíritu modificaba cuestiones específicas. Entre otras cosas, suprime la incorporación de las cooperativas a lo establecido dentro del Código de Comercio.

## Tipos de Cooperativas

La Ley nacional de cooperativas (Ley 20.337) regula a las cooperativas en general, sin detenerse en ninguna tipología. Los tipos de cooperativas se dan por el fin u objeto social que persiguen; es decir el servicio que presta a sus asociados. Mencionemos algunos tipos.

**Cooperativas Agrarias:** agrupa a productores agropecuarios con el fin de insertarse mejor en el mercado, abaratar costos, comercializar lo que producen, proveerse de artículos de uso y consumo, adquirir insumos de manera más ventajosa, compartir la asistencia técnica y profesional y gestionar adecuadamente procesos de transformación de la producción.

**Cooperativas de trabajo:** agrupan a trabajadores que aportan sus conocimientos y esfuerzos para la elaboración de productos o la prestación de servicios. Todos sus asociados trabajan en la cooperativa, y no se puede trabajar en la misma sin ser asociado.

**Cooperativas de Vivienda:** surgen para solucionar problemas de vivienda de sus asociados. Mediante el ahorro conjunto procuran viviendas dignas a través de la autoconstrucción o contratando a terceros.

**Cooperativas de Consumo:** procuran satisfacer las necesidades de los asociados en su carácter de consumidoras, mediante el suministro de artículos de consumo personal y del hogar. Reuniendo el poder de compra, logra obtener mejores precios, reduce la intervención de intermediarios, contrarresta la influencia de los monopolios y racionaliza la distribución en beneficio de los consumidores.



Cooperativas Unidas Ltda.



TERRITORIO Sur  
Cooperativa de Trabajo para el Desarrollo Sustentable



## TENDENCIAS ALTERNATIVAS A MODELOS HEGEMÓNICOS DE ADMINISTRACIÓN

**Cooperativas de Ahorro y Crédito:** fomenta y reúne el ahorro de los trabajadores, pequeños y medianos comerciantes, industriales, productores rurales, profesionales, etcétera, y lo aplican a satisfacer las necesidades de crédito de esos mismos grupos sociales. Humaniza la función de crédito poniéndolo al alcance de los sectores más modestos. En nuestro país y a raíz de distintos desatinos en la legislación, actualmente se cuenta con el Banco Credicoop, de capital nacional, como único exponente de entidades bancarias cooperativas.

**Cooperativas Escolares:** persiguen una finalidad netamente educativa. Están conformadas por alumnos menores de 18 años de edad, desenvolviéndose dentro del ámbito escolar y supervisados por maestros o profesores guías.

### ONG (ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES)



Como mencionamos en el primer capítulo del libro, las ONG son organizaciones privadas, independientes de gobiernos, creadas con fines sociales o humanitarios y sin fines de lucro.

A este tipo de organizaciones se las denomina de diversas maneras, tales como sector voluntario, tercer sector, sector no lucrativo, sector solidario y economía social. Sus miembros son voluntarios y trabajadores contratados.

Los servicios sociales que prestan, por lo general, no son autosustentables, de ahí que recurran a otras fuentes para obtener recursos. Entre las opciones de financiación que pueden tener se encuentran la colaboración de los ciudadanos, de empresas, de organismos internacionales, aportes estatales, la generación propia de recursos, etcétera.

El financiamiento representa, en la mayoría de los casos, una condición para que sobrevivan las organizaciones sociales. La misma tiene dos aristas. Por un lado, mientras más recursos haya, tendrán mayores posibilidades de cumplir con los objetivos propuestos (al menos en teoría). Pero por el otro lado, todo recurso implica un condicionante. Mientras más cerca esté la fuente de financiamiento, aumentan las posibilidades de injerencia en las políticas internas de la institución.

Los principios esenciales que guían la organización de las ONG son los valores. Este auge de valores como la solidaridad, el altruismo y la ayuda mutua parecen contrastar con el creciente individualismo y el culto a los bienes materiales.

El voluntariado constituye la mayor riqueza de las ONG. Los voluntarios y voluntarias son la fuerza de la entidad, tanto en la toma de decisiones como en el desarrollo del trabajo.

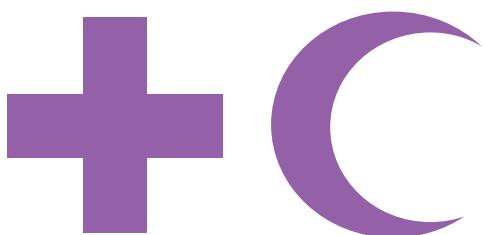


En un sentido amplio se considera ONG a cualquier organización sin ánimo de lucro. Las más comunes son: sindicatos, clubes, colegios profesionales, organizaciones barriales y grupos religiosos que de alguna manera buscan el bien común de sus asociados o de la comunidad sin ser su principal interés el económico.

Su importancia se funda en la existencia de necesidades sociales que quedan insatisfechas. El sector privado, con sus fines orientados al lucro, no puede ocuparse de éstas y el Estado, en muchos casos, no es el más eficiente. En este sentido, dista de ser casualidad que los gobiernos destinen sumas de dinero importantes al sostenimiento de estas organizaciones.

El campo de acción de una ONG puede ser local, nacional o internacional. La asistencia sanitaria, la protección del medio ambiente, el fomento del desarrollo económico, la promoción de la educación, contribuir a la participación de la ciudadanía, ayudar en cuestiones de inmigración, garantizar el cumplimiento de tratados internacionales de finalidad humanitaria, defender el cumplimiento de los derechos humanos, contribuir en la edificación de viviendas sociales, intervenir en cuestiones laborales, brindar ayuda humanitaria ante conflictos bélicos o desastres naturales, ayudar a niños y ancianos, y la transferencia tecnológica son sólo algunos de los asuntos que incumben a este tipo de organizaciones.

La **Cruz Roja**, fundada en 1863, es una de las ONG más antiguas del mundo. Otra ONG importante y de gran embergadura en la actualidad es **Greenpeace**.



La cruz roja y la media luna roja, símbolos de la agrupación en el mundo cristiano y en el musulmán respectivamente



Logo de Greenpeace

Las ONG latinoamericanas se han dirigido especialmente a los pobres, con una agenda de derechos civiles, concentrándose en los hogares, dando prioridad a los sectores y a las funciones que son más débiles en la estructura social: los pobres en general, los niños y las mujeres en la familia, los trabajadores rurales en el sector productivo.

Tradicionalmente, estas organizaciones han tenido como su principal motivación la voluntad y el compromiso para trabajar con los sectores empobrecidos. Esta actitud implicaba dos cosas. Primero, que se podía ayudar a los pobres con actitudes humanistas y que, por tanto, se podría prescindir de instrumental técnico, científico y académico. Segundo, dado que el único requisito era la buena voluntad y un nivel de compromiso, no debía concebirse como un trabajo remunerado.

El avance del conocimiento científico y tecnológico ha revelado que las soluciones de fondo requieren más que buena voluntad y compromiso. Son valores indispensables, pero absolutamente insuficientes, dada la magnitud de los problemas sociales que enfrenta la sociedad. Cada vez es más necesaria una mayor capacitación especializada en las diversas áreas de trabajo.

# TENDENCIAS ALTERNATIVAS A MODELOS HEGEMÓNICOS DE ADMINISTRACIÓN

Veamos el siguiente caso.

## **El Barrio que era tranquilo**

*El comedor infantil del Barrio Tranquilo nació a partir de la necesidad; se organizó un grupo de madres y padres y formaron un verdadero equipo de trabajo. Todos aportaban ideas y trabajo voluntario, planificaban actividades y las organizaban muy bien y todos los vecinos, especialmente los más chiquitos, estaban contentos... Un par de madres se movieron y entonces empezaron a recibir aportes de vecinos, asociaron a gente de la zona que contribuía con una cuota mensual, consiguieron donaciones de empresas y finalmente presentaron proyectos sociales y culturales a organismos del Estado o a organizaciones internacionales...*

*Cuando apareció el dinero, comenzaron los problemas porque nadie sabía administrar. Los que gastaban la plata se olvidan de pedir comprobantes, no se registraron los gastos, uno pidió prestado para una necesidad personal, otro contrató a un amigo para pintar el local que era más barato pero no tenía factura... Así, pasaron las semanas, la gente se fue olvidando cómo se usó el dinero y llegó un momento en que no se pudieron reconstruir los gastos, cobros y pagos. Entonces no hubo forma de comprobar en qué se había gastado la plata, y era lógico que algunos que no estuvieron en “la cocina” de los proyectos desconfiaran. Empezaron las acusaciones, las peleas internas, y esa organización que funcionaba bárbaro sin plata, a puro pulmón, estalló en mil pedazos y se disolvió. Hoy están pensando en cambiarle el nombre al barrio y los chicos ya no tienen el comedor que antes les calmaba el hambre y les ofrecía actividades de recreación.*

- 1) ¿Qué crees que se hizo mal?
- 2) ¿Si pudieras volver el tiempo atrás, qué harías para solucionar estos problemas?
- 3) ¿Estuvo mal que la organización haya pedido financiamiento externo?
- 4) ¿Cómo se puede manejar una organización si se va volviendo más compleja?

Es indudable que es necesario capacidad de gestión en este tipo de organizaciones. Llamamos gestión a la capacidad de resolución de problemas. Cada organización tiene su modo de actuar y decide lo que va a hacer para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades. Claro que muchas veces lo que hace una organización va en contra o afecta lo que pretende hacer otra... porque para satisfacer sus necesidades un grupo o sector afecta a otros. Si como organización tenemos iniciativas propias para buscar soluciones a nuestros problemas y decidimos las acciones a realizar sin depender de otros ni tener que pedir permiso, entonces estamos autogestionando.

Para buscar las soluciones a los problemas, casi siempre hay que establecer relaciones con otros actores sociales. Tanto sea con los que apuntan al mismo objetivo, como con aquellos que tienen necesidades opuestas.

Si una organización necesita hacer funcionar, por ejemplo, un centro de salud en su barrio o en su región, los vecinos contarán con algunos recursos propios, pero necesitarán gestionar otros.

No pueden resolver todo solos, necesitarán un permiso para funcionar de algún Ministerio o Secretaría del gobierno, pedir la colaboración de alguna fundación que se dedique a problemas de salud, de médicos, de empresas que colaboren con medicamentos, etcétera.

Conocer los recursos que se tienen, y los recursos que no se tienen, es una información clave para decidir cómo gestionar. Cuando se habla de recursos, lo primero que uno tiende a pensar son los recursos materiales o monetarios; pero existe un recurso aún más valioso que es la gente.

La gente puede aportar conocimiento, contactos, ideas. A través del aprendizaje la gente puede hacer cosas que jamás imaginó que podría llegar a realizar. Saber organizarse y ser capaces de mejorar en esa tarea tiene un gran valor para cualquier organización.

Cuando aumenta la capacidad organizativa, hay mayores posibilidades de:

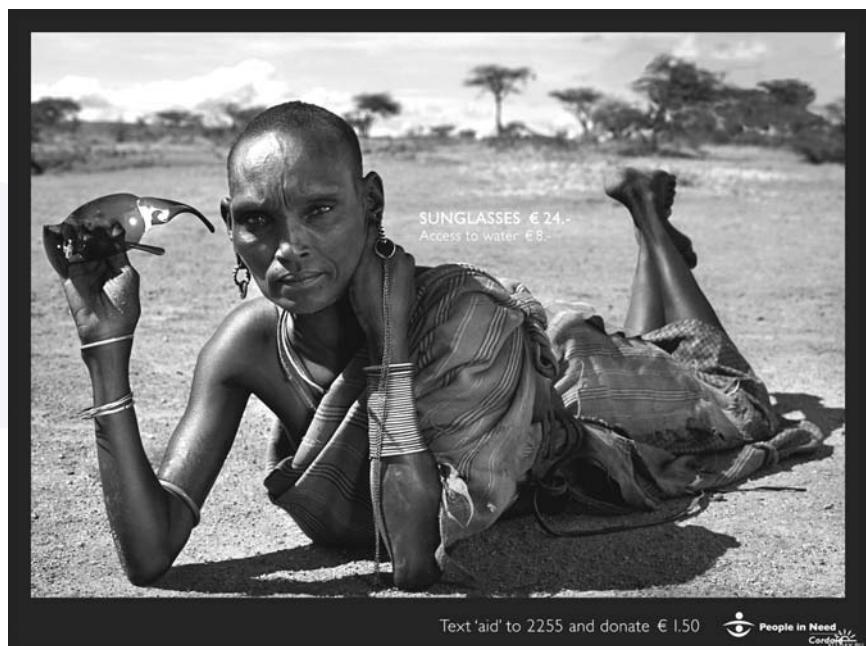
... Ug\_ b'IdUa` ^ae aTW[hae adYS` [l SU]a` S^We-

... dW^l Sd 'Se SU]a` We b'S` WSVSe-

... WeST^WWdTgWSe dWSU]a` We Ua` ^ae SUfadWe cgWbgWW SkgVSdS S^US` l Sd ^ae aTW[haež

Para poder articular relaciones con otros actores, es necesario que las personas que gestionan la ONG la posicionen como una organización que lucha por los derechos de la gente, que busca resolver las necesidades y demandas de la sociedad, que elabora propuestas. Para esto es esencial armar un buen plan de comunicación, no sólo con los miembros de la ONG sino con la sociedad en general. Una buena imagen de la ONG facilita los canales de financiamiento con actores externos.

"Anteojos de Sol \$24, acceso al agua \$8". Campaña de donación de la ONG People in need.



## LA PERSONERÍA JURÍDICA

Las personas, las familias, pueden formar una organización comunitaria sin tener que pedirle permiso al Estado ni a nadie.

Pero si ya se ha hecho un poco de camino, puede necesitarse que la organización sea reconocida jurídicamente, y para eso hay que sacar la **personería jurídica**.

A medida que las ONG van creciendo necesitan relacionarse con otros actores sociales. Tienen que hacer trámites, presentar propuestas, solicitar recursos, abrir una cuenta corriente o una caja de ahorro en un banco, etcétera. ¿Cómo hace la organización para que la reconozcan legalmente? Lo logra a través de la personería jurídica, que funciona como el “documento documento nacional de identidad” de la organización.

Como organizaciones podemos hacer muchas cosas sin personería jurídica, pero muchas otras no. La personería jurídica es el reconocimiento y la autorización que le da el Estado a la organización para funcionar legalmente.

Cada organización debe evaluar el momento, la oportunidad para obtener la personería o la forma jurídica que le conviene más (fundación, asociación civil, cooperativa, mutual, etcétera).



Nota: [cronista.com](http://cronista.com)

### Para armar

Por María Teresa Morresi

Hay poca información acerca de cómo se financiaban en el pasado las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), pero tampoco se conoce cómo lo efectúan en la actualidad. No existe un registro unificado. Históricamente, un gran porcentaje se financió con la venta de servicios, subsidios gubernamentales y eventos. Podríamos decir que hoy se está evolucionando hacia diferentes modelos, por caso, alianzas con empresas y donantes individuales”, comenta Norma Galafasi, directora de la consultora Inaction Fundraising & Communication. Entre los sponsors, los individuales se imponen. “Son donantes que forman grupos integrados por: un porcentaje chico de grandes benefactores y uno amplio de pequeños aportantes, que, en su totalidad, forman una base interesante para la ONGs”, amplía Gabriel Berger, director del posgrado en Organizaciones Sin Fines de Lucro dictado entre las universidades San Andrés, Torcuato Di Tella y el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). “Quien dona individualmente apoya una causa, la reputación de la ONGs o la imagen que tiene en la comunidad”, agrega.

#### Aportes individuales: el valor de la causa

Para Greenpeace, por ejemplo, las donaciones individuales son centrales al no aceptar dinero de empresas, partidos políticos, ni gobiernos. “Las acciones tendientes a conseguir donantes se dirigen al público masivo. Contamos con 84.000 en la Argentina, y cerca de 3 millones en el mundo. La mayoría aporta a través de tarjetas de crédito. El esfuerzo está puesto en convertir en sponsors a quienes se suman a las campañas, firmando una petición en Internet o por cualquier otro canal. Son los ciberactivistas”, explica Martín Tinghitella, director de Desarrollo de Fondos de Greenpeace Argentina. “También hacemos telemarketing y se reciben legados por testamentos”, amplía.

Una forma que se enlaza con la anterior es el padrinazgo. Un ejemplo es el de Apaer, que, desde hace 29 años, apadrina escuelas rurales. "No efectuamos campañas de recaudación. Tenemos más de 9.000 padrinos, y un registro de 4.500 colegios. Los padrinos envían útiles, alimentos, ropa, viajan y comparten momentos con sus ahijados", comenta la presidenta de la entidad, Noemí Delellis de Arbetman. Con aportes eventuales amplían aulas, reparan escuelas y hacen proyectos productivos.

Ahora bien, ¿dónde puede obtener recursos otro tipo de ONG? Por ejemplo, una dedicada a evitar que los pueblos que languidecen por el cierre de los ferrocarriles o por el decaimiento de las actividades agroganaderas. Marcela Benítez, socióloga y geógrafa creadora de la iniciativa Responde cuenta como se las ingenió para captar interesados. "Antes de solicitar dinero -dice- me acercaba a las empresas a contarles lo que hacíamos. Para conseguir apoyo, es preciso cultivar relaciones, crear confianza y mostrar una propuesta sólida".

De esta forma y con un trabajo de hormiga, la ONG encontró maneras de lograr recursos para poner en marcha actividades productivas y culturales en algunas localidades con menos de 2.000 habitantes, de las cuales hay 2.300 en la Argentina. El primer auspiciante llegó en 2004 con American Express. Hoy están trabajando en un mapeo de pueblos desconectados. Para ello, trabajan con 10 poblaciones. Los resultados se comunicarán a través de un portal en el que se podrá conocer el ADN de cada uno y que incluirá un espacio para padrinazgos. La financiación llega de la mano de empresas como Apache Argentina, KPMG, Banco Galicia, Came, Amex y LAN.

### **Emprendimientos propios**

En cuanto a las diferentes formas de lograr financiación, Berger resalta: "Una forma que se va haciendo más común es la puesta en práctica de emprendimientos en la misma ONG. Se trata de negocios sociales, que, por un lado, dan empleo y, por otro, resuelven problemas de la comunidad a la que asisten".

La Fundación Sagrada Familia se dedica desde hace 30 años a paliar problemas como la falta de vivienda y el mal estado en las que muchas se encuentran. Para ello, lleva adelante programas específicos y administra el corralón SUME materiales, donde reciben desde cemento a arena y desde grifería a muebles, elementos que venden a precios accesibles. Su modelo los llevó incluso hasta Dubai (Emiratos Árabes), donde su iniciativa fue reconocida como una de las 17 mejores propuestas del Cono Sur en el Premio Internacional a las buenas prácticas, que se organiza allí desde 1997 y que reparte u\$s 480.000 en premios.

Por su parte, la Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz (Fundapaz) trabaja con 3.500 familias indígenas y criollas de comunidades rurales del norte argentino. Nacida en 1973, en Vera, provincia de Santa Fe, hoy apoya a poblaciones en Santiago del Estero, Santa Fe y Salta para que obtengan miel del monte y la comercialicen bajo el nombre Los Madrejones. Además, cuenta con la fábrica de quesos Las Cabrillas en Forres, Santiago del Estero. "Nuestra principal forma de fondeo es la presentación proyectos de desarrollo. La mayoría de esos fondos vienen de agencias del exterior. En términos generales, hay algunas alemanas como Misereor, Adveniat y Pan para el Mundo, que se mantuvieron como donantes, y otras que se renuevan", explica Juan Luis Díaz, director ejecutivo de Fundapaz. Y agrega: "Uno de los principales inconvenientes que tenemos para conseguir apoyo es que la Argentina no es un país prioritario para la cooperación global".

Las Tunas, ONG situada en General Pacheco, provincia de Buenos Aires, se dedica desde hace nueve años a ampliar las libertades de personas que viven en la pobreza, brindando experiencias educativas por medio de programas orientados a niños, adolescentes y jóvenes. Allí lograron que 250 chicos y chicas participen en talleres de arte, coro, orquestas infantil y juvenil, becas de integración escolar, encuentros y seminarios. La organización cuenta con apoyo de una cooperación española. Cada año el plan de fundraising contempla que los recursos provengan de fuentes diversas para que el presupuesto siempre pueda sostenerse. Además, la entidad creó el Almacén de Ramos Generales, donde es posible adquirir productos usados en buen estado o nuevos, a precios de feria americana. Entre los socios de Las Tunas están la Fundación Tuyú y el BBVA.

### **¿Qué hacen las más antiguas?**

Graziella Donnet de Acosta Güemes, presidenta de Liga Argentina de Lucha Contra el Cáncer (Lalce), entidad que este año cumple 90 años, explica que la manera más efectiva de lograr la recaudación de fondos es te-

## TENDENCIAS ALTERNATIVAS A MODELOS HEGEMÓNICOS DE ADMINISTRACIÓN

niendo una buena calidad de imagen como entidad. Muchos donantes -acota- reconocen a Lalcec como una organización médica responsable y de esa forma se acercan o nos ofrecen realizar campañas en conjunto para prevención y detección temprana de cáncer", comenta Donnet de Acosta Güemes. La entidad trata de generar alianzas con organizaciones pares y empresas. "Contamos con personas que, en algún momento, estuvieron vinculadas a la liga y desean realizar una donación. Al mismo tiempo, varias compañías realizan campañas de bien público, aportando un porcentaje de la venta de algunos de sus productos", dice la directiva. Hoy, Lalcec busca sumar más ingresos para aumentar la posibilidad de hacer estudios y atención gratuita (efectúan mamografías en el móvil de Lalcec-AVON y estudios ginecológicos en el de Lalcec-Philips-OSDE). También busca acceder a espacios publicitario sin cargo y poder sistematizar los datos de las actividades para generar estadísticas. Algunas entidades, que los apoyaron o apoyan, son las fundaciones Pedro Mosoteguy, René Barón, Florencio Fiorini y Avon, Cosméticos Avon, Philips y OSDE.

Por otro lado, entre las herramientas de avanzada están las redes sociales, las campañas en la Web y todo lo que pueden ofrecer las conexiones online al servicio del sector social. El Programa Mundial de Alimentos (PMA) de la ONU lanzó, por caso, la versión del juego Freerice en español. El original está en inglés y ha recolectado millones de granos de arroz para alimentar millones de personas en lugares como Haití, Uganda o Blangadesh. En el juego, hay que demostrar cuánto se conoce el idioma. La recompensa es la donación de granos a personas que sufren hambre. Los jugadores deben responder a preguntas de vocabulario español y cultura general, a través de Internet. Por cada respuesta acertada, ganan 10 granos de arroz que anunciantes donan a través del PMA.

### Más profesionalismo

De acuerdo a Berger y a Galafasi, la búsqueda de fondos se profesionaliza. "El rol del desarrollador de fondos es central. Ahora se entiende como parte de una estructura, lo cual muestra un avance significativo. En la medida que existen profesionales, se dan acciones más sistemáticas", acota Berger. Uno de los sitios que da capacitaciones en ese sentido es Aedros. Mariela Becker, coordinadora de la entidad, explica que la finalidad es que la búsqueda de fondos deje de ser eventual, realizada por voluntarios o por el director ejecutivo, sino que se convierta en algo más reglamentado. Mientras, cada dos años, prepara un Congreso Internacional, que apunte en esa dirección. El próximo, el Festival de Fundraising 10x10, se celebra hoy, 27 de septiembre, y tendrá lugar en el Auditorio de la Obra Don Orione (Carlos Pellegrini 1427, CABA), de 8.30 a 17.30.

### Puentes para el encuentro

Los rastreadores de fondos dan vida a un oficio, mientras que, en paralelo, sirven de interlocutores para aquellas organizaciones que acumulan conocimientos sobre donantes posibles y ONGs que precisan colaboración. "Help Argentina, por ejemplo, busca promover el desarrollo social en el país a partir de involucrar en proyectos y programas a quienes que residen en el exterior, en particular a argentinos. En ocho años, movilizaron más de u\$s 4,5 millones donados a más de 100 ONGs", indica Federico Centeno Lappas, director Ejecutivo de la entidad.

Por su parte, la colaboración internacional se concentra en la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI), entidad pública y privada que funciona desde 2004, fundada por 15 entidades para interactuar y dialogar, optimizando las capacidades y aptitudes de las ONGs en relación con la cooperación mundial (este año llegarán a ser cerca de 60). "La red mantiene alianzas con embajadas, representaciones extranjeras, agencias de cooperación, organismos multilaterales, fundaciones globales, universidades y centros de estudios. RACI colabora en la profundización de los conocimientos, en la comunicación de las ONGs entre sí, en el fortalecimiento de las capacidades para desarrollar fondos y en las relaciones con organismos internacionales", señala Daniel Levin Frieder, coordinador de proyectos.

Finalmente, en este mundo en movimiento y de intercambios ingeniosos, no faltan las sorpresas como los megamillonarios que se comprometen en la iniciativa The Giving Pledge, creada por Bill Gates y Warren Buffet, desde donde instan a sus pares a dar parte de sus fortunas por el bien común.

## Para reflexionar



- 1) ¿Contribuirías con cualquier ONG?
- 2) Antes de realizar una contribución ¿qué te parece importante saber? ¿Crees que el fin que persigue, la forma en la que uno puede ayudar o la confiabilidad de la organización son importantes?
- 3) Menciona las siete ONG citadas en el artículo anterior y describe sus finalidades.



## BIBLIOGRAFÍA

Barcos, S. J. y otros; *El proceso administrativo, "Aportes semánticos de la Teoría de Sistemas" y "Acerca de la Teoría de Sistemas y algo más"*. FCE/UNLP, Buenos Aires, 1992/2006

Barcos, S. J.; *Pensamiento administrativo*; Ed. Haber, Buenos Aires, 2010.

Barlett, C.A. y Ghoshal, S.; *Managing Across Borders: The transnational Solution*; Hardvard Business School Press, EEUU, 2002.

Chiavenato, I.; *Introducción a la teoría general de la administración*, Edit. Mc Graw Hill Latinoamérica. S.A., Buenos Aires, 1995.

Fernández de León, Gustavo; *Diccionario jurídico*; Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1972.

Ferronato, J.; *Aproximaciones a la globalización*; Editorial Macchi, Buenos Aires, 2000.

Hermida, J.; *Ciencia de la administración*; Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1979

Kaplan de Drimer, A. y Drimer, B.; *Las cooperativa. Fundamentos, historia y doctrina*; Editorial Intercoop. Buenos Aires, 1981.

Kast, F.E. y Rosenzweig, J.R.: *Administración en las organizaciones*; Editorial Mc Graw Hill, México, 1981

Kastika, E.; *Usted puede ser creativo: nuevas recomendaciones para innovar en las empresas*; Ed Innova, Buenos Aires, 2008.

Kliksberg, B.; *El pensamiento administrativo/organizativo*; Editorial Depalma, Buenos Aires, 1971

Kotler, P. y Lane Keller, K.; *Dirección de Marketing*; Editorial Pearson Educación, México, 2006

Lambin, J. J.; *Marketing estratégico*; Ed. McGraw-Hill, México, 1995

Mintzberg, H.; *Diseño de organizaciones eficientes*; Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 2003

Mintzberg, H.; *Mintzberg y la dirección*; Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991

Neffa, J.; *El proceso de trabajo y la economía de tiempo*; Centro de Recherche et Documentation sur L'Amerique Latine - Editorial Hvmanitas, Buenos Aires, 1990.

Oyola, M. y Von Sprecher, R.; *Paquete Audiovisual didáctico. Capacitación de organizaciones de base. Gestión*. Cuaderno de trabajo III y V. Desarrollado por el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad); Ed. INCLUIR Asociación Civil, Buenos Aires, 2007.

Robbins, S. P. y Coulter, M.; *Administración*; Pearson Educación, México, 2010.

Robbins, S. P.; *Comportamiento organizacional*; Ed. Prentice Hall, México, 2004

Sashkin, M. y Kiser, K. J.; *Putting total Quality Management to Work*; Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 1993.

Schein, E.; *Organizational Culture and Leadership*; Ed. Jossey Bass, San Francisco, 1992.

Solana, R.; *Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio*; Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, 1993.

## BIBLIOGRAFÍA

Stoner, J.; *Administración*; Edit. Prentice Hall Internacional., México, 1984.

Steers, R.M., Mowday, R.T. y Shapiro, D.L.; "The Future of Work Motivation Theory", Academy of Management Review, San Diego, Julio de 2004

Tavella, L. y Galán, L.; "El Sistema Político en las Organizaciones". Artículo de la Cátedra de Administración II de la FCE de la UNLP, 1999

Turban, E.; *Decision support and expert systems: management support systems*; Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1995.

Vicente, M.; *Fundamentos de administración de organizaciones*; Editorial La Ley, Buenos Aires, 2005

Vicente, M. y Ayala, J.; *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*; Editorial Prentice Hall, México, 2008.

### Bibliografía web consultada:

<http://www.latinsec.com/empresa.asp>

[http://www.colegiosantamonica.eu/oferta\\_academica/bachillerato/2nbatxillerat/economia.htm](http://www.colegiosantamonica.eu/oferta_academica/bachillerato/2nbatxillerat/economia.htm)