

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES
INGENIERÍA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

CATEDRA “DR. ALDO IVNISKY”

GRUPO DOCENTE:

Docentes

CAROLINA RONDOLINI

FERNANDA TACCHINI

DANIEL TEXIDO

Auxiliares

PABLO BRANCONE

DANIEL ORDOÑEZ

MARIANA SIGAL

CICLO LECTIVO 2025

Versión 1.1.8

TABLA DE CONTENIDOS

I - CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE ORGANIZACIONES Y ADMINISTRACIÓN.....	4
ORGANIZACIONES: CONCEPTO Y DEFINICIÓN	4
CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN. LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES	5
LA NECESIDAD DE ADMINISTRAR: ESTRUCTURA Y GERENCIA.....	6
II - EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES	7
ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES A PARTIR DE LA 2DA. FASE DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	7
EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS EN LA DIRECCIÓN	8
TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	15
VALORACIÓN Y CRÍTICA DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA.....	18
NUEVAS TENDENCIAS.....	19
III - LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	21
GENERALIDADES	21
LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES: INTERRELACIONES INDIVIDUO – GRUPO - EMPRESA	22
SISTEMAS CULTURALES.....	26
UTILIDAD DEL ESTUDIO DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	29
IV - EL GERENTE GENERAL SEGÚN J.P. SALLENAVE.....	30
EL GERENTE GENERAL ESTRATEGA.....	31
EL GERENTE GENERAL ORGANIZADOR	32
EL GERENTE GENERAL LÍDER	33
V - CONCEPCIONES ACTUALES SOBRE LA GERENCIA Y SU EJERCICIO EFICAZ.....	35
CONCEPTOS BÁSICOS	35
LAS FUNCIONES GERENCIALES	35
ROLES DE LOS GERENTES.....	36
HABILIDADES QUE SE REQUIEREN DE LOS GERENTES	41
VI - EL GERENTE, EMPRENDEDOR Y NEGOCIADOR	43
EL GERENTE EMPRENDEDOR	43
EL GERENTE NEGOCIADOR.....	44
VII - LIDERAZGO - CONCEPTOS BÁSICOS Y NUEVOS MODELOS	48
GENERALIDADES	48
TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO.....	48
TEORÍA DE LOS RASGOS.....	49
TEORÍAS CONDUCTUALES.....	50
TEORÍAS CONTINGENTES	52
ENFOQUES EMERGENTES SOBRE LIDERAZGO	55
VIII - EL GERENTE, MOTIVADOR Y CONSTRUCTOR DE CONSENSO	57
TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	58
LA FRUSTRACIÓN LABORAL.....	61
LAS FUNCIONES GERENCIALES Y LA MOTIVACIÓN	61
LA MOTIVACIÓN COMO FUNCIÓN DEL GRUPO.....	62
IX - EL GERENTE COMUNICADOR - IMPORTANCIA DECISIVA DE LA COMUNICACIÓN	64
FORMAS DE COMUNICACIÓN.....	65

X - PODER Y AUTORIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	67
INFLUENCIA, PODER, AUTORIDAD.....	67
FUENTES DEL PODER EN LA ORGANIZACIÓN.....	69
FORMAS BÁSICAS DE EXPRESAR EL PODER.....	71
MODELOS DE ORGANIZACIÓN.....	71
ADQUISICIÓN Y USO DEL PODER.....	72
ALGO MÁS SOBRE EL CONCEPTO DE “AUTORIDAD”.....	73
XI - DELEGACIÓN Y PARTICIPACIÓN.....	75
CENTRALIZACIÓN VS. DESCENTRALIZACIÓN.....	75
DELEGACIÓN.....	76
ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA.....	79
XII - ÉTICA, MORAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LAS ORGANIZACIONES.....	81
MORAL.....	81
ÉTICA.....	82
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....	86
XIII - DOBLE MORAL, ACOSO Y DESMORALIZACIÓN EN EL TRABAJO.....	89
LA DOBLE MORAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	90
ACOSO PSICOLÓGICO LABORAL.....	92
XIV - ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO.....	97
ESTRATEGIA.....	97
EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	99
ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	101
ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	106
EL ANÁLISIS FODA.....	110
LA TÉCNICA DE ESCENARIOS.....	112
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	116
POLÉMICA SOBRE LA VIGENCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	118
XV - INFORMÁTICA GERENCIAL - EL TABLERO DE CONTROL.....	121
LA INFORMACIÓN QUE LOS GERENTES REALMENTE NECESITAN.....	121
LA MEDIDA DEL RENDIMIENTO.....	121
EL TABLERO DE CONTROL.....	125
CONCLUSIÓN.....	131
XVI - CRISIS Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.....	132
¿QUÉ ES UNA CRISIS?.....	132
TIPOS DE SITUACIONES DE CRISIS.....	132
DIMENSIONES CENTRALES DEL CONCEPTO DE CRISIS.....	132
TIPOLOGÍA DE LAS SITUACIONES PROBLEMÁTICAS Y CRÍTICAS.....	134
GOBERNABILIDAD - INGOBERNABILIDAD.....	135
ETAPAS DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS.....	135
CONCLUSIÓN.....	136
CREDITOS Y BIBLIOGRAFIA.....	137

I - CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE ORGANIZACIONES Y ADMINISTRACIÓN

Organizaciones: concepto y definición.

Hoy por hoy son escasas las actividades humanas que se llevan a cabo aisladas de los diversos entes en que se agrupan los demás hombres. En general, se trabaja en empresas o en otras instituciones (o ligados a ellas), se estudia en colegios y universidades, se practican deportes y recreaciones en clubes y asociaciones culturales, etc. Ello no significa que hayan desaparecido las actividades netamente "individuales": todavía existen el afilador ambulante, el consultorio particular del médico, el artesano de la cerámica o del metal, el aerobista solitario, etc. Y en algunos casos los "individuales" siguen siendo muy numerosos. Pero lo que pesa decisivamente en el devenir económico, social, cultural y político de la humanidad es la actividad organizada de los hombres, son los agrupamientos -de diverso tamaño y complejidad- a través de los cuales reúnen y coordinan sus esfuerzos.

Etzioni lo explica en los sencillos párrafos que transcribimos: "Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones". Luego de recordar que han existido organizaciones desde los albores de la humanidad, recalca: "No obstante, la sociedad moderna tiene más organizaciones que satisfacen mayor variedad de necesidades sociales y personales, que incluyen mayor proporción de sus ciudadanos y afectan a un segmento más amplio de sus vidas".

Ya en búsqueda de una definición, dice el mismo autor: "Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos". "Se caracterizan por: 1) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación...2) La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos... los dirigen hacia sus fines... revisan continuamente la actuación de la organización... (y) 3) substitución de personal". Es de hacer notar que Etzioni ejemplifica a las organizaciones mencionando a "corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones" y excluye de manera expresa a "tribus, clanes, grupos étnicos, grupos de amigos y familias".

Por su parte, Pfiffner y Sherwood proponen que organización "es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho cara a cara, y dedicadas a un complejo de labores, se relacionan unas con otras para establecer y llevar a cabo, sistemáticamente, unos fines en los que todas han convenido".

También nuestro compatriota Bernardo Kliksberg se ocupa del tema en el capítulo 3 de su obra "El pensamiento organizativo". Reseña primero las definiciones de otros autores, desde varios enfoques: el antropológico, el sociológico, el de sistemas, etc.; y a partir de allí va demostrando en su análisis la insuficiencia que, sin desmedro de sus grandes aportes, tienen muchas de esas definiciones, puesto que los contenidos del concepto "organización" son diversos. No es sólo el número, la complejidad, o la existencia de fines; están también la coordinación consciente, el carácter de institución social, las relaciones entre sus componentes, la diversidad del proceso de fijación de fines, la interacción con el medio ambiente. Y, agregamos nosotros, la necesidad de procesos de comunicación y de factores de motivación para que los fines sean conocidos y realizados por los miembros de la organización. Trataremos, a continuación, de resumir estos conceptos de manera ordenada: **las organizaciones son conjuntos de personas que se relacionan para el logro de fines determinados -comunicados a todas y cada una de ellas-, actúan coordinadamente y de manera consciente,**

motivadas cada una por sus propias necesidades o deseos, ejerciendo interacción entre ellas y, en conjunto, con el medio donde se desenvuelven.

Es importante que en este punto (sin perjuicio de volver sobre la cuestión en la Unidad 3) destaquemos la siguiente expresión de Kliksberg: "El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su estructura", Con ella adelantamos nuestro concepto de "**estructura**" como producto de la interacción de roles y funciones de la organización "viva" y en actividad, en contraposición a la idea esquemática de la estructura como un "esqueleto" preexistente a las actividades, en el que éstas deben insertarse.

Concepto de administración. La dirección de organizaciones.

¿Qué es administración? Para el diccionario es la "acción de administrar". ¿Y administrar? En su primera acepción: "cuidar, gobernar, regir".

En la misma línea de la denotación lingüística se hallan los conceptos de uno de los primeros (y fundamentales) autores en la materia: el francés Henri Fayol, quien explicó: "Mi doctrina administrativa tiene por objeto facilitar el gobierno de empresas..." afirmando que: "**administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar**". (Nota: Aunque la tradición nos ha legado el término "dirigir" como la tercera de las funciones de la administración, es menester aclarar que H. Fayol la designa con la palabra "mandar", significando a ésta como "dirigir al personal").

Esta "definición", ya clásica, es en realidad una **descripción operativa**. Pero hoy en día, en que se discute en el campo de la filosofía el carácter científico de la administración, necesitamos adentrarnos en la naturaleza de esta disciplina y determinar su ubicación en el conjunto del conocimiento humano. A esa búsqueda contribuyeron numerosos autores (tanto investigadores como administradores prácticos), cuya exposición - siquiera resumida- alcanzaría una extensión y una complejidad inadecuadas a esta somera introducción. Sólo trataremos aquí de distinguir, muy brevemente, el carácter de los principales enfoques.

Una de las investigaciones más importantes, estudiada durante casi todo el siglo XX y hasta nuestros días, fue la de **Frederick W. Taylor**. De naturaleza **pragmática**, Taylor sostiene que "El arte de la administración ha sido definido como el conocimiento exacto de lo que uno desea que los demás hagan y controlar para que lo hagan en la forma mejor y más barata posible". Herbert Simon, en los años '50, dice que "la administración se define ordinariamente como el arte de conseguir que se hagan las cosas". Para Mary Parker Follet administración es "el arte de hacer las cosas por conducto de las personas". Otro tanto expresan Koontz y O'Donnell. Peter Drucker afirma: "La función específica de la administración es hacer más productivos a los recursos". (De paso observemos que ya en el enunciado de Taylor antes transcrito se apunta a "lo más barato posible").

Nadie con un mínimo de sensatez y de experiencia administrativa podrá negar las verdades, aunque parciales, que albergan todos los enunciados precedentes. Pero seguiremos faltos de una auténtica definición a menos que abordemos y resolvamos el problema de la caracterización **epistemológica** de la administración, es decir, la determinación de su categoría en el vastísimo campo general del conocimiento.

Al respecto, Luther Gulick afirma que: "La ciencia de la administración es el conjunto de conocimientos que permiten a los hombres entender las relaciones, predecir los resultados e influir en los objetivos de cualquier situación en la que varios o muchos hombres se encuentran organizados para trabajar juntos en un propósito común". Y para cerrar este breve análisis, transcribimos la definición que ha hecho B. Kliksberg y que, a criterio

de la cátedra, puede considerarse tal vez la más comprensiva: **"El término 'administración' denomina a una ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones y.... a un conjunto de técnicas aplicables a la conducción de las organizaciones"**

La necesidad de administrar: estructura y Gerencia.

Las organizaciones nacen impulsadas por las necesidades y deseos de quienes las crean. Éstos, a partir de la misión que le asignan (el “para qué” de su existencia) y de una idea general del tipo de organización y de la actividad a que se dedicará, establecen objetivos específicos y aportan los recursos que permitirán transformar los conceptos abstractos en un proyecto real. La actividad central dará lugar a múltiples actividades diferenciadas, que por el principio de división del trabajo serán asignadas y desempeñadas por diversas personas, ya sea individualmente o constituyendo unidades específicas. Así tendremos, por un lado, una estructura, cuya razón principal es que las tareas divididas –y quienes las desempeñan- deben coordinarse para ser armónicas con los objetivos centrales y de cumplimiento. Y, por otro lado, los recursos de toda índole (financieros, materiales, informáticos, humanos) deben ser utilizados de manera que resulten lo más productivos posible (como ya lo hemos visto en la expresión de P. Drucker). Porque hay que diseñar, comprar, fabricar, comercializar, distribuir, pagar, cobrar, mantener, publicitar, etc., y todo ello de manera coordinada, sin perder de vista los objetivos y alcanzando una ecuación económica satisfactoria. A quien tiene la responsabilidad principal de administrar una organización lo denominamos “Gerente”. O también lo distinguimos como “Gerente General”, porque las unidades de mayor amplitud e importancia tendrán también responsables a su cabeza, gerentes de diversos niveles.

Con una concepción más dinámica de la Administración, se verifica que, además, es el “colchón” o “amortiguador” entre los impactos del ambiente –cada vez más cambiante- y la necesidad de estabilizar y mantener el equilibrio de los procesos internos de la organización. Es decir, protegerlos –en la medida que sea posible- de la turbulencia y del caos, valiéndose de diversas herramientas gerenciales, entre ellas la adopción de estrategias y la planificación y control. Si recordamos los principios de la Teoría General de Sistemas en cuanto se refieren a los “sistemas abiertos”, es desde la Administración (entendida en su sentido más amplio) que se ponen en marcha los mecanismos de homeostasis, esto es, activar la capacidad para mantener un equilibrio interno, a pesar de los cambios externos

En resumen: **Coordinar actividades y personas, utilizar de manera criteriosa los recursos, lograr el ajuste eficaz, creativo y dinámico a las condiciones del ambiente, he ahí la función básica de la Administración. Obviamente, no puede haber organización eficaz y sustentable si ella no se cumple.** Estas cuestiones constituyen el meollo de nuestra asignatura, y se irán examinando en profundidad a través del desarrollo del programa analítico que nos servirá de guía.

II - EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES

Origen y evolución de las organizaciones a partir de la 2da. fase de la Revolución Industrial.

Si bien la Administración, en su sentido más amplio ha acompañado siempre a la sociedad humana, nos referiremos aquí a su desarrollo como disciplina científica que provee la herramienta para manejar organizaciones complejas; tomada en esta acepción más restringida, la administración comienza a tomar importancia y las características que le conocemos actualmente a partir del último tercio del siglo XIX. El proceso de su evolución ha sido determinado, principalmente, por dos factores cuyas influencias son recíprocas: la tecnología y la cultura.

Nuestros modos de pensar y nuestros valores sociales derivan en gran parte de nuestra dependencia y preocupación por la ciencia y la tecnología, lo que ha llevado “al predominio de... la racionalidad como forma de pensamiento”. (S. Cotgrove). Más aún: “Las organizaciones modernas se sostienen por sistemas de creencias que realzan la importancia de la racionalidad”. (Gareth Morgan)

Ahora bien, “la esencia de la «racionalidad técnica» presupone que la racionalidad de una determinada línea de acción sólo puede ser probada por medios científicos. Sin embargo, suele omitir el hecho de que [recíprocamente] la racionalidad también puede ser juzgada de acuerdo con criterios basados en los *valores*”. (Elliot, David y Ruth). Justamente, en este trabajo trataremos de verificar cómo han evolucionado los paradigmas –que son relaciones fuertes entre nociones y principios, que dominan nuestros actos–, de manera que los valores vigentes en las organizaciones han sido históricamente influidos por las técnicas y sistemas de producción, así como éstos también hubieron de modificarse al influjo de nuevas creencias y valores de la sociedad. Esto se evidencia en la breve reseña histórica que se expone a continuación.

Entre 1880 y 1920 se lleva a cabo la llamada “Segunda Revolución Industrial”. Se producen cambios fundamentales en el sistema económico. El capital financiero se expande y crea concentraciones de gran magnitud en combinación con el capital industrial. Al mismo tiempo se dan progresos tecnológicos de importancia que, con junto con otros factores, crean un marco propicio para la expansión continua de esas concentraciones.

La nueva estructura de producción, la gran empresa, es utilizada como instrumento capaz de eliminar la competencia, e implantar formas de control monopólico en los mercados para obtener las máximas utilidades. La gran empresa se caracterizó en su comportamiento productivo por una serie de rasgos específicos, a saber:

- el imperio de la planificación detallada del trabajo, y del sistema de puestos, sobre la iniciativa y habilidades del operario individual;
- la promoción de la máxima división del trabajo como medio, entre otros objetivos, de bajar el nivel de calificación de los operarios y aumentar así la oferta potencial de mano de obra;
- el uso masivo de fuerzas de trabajo no desarrolladas, en concordancia con lo anterior (mujeres y niños);
- el empleo de sistemas de incentivos como medio de promover una respuesta adecuada del operario al aumento del ritmo e intensidad de la tarea, sin costos adicionales para la empresa;
- la selección de las innovaciones técnicas, y la orientación de la investigación tecnológica en base a la lógica económica de una empresa que actúa en condiciones monopólicas u oligopólicas.

Ahora bien, la gran empresa, necesitaba una tecnología renovada y adecuada a su naturaleza y objetivos. La respuesta tecnológica global a sus planteos la dio en aquel momento la dirección científica. Sus formulaciones fueron respondiendo a los problemas principales de la gran empresa.

- La creación arbitraria de la concepción mecanicista del operario, para responder a las necesidades de una programación detallada de la gran empresa que la transformara en un sistema estable de funciones en el cual el elemento humano no fuera un factor insustituible. Por esta concepción el hombre es un recurso de producción cuya actividad puede programarse por anticipado hasta en sus más mínimos detalles. Su comportamiento puede explicarse en un esquema simple de acción-reacción. Las acciones son los planes fijados para su actividad, y las órdenes específicas destinadas a concretarlos; las reacciones son sus respuestas en términos de trabajo que se ajustarán estrictamente a lo ordenado. Sobre la base de esta concepción, la administración científica creó una estructura donde existe certeza total respecto a cuál va a ser el comportamiento del hombre, y donde al ser él mismo una constante, es fácilmente intercambiable, y cumple como función la de llenar las descripciones de puestos preparadas por los programadores.
- Como dicen Pfiffner y Sherwood, “el movimiento pro-administración científica inspirado por Taylor... tuvo como principal objetivo la división del trabajo en las distintas partes que lo componen... Uno de los aspectos de esta manera de ver fue el desmenuzamiento del trabajo en labores tan pequeñas que los obreros pasaban toda la jornada laborable ejecutando una sola operación continuamente repetida”. Llegaron incluso a una concepción naturalista de la división del trabajo, físico y mental.
- La administración tradicional respondió a las exigencias del nuevo sistema de puestos con una concepción formalista de la empresa, por la que la estructura formal es la única existente en la empresa. La autoridad tiene como única fuente esa estructura y las líneas de autoridad y de comunicación están rígidamente jerarquizadas.
- El tradicionalismo lanzó la concepción hedonista de la motivación. Según ella el operario es un homo economicus, cuya base motivacional es el dinero, habiendo una relación directa entre remuneración y productividad. Para aumentar esta última sin aumentar los costos crea los sistemas de incentivos.

La gran empresa integró rápidamente a sus estructuras las conclusiones surgidas de las concepciones del tradicionalismo. Estas concepciones, que conformaban, como afirma G. Friedmann “un sistema que aumenta la eficiencia del utillaje y de la mano de obra, que tiende al rendimiento máximo e inmediato de una y otra, y prefiere el éxito económico al bienestar físico y mental del obrero”, eran las respuestas adecuadas a las necesidades de la gran empresa de la época.

Evolución de los paradigmas¹ en la dirección

Mecanicismo

Los dispositivos mecánicos fueron desarrollados para ayudarnos en la realización de determinadas actividades encaminadas a obtener un fin y para aplicar más a fondo el principio de **división del trabajo**, que supone mayor especialización en la ejecución de las tareas, y por lo tanto mayor velocidad, mayor precisión y menor costo. El uso de instrumentos y la propia división del trabajo vienen evolucionando desde los tiempos

¹ “Un **paradigma** está constituido por un cierto tipo de relación lógica extremadamente fuerte entre nociones maestras, nociones clave, principios clave. Esa relación y esos principios van a gobernar todos los discursos que obedecen, inconscientemente, a su gobierno”. (Edgar Morin).

prehistóricos, pero es a partir de la innovación y proliferación de máquinas que se produjo con la Revolución Industrial cuando aparece la **mecanización**, que traslada a la máquina los movimientos repetitivos del hombre, aumentando la productividad de éste. Muchas organizaciones modernas se diseñaron como máquinas esperando que sus empleados, en esencia, se comporten como si fueran piezas de la máquina. Se piensa en las organizaciones como en máquinas con componentes aceitados, precisos y absolutamente coordinados y eficientes. Este régimen de trabajo y de disciplina también tuvo raíces en la organización militar prusiana, donde el ejército se convierte en una organización altamente especializada, verticalista, estandarizada, con elementos fácilmente reemplazables, tomando la forma que hoy conocemos con la introducción de rangos, uniforme, un lenguaje de órdenes y especialización de las tareas. También en el terreno militar surge el concepto de separación entre funciones de mando y de asistencia. La nueva tecnología fue, entonces, acompañada por la mecanización del pensamiento y de la acción humana. Estas tendencias adquirieron particular relevancia en las empresas industriales, porque la aparición de las máquinas en la producción tornó ineficientes las maneras aplicadas hasta ese momento para distribuir el trabajo. Así fue como, hacia fines del Siglo XIX y comienzos del Siglo XX, trataron de elevar el rendimiento de sus operarios, aplicando nuevos principios y métodos a fin de aumentar la producción y sus ganancias.

Las características de las organizaciones así estructuradas consisten en trabajar tan exactamente como sea posible, a través de patrones de autoridad, es decir en términos de responsabilidad de los trabajos y del derecho a dar órdenes y exigir una exacta obediencia. Estos patrones de autoridad hacen como puentes de resistencia para limitar las actividades en una dirección y potenciarlas en otra. Muchos años más tarde, los investigadores del Instituto Tavistock (Londres-GB)², dieron a este paradigma el nombre de **Mecanicismo**, que alude metafóricamente a que sus propulsores ven a la organización como a una máquina.

El “Taylorismo”

El primer exponente notable de este paradigma fue **Frederick W. Taylor**, ingeniero de una de las mayores empresas industriales de EE. UU. a fines del Siglo XIX, quien implantó una concepción –entonces totalmente nueva- de la organización del trabajo fabril. La denominó “Administración científica” y se basaba en el supuesto de que las empresas sufrían “enormes pérdidas”, causadas por la ineficiencia del trabajo humano, cuyas razones serían:

- La deliberada lentitud del personal
- El carácter de los obreros (holgazanes e ineptos).
- La falta de métodos racionales de trabajo, por culpa de los propios empresarios.
- El error de éstos en cuanto a creer en la capacidad e iniciativa de los trabajadores, quienes no están bien dotados para ello.
- El desaprovechamiento de la ambición personal de aquéllos, que debería ser estimulada con incentivos económicos (rechazaba, pues, los acuerdos o regulaciones de salarios).

Frente a este cuadro desarrolló los principios que son fiel expresión del **paradigma mecanicista**:

- Se concibe el comportamiento de la empresa como totalmente ajustado a lo que se haya previsto en su organización formal (la oficialmente establecida);
- Se concibe el trabajo de los operarios como una ejecución mecánica y sin desvíos de las instrucciones y programas que se les indique;
- Se plantea la división del trabajo en rotundos términos de separación entre el trabajo intelectual y el trabajo manual;

² Véase “Teoría de la Contingencia” en este mismo capítulo.

- Se concibe al trabajador como guiado por su interés económico con exclusión de cualquier otra motivación.

Consiguientemente, creó, recomendó y llevó a la práctica un conjunto de medidas. Básicamente:

- La organización del trabajo que ha de hacer el obrero es exclusiva facultad y responsabilidad del directivo. Por tanto, un sector de la empresa programa hasta el menor detalle; el otro debe ejecutar sin desvío alguno, y entre éstos, los "ejecutores", deben llegar a la máxima fragmentación y especialización repetitiva.
- Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo.
- Seleccionar al personal más adecuado a cada trabajo, diferenciando a los "intelectuales" de los "ejecutores mecánicos"
- Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente, conforme a métodos basados en estudios de movimientos y tiempos, fichas de instrucciones precisas, estudios de costos, planeamiento; todos ellos tendían a mecanizar el trabajo humano para lograr "la máxima cantidad de trabajo propia de un operario de primera". (Taylor afirmaba que se debía determinar para cada tarea "*the one best way*", la única y mejor forma).
- Controlar el rendimiento de los trabajadores para asegurar que han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados esperados.
- Aplicar incentivos económicos: El estímulo económico será el medio principal de política de personal. Su objeto es generar competencia entre los obreros aprovechando la supuesta "ambición" de éstos. Pero el sistema de incentivos evitaba que su monto se elevase mucho; y por otro lado recomendaba "usar el trato duro" cuando fuese necesario.

El Taylorismo encontró gran resistencia tanto de obreros como de científicos, y aún del Congreso de los Estados Unidos que en un momento dado prohibió su aplicación; aunque claro está, las empresas en forma más o menos encubierta, lo apoyaban. También se aplicó en Inglaterra, en Francia y en Alemania. Y aunque en todas partes recibió críticas similares, tuvo éxito por cuanto era la tecnología que necesitaban las grandes corporaciones monopolistas en ascenso en aquella época (comienzos del siglo XX). Aún hoy se puede ver en los comercios de comida rápida, cómo los empleados tienen aprendido hasta el último detalle. Los directivos y analistas tienen la tarea de "pensar", mientras que los empleados tienen la tarea de "hacer".

El Taylorismo atravesó dos etapas fundamentales luego de su creación: la primera, que lo puso en el centro de los modelos de administración de la producción y que influyó decisivamente en la cultura empresarial de todo el mundo, comenzó alrededor de 1910, con la aparición de la "producción en cadena" en la fábrica de automóviles Ford, dando lugar a la fusión en lo que se ha llamado "Taylorismo-Fordismo" que logró maximizar la tasa de ganancia de las empresas; y la segunda es su profunda crisis a fines de los '70, superado por otras técnicas de dirección ante la caída mundial de la tasa de ganancia.

La burocracia

El trabajo organizado sobre estos principios se vuelve tan rutinario como la precisión exigida a un reloj. Se espera que la gente llegue al trabajo a una hora determinada, cumpla un conjunto determinado de funciones, descansa en las horas señaladas para ello, después resume las tareas realizadas y su trabajo acabó. Normalmente, a las organizaciones que han sido diseñadas y operan como máquinas –independientemente del tipo de actividad que desarrollan- se las denomina **burocracias**. Deben tal denominación al sociólogo alemán **Max Weber**, quien observó el paralelismo evidente entre la mecanización de la industria y la

proliferación de las formas burocráticas de la organización. Hizo notar que la burocracia tiende a volver rutinarios los procesos de administración, exactamente como la mecanización lo hace con los de producción. En su trabajo observamos la primera definición concreta de la burocracia, como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones.

Sin embargo, muchas organizaciones se burocratizan en algún grado por el factor cultural, es decir, por el modo mecanicista del pensamiento que conforma nuestro concepto básico de lo relativo a una organización. Morgan señala que “Los principios [burocráticos] son básicos tanto para las burocracias centralizadas como para la organización fraccionada, donde varias unidades pueden trabajar de una manera semiautónoma bajo el control de una autoridad superior. Esta descentralización sin embargo sigue siendo ineficiente al momento de tomar decisiones apresuradas, por lo que hubo que pensar maneras de conciliación los requerimientos contrapuestos de la centralización y la descentralización. Esto ha llevado hasta cierto punto el desarrollo de determinadas técnicas de organización (como la administración por objetivos) y el diseño de sofisticados sistemas de gestión que se utilizan para efectuar el control de «arriba hacia abajo». De este modo las teorías clásicas de la organización se refuerzan con la apariencia de una invención moderna”.

Para Weber la burocracia representa una forma de organización completamente racional y con la mayor posibilidad de lograr eficiencia administrativa en cualquier sistema económico, por lo cual la consideraba la configuración óptima para toda organización. Se interesó asimismo por las consecuencias sociales de la burocracia, y en este terreno reconoció que la burocracia tenía el potencial suficiente para mecanizar y convertir en rutina cada uno de los aspectos de la vida humana, erosionando el espíritu y la capacidad de acción espontánea.

También la llamada “Teoría Clásica de la Organización”, en la que se inscriben los principios generales de administración enunciados por el francés **Henry Fayol**, responde a este paradigma, por cuanto afirma que “la característica de la organización estructurada es trabajar tan exactamente como sea posible, a través de patrones de autoridad”. Lo dicho no invalida la importancia que tuvieron –y aún tienen- dichos principios en la construcción formal de las organizaciones modernas.

Crítica del mecanicismo

La esencia misma de la mecanización descansa en el principio de reducir los procesos complejos en un conjunto de movimientos separados, que pueden ser reproducidos mecánicamente, principios de este tipo de organización que llegarán a su máxima expresión cuando los robots sean la principal fuerza productiva, y cuando las organizaciones puedan, literalmente, ser máquinas. Las ventajas y limitaciones del mecanicismo se pueden distinguir ni bien pensamos a las organizaciones como máquinas. Según Gareth Morgan, las organizaciones mecanicistas funcionan bien cuando

- ...existe una tarea lineal para realizar;
- ...el entorno asegura que el producto realizado será el esperado;
- ...se desee producir exactamente el mismo producto una y otra vez³;
- ...la precisión sea una premisa;
- ...la parte humana de la máquina sea obediente y se comporte como se le ha sido asignado.

³ Entiéndase en el sentido de no introducir innovaciones.

Aun cuando existen en la actualidad determinados tipos de organizaciones que aplican exitosamente el modelo mecanicista, cabe destacar que éste tiene severas limitaciones, entre las cuales podemos señalar las siguientes:

- Pueden crear formas organizacionales que tengan dificultades para adaptarse a cambios en el contexto.
- Pueden dar lugar a una burocracia sin límites.
- Pueden tener consecuencias no previstas y no deseables; por ejemplo, los intereses de algunos miembros de la organización pueden tomar preferencia sobre los objetivos de aquélla.
- Pueden traer efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente en aquéllos ubicados en los niveles jerárquicos bajos.

El hecho de que se adapten difícilmente a los cambios se debe a que las organizaciones mecanicistas se crearon para alcanzar determinados objetivos y no para las innovaciones. La flexibilidad y capacidad de acciones creativas, las cuales son más importantes que la mera eficacia, se ve socavada por la rigidez, la tendencia a la segmentación y diferenciación entre distintos niveles jerárquicos, funciones, roles y personas, que logran crear barreras y escollos. Esto produce ineficiencia y retrasos en las respuestas a situaciones no previstas. Los problemas de inactividad y falta de control son frecuentes. La información a menudo llega distorsionada, porque las comunicaciones entre los departamentos son pobres y el personal oculta sus errores por temor a ser castigado.

Desde el punto de vista de las personas, la organización mecanicista tiende a limitar el desarrollo de la capacidad humana, moldeando al hombre como un complemento de los requerimientos de la organización en lugar de estructurar la organización de acuerdo con sus fuerzas y potencialidad. Ambos, empleados y empresa, pierden su disposición y por consiguiente la organización pierde la contribución inteligente y creativa que muchos trabajadores serían capaces de aportar si se les diera la oportunidad. Así, los trabajadores suelen no hacerse cargo de aquello que escapa a su alcance, produciendo en muchos casos actitudes negligentes (Ejemplos: “éste no es mi trabajo”, “la responsabilidad es de otro”).

La intención de la organización mecanicista es que las partes contribuyan a las metas y objetivos del todo, pero interpretado desde una perspectiva más amplia, la estructura jerárquica no solamente es una red de tareas y roles sino también un sistema de promoción, donde los individuos compiten por las limitadas plazas más altas de la jerarquía. La competencia también ocurre por los recursos limitados con los que cuenta la organización y que son asignados a un área o áreas específicas. Como consecuencia, la organización mecanicista puede producir un comportamiento irracional para el conjunto total mientras que para el área afectada puede parecer racional. Entonces, las organizaciones formales a menudo se dirigen a la consecución de objetivos no formales que pueden llegar incluso a ser contrarios a los fundamentos del diseño original.

Las fórmulas mecanicistas de la organización han resultado increíblemente populares, en parte a causa de su eficacia en la realización de numerosas tareas, pero también por su capacidad de reforzar y sustentar modelos específicos de poder y control.

Organicismo

Bajo la metáfora de la máquina, las concepciones sobre la dirección quedaron ceñidas a una suerte de maquinaria preocupada por relaciones entre objetivos, estructuras y eficiencia. Sus sostenedores trazaban el

diseño de las organizaciones desde una perspectiva sumamente técnica y las tareas de alentar al personal cumplieron meramente el objetivo de "pagar lo justo por el trabajo realizado". A los pocos años de echadas las bases de este esquema, prerequisite para los sostenedores de la armonía y de la eficiencia organizativa, otros acontecimientos generaron visiones diferentes de la cuestión. Sus antecedentes se remontan a inicios de la década del '20 del siglo pasado, cuando el ingeniero australiano **Elton Mayo** lleva a cabo sus famosas experiencias en la planta de Western Electric en Hawthorne (EE. UU.). Los estudios que realizaron Mayo y sus colaboradores estaban en principio destinados a la relación de las condiciones laborales en función de la productividad. Pero ellos, en cambio, revelaron:

- la importancia de las necesidades sociales en el mundo del trabajo, y en el modo en que los grupos laborales pueden satisfacer estas necesidades restringiendo la producción;
- la posibilidad de que existiera una "organización informal" basada en la camaradería de los grupos. Esto demostró que las actividades laborales están influidas por la naturaleza del ser humano y que se debe prestar una atención considerable a este hecho.

La cuestión subyacente en los estudios mencionados en el párrafo anterior es la relación entre individuos y grupos. Surge entonces una nueva teoría basada en la idea de que los grupos humanos, al igual que los organismos biológicos, trabajan más eficazmente cuando sus necesidades son satisfechas. Esta concepción trae aparejada desastrosas implicaciones para las organizaciones burocráticas, que consideran a los individuos motivados únicamente por el dinero o por la posibilidad de tener un trabajo. Es entonces cuando se empieza a elaborar la idea de replantear las relaciones interpersonales y el trabajo propiamente dicho para crear condiciones de desarrollo personal, que simultáneamente ayudasen a la organización a conseguir sus aspiraciones y objetivos. En otras palabras, la idea de una nueva organización en la que tanto ésta como sus integrantes, salieran mutuamente favorecidos.

Estas formulaciones produjeron un fuerte impacto en la forma de pensar las organizaciones. A la vez, debemos advertir que los experimentos y los nuevos conceptos a que dieron lugar no ocurrieron en el "vacío" cultural. Fue una época de cambios en la sociedad y en los valores. Terminada la 1ª Gran Guerra, de consecuencias devastadoras, se registró un vigoroso crecimiento de la sindicalización, de revoluciones políticas con signo renovador. Creció la resistencia al autoritarismo y a la deshumanización del trabajo, expresados no sólo en grandes luchas sociales sino también en fenómenos de contraculturas en la organización, que constituyeron el principal descubrimiento de E. Mayo.

Este planteo –y los nuevos métodos de dirección que proponía- dio origen a una corriente de pensamiento organizativo que él mismo bautizó como "Escuela de las "Relaciones Humanas". Según esa corriente, la falta de campo para el desarrollo de la iniciativa de los miembros de la organización, aún en los niveles de ejecución, perjudicaba el efectivo aprovechamiento de su productividad potencial. Las líneas de comunicación esquemáticamente fijadas de antemano llevarían al surgimiento de conflictos absurdos, que no existirían si esa comunicación fuera espontánea, libre de restricciones. Por otra parte, establecer *a priori* líneas de autoridad al margen de las que espontáneamente reconocían los miembros de la organización resultaba ser la fuente más frecuente de conflictos y se contraponía al logro de mayores niveles de eficiencia.

A pesar del fracaso de no pocas de las medidas que implantó Mayo, de su mezcla de ingenuidad y paternalismo, y del brusco retroceso social y político causado por la gran crisis mundial iniciada con el "martes negro" de octubre de 1929, nuevas investigaciones –particularmente las de Chester Barnard, creador de la Escuela de los Sistemas Sociales- retomaron y reforzaron la atención a los aspectos humanos y técnicos de la organización, y al hecho de que ésta depende de un amplio entorno para conseguir sus fines. Entonces surge

la necesidad de pensar a las organizaciones como "sistemas abiertos" que deben mantener una relación apropiada con el entorno si es que desean sobrevivir, cuestión relevante a la que los teóricos clásicos no prestaron atención.

En su conjunto, las corrientes sociológicas hicieron serios esfuerzos por sistematizar el análisis de importantes aspectos no encuadrados hasta entonces en los esquemas tradicionales de la organización formal, para demostrar su presencia y para precisar las formas de su influencia efectiva en el comportamiento de las organizaciones. En su análisis le daban preeminencia sobre todo a los procesos que llevaban a aumentar o a deteriorar el grado de identificación de los individuos con las organizaciones, a elevar o disminuir su motivación, a generar y manejar los conflictos internos y externos. Partían para ello de incluir también los factores sociológicos y psicológicos en el análisis de la productividad y la eficiencia, al mismo nivel de importancia con que se investigaba la influencia de los factores tecnológicos y los que resultaban de los estímulos y compensaciones materiales.

Estas corrientes de ideas fueron marcando el nacimiento de un nuevo paradigma, al que los investigadores del Instituto Tavistock –antes citado- denominaron “**organicistas**”, teniendo en cuenta algunos de los elementos básicos de este pensamiento, a saber:

- Asimila las organizaciones a los organismos biológicos. Ésta es la base de la metáfora orgánica.
- Las estudia como sistemas abiertos, cuyo punto clave es el hincapié en el entorno en el que ellas existen, mientras que los “mecanicistas” la trataron como a un sistema mecánico cerrado.
- Consecuencia de lo anterior, las define en términos de subsistemas interrelacionados.
- Postula que en un entorno en que los cambios –tecnológicos y de mercado- están a la orden del día y se producen con mayor velocidad y frecuencia, la organización requiere de mayor flexibilidad.

Las diversas teorías encuadradas de manera genérica en el paradigma “organicista” mostraron, en la práctica, ventajas y limitaciones. En cuanto a las ventajas podemos destacar las siguientes:

- El descubrimiento de la importancia del entendimiento de las relaciones de la organización y su entorno.
- La dirección de las organizaciones puede aumentarse generalmente a través de una sistemática atención a las necesidades que deben ser satisfechas para que la organización sobreviva.
- Podemos identificar las distintas *especies* de organización, sabiendo que en una organización siempre tenemos un abanico de opciones.
- La virtud de la forma orgánica de las organizaciones en los procesos innovadores.

En cuanto a las limitaciones de la metáfora orgánica, podemos puntualizar:

- Hemos aprendido a ver a las organizaciones y sus entornos de un modo demasiado concreto cuando en realidad las organizaciones son el producto de muchas ideas, visiones, normas y creencias, tal que una forma y estructura son mucho más endebles que las de un organismo.
- La organización, a diferencia de los organismos, tienen la misma oportunidad de supervivencia, tanto si compiten como si colaboran.
- A diferencia de los organismos, las circunstancias en las que un elemento sabotea al trabajo en conjunto son excepcionales y potencialmente peligrosos.
- Los casos en los que los elementos de las organizaciones operan con un grado de armonía ideal son más la excepción que la regla.

- Y por último y debido a lo anterior, permitir que la metáfora orgánica se transforme en una ideología, de la misma manera que ocurrió con la metáfora de la máquina.

Teoría de la Contingencia

La disputa entre las tendencias “mecanicista” y “orgánica”, llevaron posteriormente a intentos de síntesis de numerosos teóricos administrativos y dirigentes de empresas -y de todo tipo de organizaciones en general-. Dándose cuenta de que cualquiera de las posiciones planteadas era incapaz de resolver por sí sola los múltiples y contradictorios problemas que exigían solución, a muchos se les impuso la necesidad de integrar ambos. ¿Cómo? A veces, pretendiendo incluir en la organización formal los aspectos psicológicos y sociológicos pertinentes, sometidos previamente a un profundo y sistematizado análisis. Otras veces, flexibilizando los rígidos esquemas tradicionales para mejor adaptarlos a las cambiantes exigencias externas e internas.

Sobre esta doble atención -a los aspectos humanos y técnicos de la organización- se apoya la comprensión de estas como “sistemas sociotécnicos”. Es decir, que ambos aspectos del trabajo son mutuamente interdependientes, con lo que alteraciones en uno *siempre* tendrán consecuencias sobre el otro. La solución a este tipo de contingencias entonces radica en encontrar un medio para reconvertir las necesidades humanas y la eficiencia técnica. El desarrollo inicial de este enfoque del problema correspondió a los investigadores del Instituto Tavistock, de Londres, a comienzos de la década del '60. Entre ellos debemos destacar a T. Burns y G. M. Stalker, quienes influenciados a la vez por las corrientes conductistas y por el enfoque de sistemas, estudiaron sobre la realidad de una veintena de industrias, la relación de las empresas con su medio ambiente, arribando a la conclusión de que parecen existir **dos sistemas netamente diferenciados** de administración:

- Uno, que llamaron "**mecanicista**", define con precisión "los métodos, obligaciones y poderes técnicos atribuidos a cada función; la interacción dentro de la administración tiende a volverse vertical... todo el conocimiento... sólo se encuentra o debería encontrarse en el vértice de la firma".
- En el otro, "**orgánico**", "la interacción se realiza tanto vertical como lateralmente..." y las tareas se realizan no tanto por una definición estricta de métodos y obligaciones como por el conocimiento general de las necesidades y objetivos de la empresa. Lo más notable de sus descubrimientos fue que mientras "el sistema mecanicista parecía ser apropiado a empresas relativamente estables... el orgánico parecía exigido por las condiciones de transformación".

Establecieron pues una primera relación: en empresas estabilizadas, procedimientos más formales, menor delegación y control más estrecho; y en empresas dinámicas y variables, mayor autonomía de decisiones y supervisión más amplia.

Por su parte, Paul Lawrence y Jay Lorsch investigaron en industrias de tres ramas: plásticos, alimentos envasados y contenedores, tratando de evaluar la manera en que influyen sobre la eficiencia las dos direcciones básicas de la estructura: la división departamental y la coordinación integradora; consideraron también los diferentes grados de estabilidad y la influencia del ambiente.

Como fruto de este estudio, formularon lo que se ha convertido en el concepto fundamental de la llamada "Teoría de la contingencia" o "administración de contingencia": **"No existe una única manera de mejor organizar... las organizaciones necesitan ser sistemáticamente ajustadas a las condiciones ambientales"**. De tal manera, no rechaza los principios y preceptos de las diversas corrientes teóricas, sino que condiciona su aplicación a las circunstancias, a la contingencia (es decir, "a lo que puede suceder").

Según Fred Luthans, uno de los mentores de esta teoría, no se trata de un enfoque asistemático ni librado a la casualidad. Explica que la relación contingente es una relación funcional entre dos o más variables, que puede expresarse por el par "si-entonces", donde el condicional "si" denota la variable independiente (por ejemplo: estado de la tecnología, estructura del mercado) y el consecuente "entonces" señala a la variable dependiente (por ejemplo: el estilo de supervisión a aplicar, el grado de centralización necesario). Y afirma: **"La Administración de Contingencia se ocupa de la relación entre variables circundantes pertinentes y conceptos y técnicas de administración apropiados, que lleven al logro eficaz de objetivos"**. Veamos un sencillo ejemplo de relación contingente brindado por este autor:

- Si en la cultura social predomina la tendencia a la libre expresión, y si la empresa ocupa personal muy calificado en operaciones de alta tecnología,
- Entonces es recomendable una supervisión abierta y participativa para alcanzar mayor eficacia".

El calificativo de "circundantes" se refiere a todas aquellas variables que están fuera de la administración, que la circundan; es decir, el medio. Pero no sólo el medio externo (clientes, competidores, régimen legal, situación económica, etc.), que es poco controlable, sino también el interno (más controlable), que es básicamente el sistema de organización formal, su estructura y sus procesos. Esta clasificación puede verse claramente graficada en el cuadro siguiente, el que Luthans denomina "Categorías del medio":



Ilustración 1 CATEGORÍAS DEL “MEDIO” DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIA
(Fuente: Fred Luthans – “Introducción a la administración / Un enfoque de contingencias”)

A dicho gráfico nos permitimos hacerle algunas observaciones:

- En el medio interno, “procesos” se refiere a toma de decisiones, comunicación y control. (Otros incluyen planeamiento y dirección)

- Entre los proveedores, F. Luthans incluye a la fuerza de trabajo.
- En opinión de la Cátedra, la "organización informal" debería incluirse en el "Medio interno".

La mayoría de las veces, la variable independiente es el medio (en cualquiera de sus clases) y la variable dependiente son las técnicas administrativas. En ocasiones, sin embargo, puede ocurrir lo contrario. En otro ejemplo veremos ambas circunstancias posibles:

- Si la producción es del tipo "en cadena" o de "línea de montaje" (variable del medio interno: organización tecnológica) ...
- ... entonces la supervisión deberá ser muy centralizada, con tendencia al autoritarismo (concepto y técnica de administración)

Pero también:

- Si en esa empresa la Dirección establece un manejo más abierto en la supervisión de personal, del tipo "democrático",
- ... entonces el proceso productivo será impulsado a un mayor desacople de sus etapas.

En esta última alternativa, la dependencia de las variables se ha invertido respecto de la primera. También es posible que una variable del medio pueda ser la independiente y otra la dependiente, por ejemplo:

- Si la situación del mercado está sujeta a cambios muy rápidos e inciertos,
- ... entonces los procesos de comunicación y de decisión (variables del medio interno) deberían adecuarse a la velocidad de los cambios para no dejar descolocada a la organización frente a los competidores.

El objetivo de la Administración de Contingencia sería, pues, el de alcanzar la mayor efectividad en el manejo de las empresas mediante la aplicación de los conceptos y técnicas más apropiados a partir del conocimiento de su relación funcional real (no teórica) con las condiciones del ambiente en que está actuando. Los principios deberán ser sustituidos por "criterios de ajuste" entre la organización y el ambiente, y las normas por otros tantos entre la organización, la tecnología y el manejo de personal.

Para esta finalidad, sus propulsores simbolizan el acervo de "relaciones contingentes" como una matriz de doble entrada, que se grafica más abajo, en la cual se hallarían los "si" (variables independientes) en uno de sus ejes, y los "entonces" (variables dependientes) en el otro. Las "celdillas" resultantes se irían llenando con las relaciones contingentes que se descubren. Claro está que reconocen que muy pocas son las que hasta ahora se han "llenado" y que, además, los ejemplos de dos dimensiones se toman con fines ilustrativos. "El desarrollo futuro de la Administración de Contingencia debe resolver el problema de la complejidad multidimensional de la práctica administrativa" (Luthans).

MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIA

ENTONCES

VARIABLES DE ADMINISTRACIÓN
(de proceso, cuantitativas, conductuales y de sistemas)

SI

VARIABLES CIRCUNDANTES (Externas: sociales, técnicas, económicas, políticas, legales) (Internas: de estructura, de procesos, de tecnología)

Fuente: Fred Luthans – "Introducción a la administración / Un enfoque de contingencias"

Ilustración 2 Marco conceptual de la Administración de Contingencia

Valoración y crítica de la Teoría de la Contingencia.

1.- En primer lugar, debe señalarse que esta teoría reconoce antecedentes aún entre los autores clásicos y neoclásicos, entre ellos Fayol, que afirmaba: "no hay nada rígido ni absoluto... debe haber cierto margen para las cambiantes circunstancias".

2.- Su desarrollo no fue mera especulación sino producto de diversas investigaciones sobre la realidad. Ejemplos: los estudios del Instituto Tavistock, de Londres, en minas de carbón; los de A. Gouldner, en una planta de yeso; los de la socióloga inglesa Joan Woodward, sobre 100 empresas; los de A. Chandler, en cuatro empresas líderes de los E.E.U.U.; y otros de los sociólogos organizacionales J. C. Emery, J. D. Thompson y Ch. Perrow. Cada uno de ellos ha aportado el descubrimiento de lo que, a sus respectivos criterios, son relaciones funcionales reales entre ciertos factores del ambiente y los diseños organizacionales y los sistemas administrativos más apropiados para lograr mayor eficacia en situaciones concretas.

3.- Concordantemente con ese origen, los sostenedores de este enfoque procuran establecer un equilibrio entre la experiencia de los administradores prácticos -que se desconciertan ante algunos planteos de los teóricos y suelen tildarlos de "poco realistas"- y la ciencia de esos teóricos -cuyos avances encuentran la resistencia de quienes no los entienden o no desean cambiar sus hábitos-. F. Luthans dice, al respecto: "En ambos lados hay algo de verdad y de error. El problema principal es que ambas partes tienen diferentes supuestos. Los teóricos y los expertos dan por sentada, explícita o implícitamente, la universalidad de sus conceptos y técnicas. Por su parte, los practicantes suponen la universalidad de su estilo individual, aunque cuando aplican los conceptos y técnicas de Administración moderna son altamente situacionales. El enfoque de contingencia salva esta brecha entre la teoría y la práctica. Los conceptos y técnicas modernos no son erróneos ni irreales. Así como tampoco por fuerza los practicantes están equivocados. Lo que sucede es que muchos conceptos y técnicas no son adecuados a sus situaciones particulares. La administración de Contingencia relaciona funcionalmente condiciones situacionales dadas con conceptos y técnicas administrativos apropiados para lograr el fin propuesto".

4.- En nuestra opinión, el "enfoque de contingencias" representa un significativo avance en cuanto reconoce la particularidad de cada organización (y de cada circunstancia o momento en la vida de ésta) sin dejar por ello de apelar a la validez universal del arsenal teórico, bien que relativizándolo conforme a la situación dada. Es por tanto menos rígido que la mirada teórica pura y más científico que el mero empirismo. Diríamos que hasta

puede enriquecer la teoría al relacionarla dialécticamente con la práctica. Su mayor limitación estaría, justamente, en que parece haber tendido, hasta ahora, más a la búsqueda de un repertorio de reglas pragmáticas que a extraer nuevas leyes que expliquen el comportamiento de las organizaciones. Ello no impide que la Teoría de la Contingencia se vaya constituyendo en una valiosa herramienta para la estructuración y manejo de las organizaciones; en todo caso, el riesgo que se corre es que, por vía de la aplicación de las relaciones contingentes descubiertas como si fuesen recetas, se caiga en un nuevo mecanicismo ajeno al análisis concreto de la realidad, cuantitativo y cualitativo. En este sentido es alentadora esta advertencia del propio Luthans: "Los ejemplos de relaciones de contingencia enunciados... no deben tomarse como soluciones mecanicistas de complejos problemas administrativos".

Nuevas tendencias

La introducción de las tecnologías de información y el nuevo contexto mundial repercutió profundamente en la vida de las organizaciones, en la forma de dirigir las y en sus estructuras. Está a la orden del día la necesidad de adaptación de los sistemas internos a las variaciones de contexto.

Por un lado, la reducción de niveles en las estructuras organizativas parece ser un requerimiento ineludible de nuestro tiempo. Obedece, en realidad, a una necesidad imperiosa de origen prioritariamente financiero: el costo de las estructuras muy verticales es alto, es necesario reducirlo, y para lograr este fin se sacrifican niveles, mediante diversas modalidades.

Simultáneamente, se incorporan velozmente nuevas tecnologías para el almacenamiento y procesamiento electrónico de la información y se revolucionan los sistemas de comunicación. Y estas transformaciones ofrecen la posibilidad de aplanar la pirámide organizacional, lo cual va construyendo nuevos principios para la dirección: tendencia a la descentralización de la toma de decisiones hacia los niveles de gerencias intermedias, participación más amplia de todos los sectores de la organización en el proceso de planeamiento, aumento de las responsabilidades de las funciones de *staff* por sobre las funciones de línea, menor dedicación a las tareas de dictado de órdenes de rutina y mayor tiempo dedicado a las tareas de análisis y diseño de políticas y sistemas para implementarlas. Estas tendencias van marcando un camino nuevo, el de la **horizontalización**, tanto en la configuración estructural de las organizaciones cuanto en la distribución del poder y en las posibilidades de desarrollo de sus miembros.

Por el otro, se advierte una evolución hacia formas organizacionales basadas en la producción ligera, caracterizada por un ínfimo número de niveles jerárquicos, con un elevado grado de flexibilidad y con la presencia de grupos de trabajo. La comunicación se transforma de vertical a horizontal. Dicha transformación en el sistema productivo y en la organización del trabajo marca el paso de una producción de línea a una producción de volúmenes elevados y flexibles, que permiten una descentralización del trabajo y un ahorro en el tiempo de trabajo.

Esta evolución, originada principalmente en razones de rentabilidad de las empresas, es concomitante a las características de los nuevos trabajadores, signadas por la preeminencia del conocimiento como cualidad demandada. Técnicos y profesionales, que manejan tecnologías complejas, que necesitan un grado de independencia para resolver situaciones utilizando las capacidades específicas que han desarrollado, y que por lo tanto no están dispuestos a obedecer lo que dicten rígidamente las jerarquías. Es más, si lo hicieran, rendirían mucho menos y esto no le conviene a las empresas. Es evidente la conjunción de las necesidades de éstas con las posibilidades que brindan los avances científicos y con las nuevas demandas de la cultura.

En este sentido, parecería que la tecnología democratiza, que pone la información al alcance de “cualquier persona”, porque los procesos ya no son accesibles solamente para el experto, sino que pueden ser manejados en ciertos aspectos por todos los empleados. Sin embargo, todo esto podría llegar a suceder sólo en teoría, según funcionen los mecanismos internos del poder. “El problema de la horizontalización y la participación es que es un libreto escrito por la organización, por alguien que tiene poder y que los otros deben aceptar” (A. Petriella). Asimismo, la actitud de la mayoría de los ejecutivos es la de postular **el trabajo en equipo**, aunque según afirma P. Drucker, “hoy en día se habla mucho del «trabajo en equipo», pero éste es un fenómeno que aún no se ha concretado. Todavía los ejecutivos creen que son *los jefes*, y la mayoría de los que tratan el tema presupone que existe un solo tipo de equipo que sirve para todo tipo de tareas y de empresas”.

Exponemos algunas de las “transiciones” que se estarían produciendo, según John Naisbitt.

De:	A:
Economía basada en la industria.	Economía basada en la creación y transmisión de la información.
Una dirección altamente tecnológica.	Una dirección con orientación hacia la alta tecnología, pero con compensación hacia lo humano.
Un sistema económico nacional.	Un sistema económico globalizado.
Planeamiento a corto plazo.	Planeamiento a largo plazo.
Una estrategia que busca el mantenimiento de la situación	Una estrategia creativa e innovadora, desde las bases hasta la alta dirigencia.
Estructuras jerárquicas estratificadas.	Estructuras con canales de información no formales.
Concentración de actividades en grandes centros urbanos.	Emigración hacia nuevos centros de desarrollo.

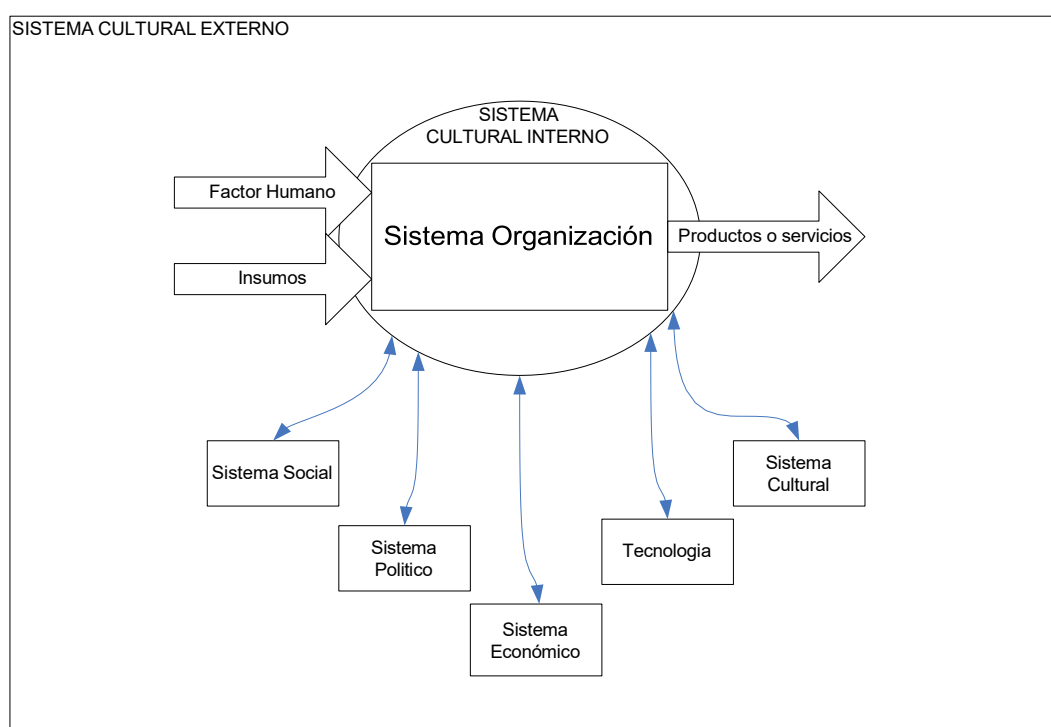
III - LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Generalidades

Cada organización existe en un ambiente sumamente complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad. Este entorno total es el del macro-ambiente, que está formado -como mínimo- por tres sistemas principales: cultural, político y económico. Consideramos, coincidiendo con algunos autores, que en ese entorno están también la tecnología y el sistema social.

El integrante de una organización moderna sufre la influencia de cada una de estas fuerzas, reacciona frente a ellas y necesita comprender su naturaleza e importancia si pretende alcanzar un buen nivel de desempeño en la organización. Por su parte, las organizaciones funcionan hoy día en un ambiente cuyo dinamismo y complejidad crecen a un ritmo sin precedentes, lo mismo que la multiplicidad de interacciones entre la organización y dichos sistemas modificadores, como así entre éstos mismos. De toda esta intrincada red, pasaremos a analizar en particular, la interdependencia entre cultura, sociedad y organización.

Una definición clásica de "Cultura" es: **"El conjunto complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad"**. Se trata pues de un concepto antropológico, referido únicamente al Hombre; no abarca el reino animal ni otros aspectos del medio natural. Debemos aclarar, a la vez, que la denotación más extensa del vocablo "cultura" comprende todo lo que la especie humana ha introducido o creado en el medio ambiente, incluida toda construcción material; pero está claro que en nuestro plano de análisis nos



referiremos particularmente "al modo en que la sociedad vive, incluyendo las relaciones entre valores, roles y normas de comportamiento", y al conjunto de respuestas incorporadas por la sociedad frente a situaciones determinadas, que permiten a sus integrantes vivir e interactuar con sus semejantes.

Ilustración 3 Sistema Cultural Externo

Toda organización se crea para ciertos fines, que realiza mediante las interacciones entre sus miembros, las cuales constituyen su estructura. Las personas que intervienen son, cada una de ellas, portadoras de una serie de valores, de conductas que han sido modeladas por lo aprendido en sus grupos de pertenencia (familia, escuela, amistades, sector social, y en general el medio ambiente en el que actúan). Sus pautas de conducta, función por tanto de la cultura y de la estructura social a que pertenecen los individuos, se reflejan en ellos en forma de sistemas similares en cuanto a caracteres, personalidades y creencias.

Las organizaciones son sistemas sociales que, como señalamos al principio, existen y actúan en un macroambiente que incluye al sistema cultural. Por tanto, debe estudiárselas siempre en relación con éste y no como si fuesen entes aislados. En este ambiente se plasman los tipos de organizaciones que mejor se acomodan a sus complejos sistemas de ideas, creencias, valores y actitudes, como también a los fines socialmente aceptados.

Situada así la cuestión, advertimos que, a su vez, cada organización crea su propia cultura –que es una **subcultura** respecto de la que reina en su ambiente social-, vale decir, **patrones de conducta propios de la organización, adquiridos y ajustados al contexto del patrón cultural de la sociedad, más amplio y que lo comprende**. Estos patrones de comportamiento propios de la organización representan lo que, dentro de ella, se considera "bueno" para los fines de esta y, tácitamente aceptados por sus miembros, pasan a ser el sistema de valores al que éstos -se espera- ajusten sus normas individuales. Según Robbins y Coulter, “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras”. Como se verá más adelante, en este Capítulo, a veces son establecidos formalmente y en otras rigen de manera implícita.

Las culturas organizacionales tienen ciertas características comunes: se instalan por imitación, interacción y aprendizaje; son dinámicas y suelen experimentar cambios, que no pocas veces escapan al control de la Dirección; se desarrollan en un marco de interacciones recíprocas con el contexto y pueden tener perfil propio o tender a emular a otras culturas organizacionales exitosas.

El estilo de la Alta Dirección es un elemento de importancia decisiva en la conformación de la cultura de la organización (aunque no el único, como se verá más adelante, en este capítulo). Así, los rasgos de personalidad de quienes componen aquélla (frutos de sus propias subculturas), se proyectan con un peso considerable en los mandos intermedios. Pero suelen ser a su vez atenuados o condicionados por el contexto económico-social, el tipo de tecnología empleada en la producción de bienes o servicios, los valores y creencias imperantes en el ambiente externo.

La cultura de las organizaciones: interrelaciones individuo – Grupo - Empresa

Grupos primarios y grupos secundarios.

En toda organización es dable detectar la existencia de una cantidad de grupos no determinados por la estructura formal, integrados por pocas personas, entre las que se experimenta una interacción, un cierto interés común que hace que los integrantes compongan una entidad, reconocida por ellos y/o por terceros. Estos son los “**grupos primarios**”, que forman parte de lo que se ha dado en llamar “la organización informal”.

Hace ya mucho que se acepta de manera unánime la relevancia que tienen dichos grupos, en todo el proceso organizacional, incluido el manejo y control de la organización. Tienen una base afectiva, resultante de

afinidades entre sus miembros, que no necesariamente trabajan en el mismo espacio físico, aunque es frecuente que surjan en el marco de la pertenencia a un mismo sector. Tales grupos son pequeños y su relación es espontánea, voluntaria, durable y, además, se constituye en un fin en sí misma: **la aparición de objetivos del grupo es, generalmente, posterior a su formación.** Cabe apuntar que no siempre se reúnen todas estas condiciones; podemos encontrarnos ante un grupo primario aun faltando alguna de ellas. Este tipo de grupos son los que fundamentalmente interesan para analizar la organización en sus aspectos informales.

Las características de los **grupos secundarios** son, en general opuestas a las de los primarios: son el resultado de las relaciones formales establecidas en la estructura de la organización, de manera que los objetivos y tareas que se les asignan dan origen al grupo. Y, normalmente, son de mayor tamaño, a veces muy numerosos dependiendo del grado de departamentalización de la estructura. Los grupos secundarios corresponden, pues, a la organización formal, lo cual no impide que dentro de ellos se formen y coexistan grupos primarios, basados en relaciones más estrechas y personales.

Los grupos son uno de los principales vehículos de control social. Mediante el grupo el individuo adquiere metas, actitudes e ideales. Coactiva o persuasivamente, los distintos grupos imponen el cumplimiento de sus pautas de comportamiento a sus miembros.

En la medida en que la vinculación de los grupos primarios es cara a cara, la tecnología (que establece y condiciona las relaciones del proceso) determina en muchos casos la formación de estos. De la misma manera que estos grupos informales cumplen una función integradora para el individuo, son relevantes para la organización desde el momento que influyen y determinan en gran medida el comportamiento de sus integrantes. Los grupos informales pueden conferirle cohesión a la organización, o bien ser vehículos de disociación, dependiendo del clima social imperante en organización o de la coincidencia que exista entre las medidas que se instrumenten y los fines grupales. También estos grupos son vías de comunicación e instrumentos de integración.

De todo lo visto surge la conclusión de que **la organización puede ser definida como un sistema social.** Como tal, la organización constituye un sistema complejo, dinámico y abierto, dado que presenta múltiples interrelaciones, cambia permanentemente e interactúa con el contexto cultural. Por ello es por lo que, entre otras cosas, puede renovarse estructuralmente cuando afronta una crisis; pero, si bien cambia, no por ello deja de conservar ciertos rasgos inherentes a su identidad.

Pertenencia, implicación, identificación

Ya hemos visto que la cultura comprende una serie de valores, conocimientos y percepciones comunes, pero también y, sobre todo, hipótesis fundamentales. Este último concepto es el más importante. Representa los conocimientos de partida para actuar, analizar y decidir. Los miembros de la organización no siempre perciben el sentido de estas hipótesis: las consideran como verdades primarias. La cultura parte, pues, de la idea de que cualquier actividad humana dentro de un marco organizado no se impone por naturaleza, sino que se deriva de hipótesis. Estas creencias o hipótesis son compartidas, son comunes a un conjunto de personas; el hecho de compartir es el criterio de su pertenencia a la cultura. A pesar de que estas creencias operan inconscientemente, es lo que la empresa estima que debe transmitirse a los recién llegados para realizar su integración. Ese momento de transmisión da a la cultura un aspecto de patrimonio más sólido.

El conjunto de las técnicas de gestión de personal está basado en una concepción implícita de las relaciones que mantienen la empresa y el empleado. En dicho conjunto se distinguen varias cuestiones. Algunas de esas cuestiones son las de la motivación y satisfacción del individuo.

En la noción de motivación nos encontramos con la relación empresa-individuo en la que se supone que es la empresa la que, con sus actuaciones y su forma de dirigir, puede desarrollar en el individuo la dinámica del trabajo, interiorizando el impulso hacia el logro de las metas. Por otra parte, la satisfacción representa más bien un estado ligado a la producción y a la eficacia; se supone que mejorando sus condiciones de trabajo se acrecentará la eficacia global. Ambas teorías parten de que tanto la motivación como la satisfacción del individuo serán resultado de una relación unidireccional: la empresa es quien debe promoverlas u otorgarlas. Habitualmente, las organizaciones buscan, a través de valores firmemente sustentados, que sus integrantes desplieguen conductas que refuercen la adhesión a sus propósitos estratégicos. En este sentido, los sentimientos de aquéllos se manifiestan en diversos grados: pertenencia, implicación e identificación, cuyos respectivos conceptos desarrollaremos a continuación.

i) **Pertenencia** es una percepción del sujeto, el miembro de la organización, que tiene clara noción de a qué organización "pertenece", sin que ello signifique necesariamente adhesión, satisfacción, involucración, etc. Es una relación unívoca, que puede darse o no, que puede o no generar posteriormente crecientes grados de adhesión que aseguren el concurso del agente, el aporte de su esfuerzo. Dos ejemplos nos permitirán ilustrar este concepto. Uno es por su contrario, la "no pertenencia": En la película "La deuda interna", el chiquilín de la Puna jujeña a quien su maestro lleva a conocer la capital de la provincia vuelve y cuenta las cosas que vio "cuando estuvimos en la Argentina"; o sea, que no percibe que su pueblito, y él mismo, pertenecen a la Argentina. El otro es el del jugador de fútbol profesional que siendo "hincha" apasionado de un club, juega en otro, sabe -cuando sale a la cancha- que está comprometido con éste último, *pertenece* (aunque sea transitoriamente) al que lo ha contratado. De alguna manera, cuando alguien reconoce realmente la pertenencia a una organización, percibe, a su vez, que la organización le pertenece.

ii) **Implicación**⁴.- Es una relación biunívoca, donde el empleado **comparte los objetivos de la organización**, los siente propios, porque existe una coherencia entre ellos y las posibilidades de llevarlos a cabo, entre lo que se dice y lo que concretamente puede hacerse, y porque percibe que esos objetivos son útiles para ambos. En esta relación bidireccional (hay interacción entre individuo y empresa) se crea una situación de coherencia, compatibilidad o adecuación entre ambas partes; aquél se compromete porque siente creíbles los objetivos, los comparte, participa y se involucra. Esta conducta es positiva, asegurando una marcha paralela entre la organización y el empleado. Pero, eso sí, es una marcha sólo por un tramo de la vida.

Porter⁵ (citado por Thévenet) define la **implicación** como: **el convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la organización; la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y las misiones que la organización ha fijado y un fuerte deseo de participar en la vida de la organización**. Su base, pues, es un claro sistema de objetivos. Si el objetivo no es creíble, la implicación será nula. Un objetivo aceptable, p.ej. aumentar el índice de calidad de 90% a 95%, se puede transformar en inalcanzable cuando se agrega "en un mes". La implicación sería también un factor que favorece la eficacia, lo cual no significa adhesión incondicional o adoración del asalariado a su empresa, sino que parece suponer sólo cierto compromiso con sus valores y mayores oportunidades para él mismo.

⁴ También se la denomina "involucración".

⁵ Porter, Mowday y Steers: "Vínculos empleado-organización"

Un clima de confianza basado en un buen programa de comunicaciones, que de ninguna manera deberían convertirse en manipulaciones, contribuye a crear el compromiso mencionado en el párrafo anterior. Las razones éticas se comprenden fácilmente, pero lo que quizá no siempre se aprecia es que el individuo tarda muy poco en darse cuenta de que es víctima de una manipulación. Manipular es influir en el otro explotando sus habilidades, pero enrareciéndole el objetivo. Sólo se llega a la implicación partiendo de una comunidad de objetivos y medios y de confianza mutua. El individuo acuerda primero y luego actúa convencido. Los objetivos ambiciosos son más creíbles y alcanzables cuando se trabaja con mecanismos de consenso. La empresa puede asentar o proponer unos valores; pero debe llevarlos a cabo con la gente, y la convencerá de su pertinencia si la realidad se corresponde con ellos.

III) **Identificación**, - En este caso, el individuo siente que la suerte de la organización es su propia suerte, lo bueno o malo que le pasa a aquélla es como si le pasara a él mismo. Ejemplos: el hincha de fútbol dice "ganamos", "perdimos", aunque él no interviene en el juego; el militante político o religioso, cuando considera que sus creencias se confunden con su propia vida, y la compromete totalmente con los fines de su organización.

Según Chris Argyris, sociólogo norteamericano, este sentimiento sería malsano en el caso de las empresas; él afirma que para que el individuo sea eficaz en su trabajo necesita tener una buena vida de "no-trabajo". Algo así como decir que *se ponga la camiseta de la empresa cuando está en ella, y que se la saque cuando sale*. Sin embargo, las empresas suelen pedir la identificación de sus empleados, y los portavoces –y primeras víctimas– suelen ser sus jefes. Esta es una mirada que no va más allá del corto plazo, no ven que esa entrega absoluta es insostenible en el largo plazo, porque o bien el agente se vuelve un ser pasivo, sometido, rutinario, o se va de la organización para poder vivir con mayor plenitud. Creemos que Argyris tiene razón: no es sólo malsana para el empleado, sino que a la corta o a la larga lo es para la propia empresa.

Niveles culturales que enmarcan la cultura empresarial

El nivel de **cultura empresarial sólo** concierne al grupo social que se inscribe dentro de los límites de la empresa. Pero ésta se desarrolla en el marco de otros dos niveles: una **cultura exterior** a la empresa, nacional o regional, constituida por valores, por percepciones comunes, por maneras parecidas de enfocar la realidad; y una variedad de **culturas internas (subculturas)** que se corresponden, en general, con los grupos sociales de los que provienen sus miembros, no forzosamente coherentes entre sí. Bajo estas influencias y sobre estas diversidades se construye la cultura de la empresa, que resulta así de la combinación de un conjunto de subculturas.

Estas subculturas son expresiones de grupos humanos y, como tales, se autorregulan mediante un conjunto de normas y reglas implícitas, un patrimonio de experiencias comunes, de acciones, de respuestas a los hechos, lo que les permite un enfoque relativamente unificado de la realidad. Ellas pueden ser:

- Supuestos compartidos: cuáles son nuestros marcos de referencia comunes, tanto respecto de maneras de pensar cuanto de formas de hacer.
- Valores compartidos: en qué creemos aquí, a qué principios les asignamos mayor importancia.
- Significados compartidos: cómo interpretamos aquí los hechos y las cosas.
- Imagen corporativa compartida: cómo nos vemos y cómo creemos que nos ven los demás.

Por tanto, la cultura no es sólo un conjunto de signos folklóricos que adorna una organización, sino también el resultado de un proceso de creación, de verificación, incluso de selección de normas y de maneras de hacer.

La existencia de estas subculturas no es programada por la dirección de la empresa y no es consecuencia de un proyecto empresarial. En cualquier organización se desarrollan procesos no conducidos ni controlados, en los que la lógica no tiene forzosamente relación directa con las estrategias internas de la empresa. Es más, la cultura de los dirigentes, aunque importante, es una entre todas las demás subculturas. La cultura empresarial no es necesariamente la de sus dirigentes (aunque, como ya hemos visto, la de éstos tiene una influencia poderosa).

Estas subculturas pueden agrupar a los individuos por razones que no son las que habitualmente clasifican a los participantes de una empresa. Podemos entonces distinguir algunas variables que reagrupan a los asalariados de una misma empresa según sus percepciones de la realidad, como la formación, la actitud con respecto al trabajo, una historia común. De todos modos, la base de la conformación de la cultura de una organización no es la negación de las subculturas, sino la creación de otros lugares comunes de reconocimiento y de representación a nivel del conjunto.

Culturas “fuertes” y culturas “débiles”

Enfocada desde el grado de homogeneidad en el interior de la organización, la cultura puede ser calificada de “fuerte” o “débil”. En una cultura fuerte, las normas, estándares y guías, fijadas por los distintos niveles de Dirección, son bastante uniformes, **conocidos y compartidos** por todos (o por una gran mayoría), fomentando una orientación común de comportamiento. En una cultura débil, las normas de subgrupos, o aun individuales, sobrepasan la influencia de las normas culturales emanadas de la Dirección. Dicho de otro modo, predominan las subculturas grupales.

Es importante destacar que las calificaciones de “fuerte” o “débil” no tienen, en este caso, una carga valorativa. No necesariamente débil significará siempre malo. En algunas situaciones es deseable que se facilite y/o estimule la influencia de las subculturas, porque permite diversidad de pensamientos y de acciones. También es importante reconocer que en culturas débiles no es fácil lograr comportamientos consistentes a lo largo de toda la organización. En este tema es de aplicación el “enfoque de Contingencias”, ya que las variables de carácter tecnológico y social del ambiente interno pueden determinar, según el caso, la conveniencia de un tipo de cultura “fuerte” o “débil”.

Sistemas culturales

La cultura organizacional (llamada también *cultura corporativa*) tiene diversos componentes, que en su conjunto caracterizan la personalidad, la identidad de una empresa, y que ayudan a comprender mejor los restantes subsistemas, pues proporcionan patrones de evaluación. Por tanto, la cultura influye decisivamente en la forma en que funciona la empresa, ya que repercute en el comportamiento de sus integrantes. Esos componentes, básicamente valores y creencias, se manifiestan a través de dos sistemas culturales: formales e informales.

a) Formales

Las normas formales, así como las políticas trazadas por sus autoridades, son una expresión de la cultura oficial. Así, estructuras, líderes, códigos y políticas, sistemas de recompensa, orientaciones y programas de entrenamiento, contribuyen a la creación de la cultura y a su sostenimiento en el tiempo.

Estructura organizacional: Muchas de las organizaciones actuales, por dar el ejemplo más común, tienen una estructura burocrática, vale decir, estricta división de tareas, estandarización de actividades, y una ardua competencia y especialización. Las grandes organizaciones la requieren para sobrevivir, por las ventajas que ofrecen para quienes manejan y controlan, pero grandes son también sus desventajas y disfunciones. Por ejemplo:

- *la gente tiende a obedecer la figura de autoridad, sin importar qué es lo que ésta ordene.*
- *los jefes tienden a evadir culpas.*
- *la estructura fragmenta el trabajo y los roles, dividiéndose tanto que no ven el resultado final, y nadie se hace responsable del producto final de las acciones.*

Hoy asistimos a la aparición de nuevos diseños estructurales, tendientes a remover las normas burocráticas, extender la responsabilidad hacia abajo y dar poder a los individuos en todos los niveles de la organización para que los mismos puedan tomar decisiones. Esto requiere un cambio cultural que compatibilice la independencia de los decisores con fuertes principios organizacionales que unifiquen valores y orientaciones. En este sentido, S. Barcos, en su enfoque de la “Gerencia Múltiple” para abordar la creciente complejidad actual, propone que “El Gerente debe usar del poder dando libertad de actuar, dentro de los principios unificadores (que no son reglas, sino que sólo establecen límites), facultando a los individuos para trabajar responsable y eficazmente”.⁶

Líderes: Los líderes formales son un componente crítico en la cultura de las organizaciones dado que pueden crear, mantener, o cambiar la cultura. La orientación inicial la dan frecuentemente los fundadores, si tienen una visión sobre cómo será la nueva organización. Pueden personificar los valores de la cultura, creando un rol modelo para otros que lo observan y lo siguen, y guiando decisiones a todos los niveles organizacionales.

Códigos y políticas: Muchas organizaciones guían el comportamiento de sus empleados a través de valores, misiones, credos, políticas y códigos formales. Los valores, misiones y credo son abstractos y generales. Los códigos son muy variados en contenido y al implementarlos es difícil generalizar sobre su impacto. Un código puede prescribir el comportamiento, pero si éste no es seguido por los miembros de la organización, puede terminar en una organización fuera de línea (que dice algo y hace otra cosa, concepto que se verá más ampliamente en el tema de esta materia “Ética y moral de las organizaciones”). Por ello, es necesario que los códigos sean consistentes con el sistema cultural.

Sistemas de recompensa: Las bases sobre las que se estipulan las remuneraciones e incentivos de diverso tipo evidencian la cultura de quienes las establecen y son un mensaje a todos los miembros, que interpretan qué valores se premian. Si, por ejemplo, se otorga una recompensa por haber alcanzado un determinado objetivo sin prestar demasiada atención a qué medios se utilizaron, esto impulsará probablemente conductas del personal reñidas con la ética. Dado que la gente tiende a hacer las cosas que tienen una recompensa, la gerencia debe asegurarse de que los objetivos sean coherentes con las políticas proclamadas y no hayan sido cumplidos mediante comportamientos indeseables.

Programas de orientación y entrenamiento: A través de estos programas se comunican los valores y guías específicas para desenvolverse en la organización. Se brinda entrenamiento a la gerencia e

⁶ Este abordaje se expone y desarrolla en la asignatura electiva “Gestión de la Transformación Organizacional”.

indirectamente se comunican los comportamientos valorados por la organización. Estos programas deben ser consistentes con la cultura organizacional, porque si no están alineados con ella, pueden fracasar en su propósito o, inclusive, ocurrir que su realización no sea tomada en serio sino simplemente como una manera de gozar de un día libre.

b) Informales

Suelen ser elementos inmateriales, producto de la creación espontánea de los miembros. Ello no quita que puedan ser incorporados a las normas de la organización, adquiriendo entonces carácter formal. De entre ellos, haremos referencia a la **mística** e historias, los ritos, los tabúes, los símbolos de estatus y las jergas.

La gente inventa historias y construye **místicas** para darle sentido a sus mundos y vida. Son anécdotas que recuerdan sucesos importantes de la vida de la empresa, hechos reales que a veces se magnifican convirtiéndose en mitos legendarios. Los protagonistas de las historias suelen ser los fundadores, o ciertos empleados, considerados "héroes" de la empresa, y la moraleja de cada historia expresa valores de la organización.

Los rituales o ritos (gestos y ceremonias instituidos por la costumbre) pueden tener un aspecto informal (saludos de rutina, felicitaciones o festejos en ocasiones determinadas) o pueden haber sido formalizados por la empresa (por ejemplo, la presentación e iniciación del nuevo empleado, llamada también "inducción"). Los rituales le dicen a la gente simbólicamente qué se debe hacer y qué se espera que haga. Es una manera de afirmar y comunicar de manera tangible la cultura.

Los **tabúes** (aquello que se considera prohibido o, al menos, inconveniente) proceden por lo general, del medio ambiente cultural social; pero también cada organización crea sus propios tabúes, como el caso del tuteo en ciertos niveles o respecto de ciertas personas.

Los **símbolos**, como los ritos, pueden también estar formalizados (ej.: el tamaño del escritorio o del despacho conforme al nivel jerárquico, el derecho a estacionar el automóvil en la playa de la empresa) o basarse sólo en la costumbre (lugar donde se almuerza, por ejemplo).

La **jerga** es el lenguaje peculiar de la actividad, los términos o significados acuñados espontáneamente dentro de la propia organización (o en una parte o sector de ésta). Las culturas desarrollan y usan lenguaje para comunicar valores a los empleados. Resulta eficiente y directo y sirve, dentro del grupo, como muestra patente de pertenencia, fomentando a la vez la solidaridad de aquél.

Utilidad del estudio de la cultura de la organización

Para el profesional que participa o interviene en una organización, el estudio y conocimiento de su cultura le resulta útil porque, entre varias razones:

- **fomenta la comprensión**, ya que muchas conductas adquieren sentido al revelarse los condicionamientos culturales que las impulsan.
- **permite predecir el comportamiento**, porque los valores, las creencias y las normas desempeñan un papel importante en cuanto a determinar la forma en que las personas actuarán frente a una situación dada.
- **sustituye a la experiencia**, ya que el conocimiento de los factores culturales permite asimilar más rápidamente su sistema de valores.
- **facilita el cambio**, ya que la comprensión de la dinámica e influencia culturales permite la flexibilidad y adaptación de la Dirección a las nuevas circunstancias.

IV - EL GERENTE GENERAL SEGÚN J.P. SALLENAVE

El **gerente general** es el responsable de la definición de la estrategia de la empresa, determinación de sus **objetivos** y de los **medios** necesarios para lograrlos.

Marca las pautas para obtención y el uso de recursos de la empresa conforme a un plan, y **organiza las tareas** de los miembros componentes de la empresa.

Coordina y controla operaciones según un plan previsto.

Revisa la estrategia y las estructuras de la empresa en respuesta a los imprevistos, que pueden ser *externos* (ej.: una crisis energética) o *internos* (ej.: una huelga)

El campo de acción del Gerente General está formado por:

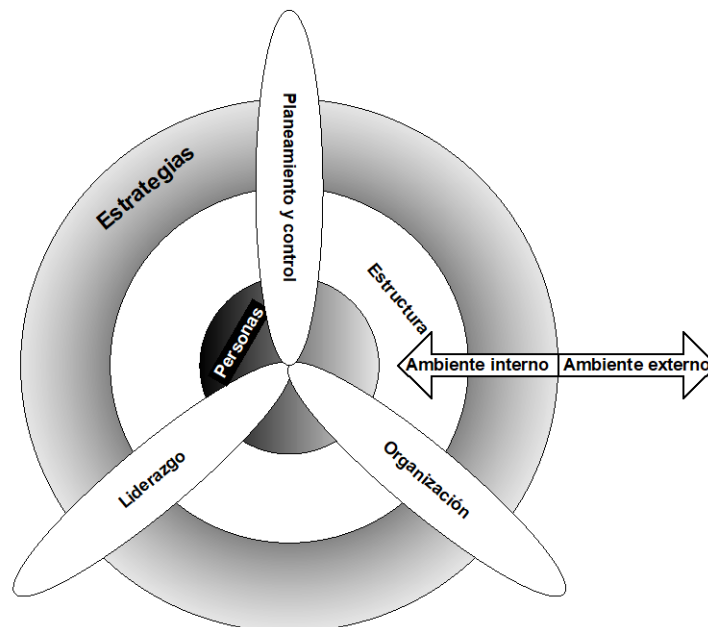


Ilustración 4 El Gerente según Sallenave

- Personas, a los cuales el Gerente dirige.
- Estructuras de la empresa en las cuales el trabajo está organizado, codificado y jerarquizado. Se delimitan límites de responsabilidad y de autoridad.
- Estrategia: que el gerente puede y debe modificar si la subsistencia y crecimiento de la empresa lo requieren.
- El medio ambiente externo

Él dirige no solamente las personas, sino la organización de las personas, o sea la estructura misma de la empresa. El conjunto de personas / estructura forma el medio ambiente interno de la empresa, el cual tiene un comportamiento propio (comportamiento organizacional), e interactúa con el ambiente externo. Hay veces en los que surge de la estructura una acción dirigida a modificar el ambiente externo de la empresa, por ejemplo: *“una empresa que lanza una guerra de precios para eliminar a un competidor”*. En otras ocasiones

se presentan cambios en el ambiente externo que determinan una reacción de la empresa. Es por ello por lo que cuando se habla de Estrategia, en un sentido amplio, significa el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa. Este intercambio se da gracias a la permeabilidad de los límites del sistema, ya que (como vimos en la Teoría General de Sistemas) si no es permeable (aislado) tiende a desaparecer.

Es posible establecer un paralelo entre las nociones de estrategia / comportamiento, ya que los dos términos designan un conjunto de relaciones entre el medio externo y empresa / individuo (medio ambiente interno) respectivamente.

El gerente general es responsable de su estrategia por lo tanto debe ser:

- Líder
- Organizador
- Estratega

y su campo de acción es la triple dimensión mostrada: Personas, Estructuras y Estrategias (*los anillos concéntricos*), al cual se le incluye el medio ambiente externo.

Estas cualidades le ayudarán a cumplir con las tres funciones fundamentales que debe asumir el empresario, según las Funciones de Mando, y que son:

- Preservar su empresa.
- Controlar las reacciones de la organización cuando las previsiones no ocurren y los objetivos no se logran.
- Concebir el futuro y proponer los objetivos a alcanzar.

Estas tareas requieren de las cualidades personales de un verdadero líder. Veamos un detalle de las tres características del gerente general.

El gerente general estratega

El gerente general es una persona, la cual realiza acciones que se encaminan a modificar el medio, o las relaciones entre la empresa y su entorno, es un político, no un filósofo. Esta característica es la que incluye al medio ambiente externo en el campo de acción del gerente general.

El gerente pretende ver las cosas tal como son y no como deberían ser. A su vez se dice que requiere dos cualidades muy importantes: virtud y fortuna.

La virtud es la habilidad de fijarse objetivos realistas y alcanzarlos con los medios más económicos.

La fortuna es la suerte que le sonrío a los audaces. No existe una fórmula para transformar a un funcionario de nivel medio en un estratega.

Para algunos autores contemporáneos los estrategas se pueden dividir en dos grupos:

Los que no actúan a menos que sean presionados por las circunstancias. Poseen el arte de sacar partido de una situación desfavorable. Presionados por un medio ambiente cargado de amenazas logran salir adelante. Vista así, la estrategia sería salir de los apuros de cualquier manera.

Los que son “empresarios”, que no sólo se dedican a resolver problemas provenientes del medio ambiente, sino que buscan activamente oportunidades. Identifican y exploran oportunidades, no problemas, lo que lo lleva a asumir riesgos sistemáticamente. Son reconocidos como “emprendedores”.

Pero atención: no todo es nobleza. El Gerente General estratega también es un manipulador, que maneja no solamente el tiempo sino también a las personas, para mantener y, a veces, aumentar su poder, y para obtener la cooperación efectiva de los *públicos* de la empresa: empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.

Es poco probable que un gerente tome decisiones brillantes para la empresa, pero nefastas para su futuro. Así pues, va construyendo un *castillo de poder*. Y este se crea y se refuerza mediante un juego de favores. Los favores son la moneda de cambio en el poder organizacional:

Yo hago una cosa que me cuesta poco personalmente, pero es de gran utilidad para Ud. Luego, yo podré pedirle un favor que le costará menos de lo que me beneficiará

Los favores son un mal necesario, ya que aseguran la cooperación entre los distintos departamentos. Si no fuera así, la organización pronto estaría paralizada (las organizaciones que de pronto trabajan “a reglamento” son una visión clara de este problema). Ahora bien, el problema surge cuando los favores se realizan de una persona a otra, pero en detrimento de la empresa. En este caso no se trata de un favor sino de un prevaricato.

El gerente general organizador

El esquema organizacional de la empresa es lo que delimita el poder del gerente general. Para él la estructura representa un **dato** en el presente, pero una **variable** en el futuro. Su función es la de ajustar la estructura y la estrategia de modo que exista congruencia entre las dos y que se valoricen mutuamente. Se puede decir que la estructura sigue a la estrategia y que las estructuras más complejas derivan de la aplicación secuencial de varias estrategias de base. Estas son, la expansión, la diversificación geográfica, la integración vertical y la diversificación de productos.

Cada estrategia de base está relacionada con una estructura diferente que le permite a la empresa optimizar la asignación de recursos con el fin de satisfacer el mercado actual y adaptarse a las exigencias del mercado futuro. Nace así la Teoría Contingente, en la que se admite que no hay una estructura ideal, y que en los tiempos que corren (turbulentos, dinámicos, llenos de cambios abruptos, de marchas y contramarchas) no todas las estructuras son igualmente válidas, que su selección es contingente y deben ser modificadas conforme a los cambios estratégicos.

El desafío que enfrenta el gerente general organizador es el de ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor desempeño.

El gerente es responsable del desempeño global de la empresa, pero este desempeño, al mismo tiempo depende de la estrategia de la empresa, de su esquema organizacional y de la congruencia de los dos.

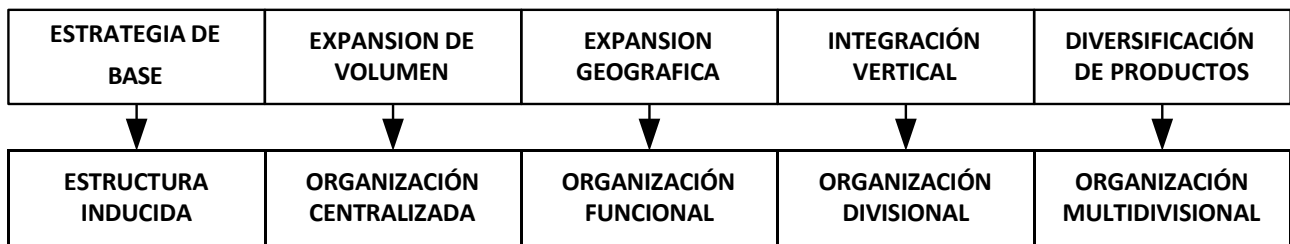


Ilustración 5 Estrategia vs Estructura

El gerente general líder

Aunque el gerente general sea un excelente técnico (estratega y organizador), no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de quienes están ligados a la empresa, tanto se hable de empleados como de los clientes, proveedores, accionistas, banqueros. El corazón de la organización está formado por personas. Esto requiere las cualidades de comunicador y de líder.

Como comunicador el gerente general debe hacer comprender a sus públicos, cuál es la estrategia de la empresa y por qué ésta requiere determinado esquema organizacional.

Como líder influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma eficaz.

El liderazgo organizacional es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad:

- Sensibilidad a las personas: el líder es un jefe. El líder es un manipulador, utiliza su poder y su influencia, los cuales son legitimados por su autoridad jerárquica.
- Sensibilidad a los objetivos de la organización: el líder tiene una visión clara de las metas. Sabe subordinar los objetivos individuales a los objetivos organizacionales. Sabe acomodarse a las situaciones, aunque sean comportamientos negativos

La sensibilidad a las personas y a los objetivos de la organización, son las cualidades peor distribuidas entre los gerentes generales.

El esquema es simple, pero tiene los inconvenientes de una visión estática de lo que es un líder. No hay un tipo de líder ideal, sino una variedad de estilos, cada uno de los cuales se adaptan a la realidad y necesidad de la organización en determinada situación. Cada líder tiene los mismos genes que el autócrata, el burócrata y el demócrata, pero además posee el atributo de la adaptabilidad. Este último es del que carecen aquellos que se encierran en un sistema de pensamiento. En ese sentido *“El líder es un hombre abierto que une el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades”*.

Si pudiéramos clasificar a los dirigentes según sea su tipo de liderazgo, podemos presentar la siguiente gráfica:

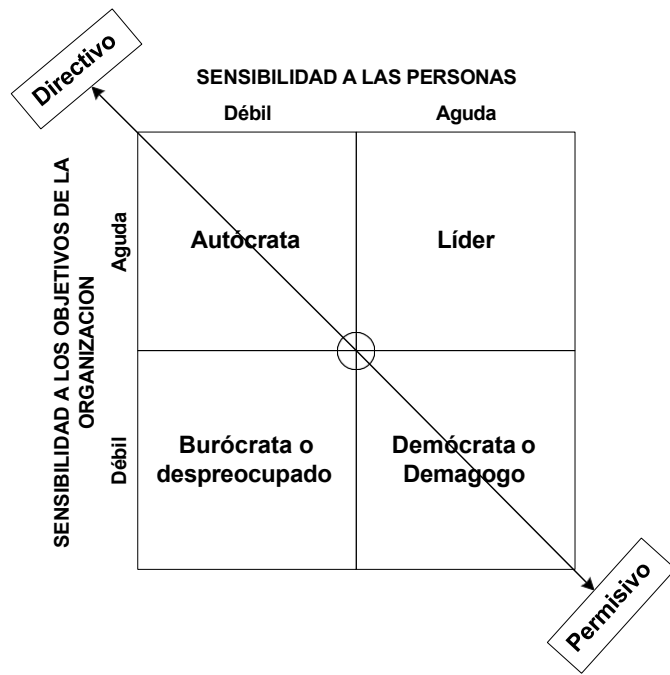


Ilustración 6 El Grid Gerencial

V - CONCEPCIONES ACTUALES SOBRE LA GERENCIA Y SU EJERCICIO EFICAZ

Conceptos básicos

Gerente es quien tiene a su cargo la dirección de toda una empresa, un área, un departamento, una división. Otra definición, que pone el acento en el papel de la gerencia en cuanto a la toma de decisiones, es la siguiente: "Gerencia es la práctica de decidir para otros (los dirigidos) sobre el empleo de todos los recursos, y de obtener que esos otros pongan en vigor esas decisiones".

La llamada "escuela tradicional" o "clásica" de Administración, elaborada a comienzos del Siglo XX, enunciaba entre sus principios centrales el llamado **proceso gerencial**, estableciendo en él tres pasos o funciones principales: **planificar, organizar y controlar**. En tal versión del proceso de gerencia, la existencia de **objetivos** se daba por supuesta y previa. Sin embargo, difícilmente podrá el gerente planificar en forma adecuada si no tiene idea de los estados futuros que la Dirección de la organización quiere alcanzar, dada la estrecha relación entre dichos propósitos generales y su propio papel determinante al frente de la administración, por lo cual se fue redefiniendo el primer paso del proceso gerencial como el de **establecer objetivos**.

En el esquema tradicional citado más arriba, no se señalaba ningún "paso específico" que pueda dar el gerente para **asegurar la ejecución** del trabajo planificado. Esto era consecuencia de una visión mecanicista, que daba por supuesta la ejecución sin desvíos de las órdenes superiores. Quienes, en cambio, consideran que debe concebirse un paso en el proceso gerencial para lograr que otros pongan en práctica sus ideas y decisiones, o sea, para poner en marcha el trabajo, caracterizan esa función de distintas maneras. Si se sostiene que las funciones de planificar, organizar y controlar incluyen en gran parte la toma de decisiones en el campo económico, en cuanto se vinculan principalmente con la elección del mejor empleo de los escasos recursos para alcanzar los objetivos deseados, tenemos entonces que incluir una función específica para lograr la realización, para poner en acción a los dirigidos. Esa función podrá llamarse dirección, supervisión o **motivación**. La autoridad que se delega formalmente en alguien para regir un departamento o aún la totalidad de las secciones de la empresa, como es en el caso del Gerente General; conlleva la necesidad de motivar a los colaboradores.

Las funciones gerenciales

Resumiendo, de manera muy general los antecedentes arriba expuestos, podemos hacer una descripción útil de las principales **funciones** gerenciales, que comprendería las siguientes:

- Establecer objetivos para toda la organización o para el sector a su cargo;
- planificar el trabajo de la organización o del sector a su cargo para que se logren los objetivos;
- obtener los recursos para este objeto y organizar el trabajo planificado de tal modo que se realice de la forma más efectiva y eficiente;
- motivar a los dirigidos a fin de que lleven a cabo las tareas necesarias a ese fin (que son metas-medios para los objetivos del gerente);
- controlar la ejecución del trabajo, comparando los resultados reales con los esperados;
- introducir las modificaciones en los planes o en las acciones que sean necesarias cuando los desvíos de éstos o los cambios en el ambiente lo exijan.

Este proceso se verifica en **todos** los niveles jerárquicos de la gerencia y en todos los departamentos de una empresa, de manera que la mayoría de las funciones y roles que enunciaremos aquí pueden ser aplicados a todos los que tienen la responsabilidad de administrar, en el sentido amplio de este término. La Dirección Superior desempeña esa labor para la empresa en su totalidad; los gerentes (o jefes) lo hacen cada uno para su departamento. Las funciones que constituyen el proceso no se excluyen unas a otras; por el contrario, están íntimamente interrelacionadas, como por ejemplo cuando el Gerente planifica la función de control u organiza la planificación de actividades. Estando interrelacionadas, las funciones gerenciales constituyen un **sistema**.

Respecto de las **tareas** de un gerente —expresiones prácticas de sus funciones— Peter Drucker da una definición: “El gerente sólo debe hacer aquello que no pueda delegar a otro”. Claro está que expresada de manera tan sintética suena excluyente en extremo y podría parecer inaplicable en ocasiones. Sin embargo, es correcta. Lo que no significa que un gerente deba cumplir todo lo enunciado como rígidos mandamientos cotidianos. Bien ha dicho H. Mintzberg que hay una leyenda acerca de lo que hacen -o deben hacer- los gerentes y una realidad bastante distinta, mucho más elástica, variada y dinámica. Y aunque parezca contradictorio, esa realidad no desmiente los principios teóricos, sino que permite entender cómo se manifiestan en la vida diaria de la organización.

Roles de los gerentes

En general, “un rol consiste en los patrones de conducta que se esperan de un individuo en una unidad social”. Esto es perfectamente aplicable a quien forma parte de la unidad funcional de una organización. Henry Mintzberg ha expuesto, basándose en una encuesta muy amplia y rigurosa que llevó a cabo, que “existe considerable semejanza en el comportamiento de los administradores en todos los niveles. Por ejemplo, afirma, todos ellos poseen autoridad formal sobre sus respectivas unidades de organización y esa autoridad les confiere un “estatus” (condición), el cual hace que tengan relaciones interpersonales con sus colaboradores, colegas y superiores, quienes a su vez les suministran la información que necesitan para la toma de decisiones. Esos aspectos diferentes de su trabajo los impulsan en todos los niveles a asumir una serie de *papeles* (funciones) ⁷ interpersonales, informativos y decisionales”, que dicho autor definió como “conjuntos orgánicos de comportamientos que se identifican con un puesto”. Para ampliar lo ya expuesto, también puede decirse que el papel o rol es lo que se espera que alguien haga para satisfacer acabadamente los requerimientos de su puesto.

Conviene pues plantarse desde una visión más completa que el mero enunciado global, o teórico, de las funciones y de las tareas, para descubrir y entender las múltiples facetas de la labor gerencial, con su compleja trama de interacciones. Es lo que se intenta a continuación, a partir del citado H. Mintzberg y de otro autor muy vigente en la actualidad: Jean Pierre Sallenave. Así, abordaremos el tema desde sus respectivos enfoques sobre los papeles del gerente. Y luego de exponerlos por separado los relacionaremos entre sí para alcanzar una concepción más totalizadora.

Para **SALLENAVE**, el gerente ha de desarrollar tres papeles básicos: estratega, planeador-organizador y líder-comunicador.

⁷ En opinión de esta Cátedra, es impropio asimilar “funciones” con “papeles”. Aquéllas son asignadas formalmente a cada puesto, mientras que los segundos son sinónimo de “roles”, cuya naturaleza se ha explicado más arriba, y que —de hecho— están más sujetos a las características personales de quienes desempeñan los cargos.

Como...

- **estratega**, es una persona cuya acción se encamina a modificar el medio o las relaciones entre la empresa y su entorno (lo que en un individuo llamaríamos “comportamiento”). La estrategia sería entonces el conjunto de relaciones entre el medio externo y el medio interno, y es esencialmente política (determinada en función de los objetivos más generales);
- **planeador-organizador**, le incumbe modificar la estructura de acuerdo con la estrategia para que exista congruencia entre ambas y se valoricen mutuamente. A menudo habrá de mantener un cierto grado de desorden y de aparente irracionalidad. Además, con la palabra estructura se quiere significar no solamente la definición de jerarquías y funciones del personal (reflejada habitualmente en un organigrama) sino todo el esquema organizacional, incluyendo los sistemas de motivación, información y de toma de decisiones;
- **líder y comunicador**, debe: *a)* influir en el comportamiento de sus colaboradores; *b)* hacer comprender a sus públicos (externos e internos: clientes, banqueros, personal, proveedores, accionistas, etc.) cuál es la estrategia de la empresa. Para ello necesita un adecuado equilibrio de su sensibilidad respecto del logro de los objetivos con la relativa a las necesidades de la gente. (*Nota:* En relación con este aspecto es de mucha utilidad la comprensión del llamado “*grid gerencial*”, que diseñaran Blake y Mouton)

Según **HENRY MINTZBERG**, el trabajo del gerente puede ser descrito como la suma de varios papeles o comportamientos. A ese propósito, enfoca el tema en dos planos, sucesivos e interconectados:

Las esferas de actuación del gerente, que serían tres: **interpersonal, informacional y decisional**, jugando en cada una de ellas diversos **papeles**.

- **Interpersonal:** comprende tres papeles: figura directiva o representante, líder y enlace.
 1. **representante:** Desempeña funciones como cabeza de su unidad, incluyendo papeles simbólicos o ceremoniales. Ante los miembros de la organización, como para los observadores externos, personifica los aciertos y fracasos de aquélla.
 2. **líder:** Este papel es inherente a su carácter de responsable del trabajo de su gente. Algunas tareas implican liderazgo directo. Coordina, dirige y motiva a sus colaboradores⁸. Debe conciliar los objetivos personales de cada uno con los de la organización. Mientras que la autoridad formal le da una cantidad de poder, el liderazgo legitimado determina en gran medida la cantidad que puede usar de ese poder.
 3. **enlace:** Los administradores “deben aprender a trabajar dentro o fuera de la organización” con quienquiera que pueda ayudarle al logro de sus objetivos. El gerente establece contactos fuera de su línea vertical de mando. Está probado que los gerentes utilizan tanto tiempo con sus colaboradores como con otros colegas y personas ajenas a sus unidades. Forman redes de obligaciones recíprocas –dentro y fuera, repetimos-, forman coaliciones, se apoyan en sus

⁸ Para mayor profundización de este apartado, remitimos al lector al capítulo sobre “Liderazgo”.

relaciones para lograr cooperación. En sentido más formal, son quienes conectan a la empresa o a su departamento con el entorno.

- **Informacional:** desempeña tres papeles: monitor, difusor, portavoz. Y se constituye en el foco central de información de la empresa.
 1. **monitor:** Hace una permanente búsqueda, examen y seguimiento de informaciones del ambiente externo, ya sea mediante requerimientos a sus colaboradores o a otros enlaces, y recibe gran cantidad de información no solicitada, sobre todo, a través de redes de contactos, tanto formales como extraoficiales, que él mismo ha desarrollado.
 2. **difusor (o diseminador):** El gerente debe compartir gran parte de esa información. Los informes que recaba de los contactos externos pueden ser necesarios dentro de la organización. En su papel de diseminador debe distribuir y divulgar la información que sea relevante para sus colaboradores, la que ellos necesitan para poder tomar decisiones acertadas y alcanzar un eficaz desempeño de sus propias funciones.
 3. **portavoz (o vocero):** Actuando como vocero de su empresa o de su departamento, el gerente transmite parte de su información a terceros, fuera de su unidad, particularmente a sus superiores; porque todo gerente debe informar a las personas influyentes que controlan su unidad. En este papel, igual que los diplomáticos, se guían por lo que conviene a la empresa y a su área.
- **Decisional:** La información no es un fin en sí misma, es la fuente básica para tomar decisiones, y la persona encargada de tomar las decisiones dentro de la unidad es el gerente. Sólo el gerente tiene la información completa y al día para tomar el conjunto de decisiones que determinará la estrategia del área. En este caso, los papeles son cuatro: emprendedor, árbitro, administrador de recursos, negociador.
 1. **emprendedor:** Es el *estratega y creador de negocios por excelencia*⁹, quien debe ser capaz de iniciar cambios cuando su conocimiento de la organización y del ambiente le indique la necesidad de producirlos. El gerente de una unidad trata de mejorarla y adaptarla a las condiciones cambiantes del medio. Está en constante sondeo en busca de nuevas ideas, y cuando se presenta una realmente buena inicia un proyecto de desarrollo, que podrá supervisar él mismo o delegar a un colaborador. Cada tanto irá chequeando el nivel de avance de cada proyecto, dándole impulso a aquéllos que lo necesiten.
 2. **árbitro:** No existen organizaciones en las que no se presenten problemas y se produzcan conflictos, y él debe manejarlos y resolverlos, de manera de mantener la estabilidad interna. Para ello debe ser capaz de pensar analítica y conceptualmente, y prever las implicaciones de las decisiones que adopte. Debe afrontar las perturbaciones, respondiendo a las presiones, que a veces son enormes como para ignorarlas. P.ej.: una huelga, un enfrentamiento dentro de su unidad, un cliente sumamente importante que va a la quiebra. Cuando los gerentes hacen caso omiso a estas las perturbaciones, éstas pueden terminar generando situaciones de *crisis*.

⁹ El agregado en bastardilla es nuestro.

3. **administrador de recursos:** La responsabilidad de decidir “qué se le dará a cada uno dentro de la unidad y de cómo se dividirá el trabajo” está en manos del gerente. Una de las cosas de más valor que asigna es su propio tiempo. Al reservarse este poder, el gerente se asegura que las decisiones estén en sincronismo con los recursos asignados. Como hay gran cantidad de objetivos y metas (que, más allá de los fines comunes que persiguen, suelen ser a la vez complementarios y contrapuestos), los respectivos responsables bajo su mando compiten por los recursos, tanto materiales como humanos. Éstos son siempre limitados, y él, como organizador de su unidad o empresa, deberá asignarlos logrando un balanceo de objetivos *Las definiciones de prioridades que comporta este rol son, casi siempre, la expresión concreta de la verdadera política de un gerente*¹⁰.

4. **negociador:** Los estudios realizados indican que los gerentes utilizan gran cantidad de su tiempo en negociaciones. Para los gerentes, las negociaciones son una forma de vida, porque son quienes cuentan con los conocimientos y las facultades necesarias para hacerlo y tienen la autoridad para comprometer los recursos de la organización o de su unidad. Esto se da tanto en el ámbito interno (por ej.: los gerentes departamentales con sus pares), como en el externo (por ej.: con el sindicato, con los competidores, con los proveedores); lo cual también determina a qué nivel gerencial le corresponde negociar cada situación. *El presidente o el gerente general de una SA encabeza las negociaciones para evitar una huelga, el capataz discute una queja con el jefe de taller hasta llegar a una solución.*

De lo que se concluye que Mintzberg encuentra estos 10 papeles que son los que se espera cumpla un gerente. Estos papeles -aclara- tienen distinta relevancia según la jerarquía y las circunstancias, y son desempeñados de una u otra forma por los gerentes de todo nivel. Todos los acá descritos no son fácilmente separables. De hecho, los papeles Interpersonal, Informativo y el relacionado con la Toma de Decisiones son casi siempre inseparables: un gerente sin contactos de enlace carece de información, como resultado no puede diseminar información ni puede tomar decisiones.

Para visualizar el entramado que forman, pasamos a examinar su correspondencia con los que propone Sallenave y también sus intra - vinculaciones sistémicas, con la ayuda visual de los gráficos siguientes.

Sallenave	Mintzberg
Estratega	Emprendedor, Negociador, Portavoz, Enlace, Representante.
Planeador-organizador	Administrador de recursos, Monitor, Arbitro.
Líder y comunicador	Representante, Líder, Difusor, Portavoz, Arbitro

¹⁰ ídem anterior.

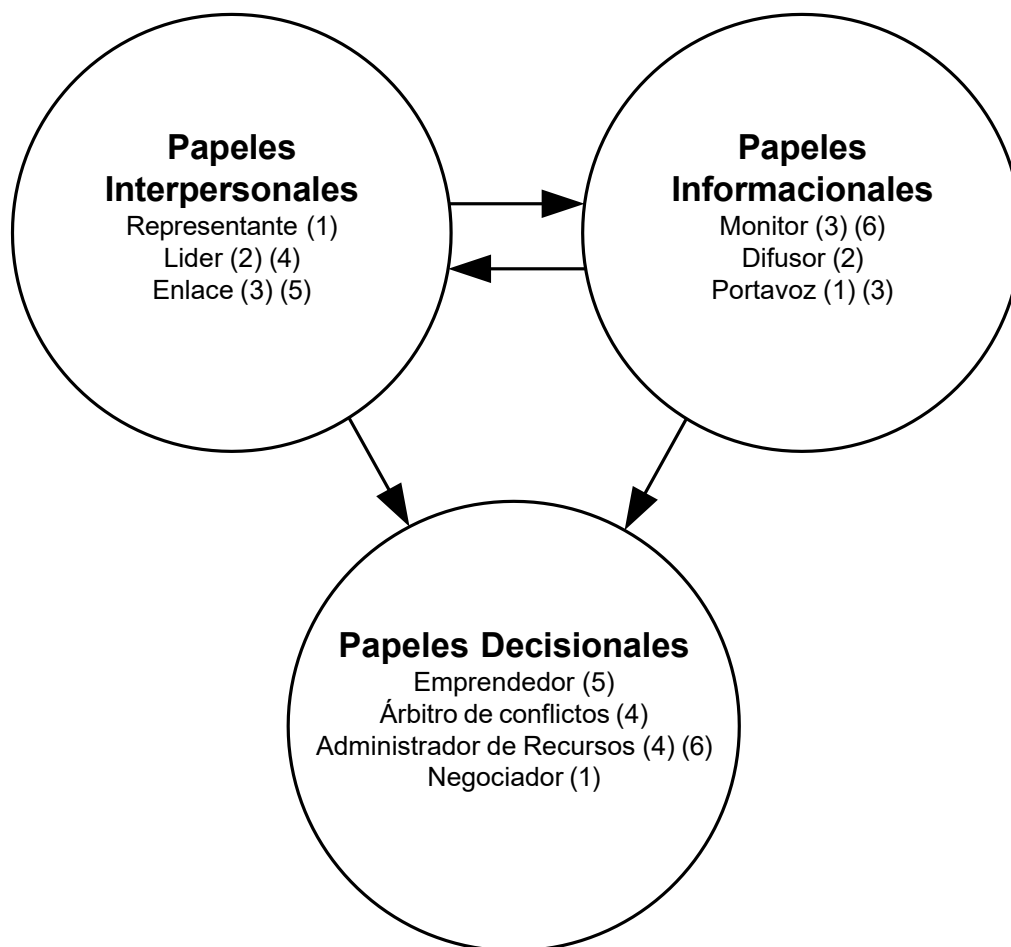


Ilustración 7 Papeles del gerente según H. Mintzberg

Los números al lado de cada papel expresan las afinidades, con otros papeles que llevan el mismo número. Su interpretación sería la siguiente:

- (1) El papel de representante se suele aprovechar para ser portavoz de la firma y, de hecho, negociador con otras.
- (2) El líder también es un difusor para sus colaboradores.
- (3) En los procesos de enlace externos es de hecho un portavoz.
- (4) Entre las responsabilidades del líder está la de arbitrar en los conflictos intra - grupales, lo que tiene una indudable influencia en el desempeño del personal y en el clima laboral de su grupo.
- (5) y (6) Un gerente emprendedor trata permanentemente de establecer enlaces con el entorno de la empresa, lo que implica la necesidad de decisiones para el aprovechamiento eficiente de los recursos.

Como se expresa más arriba, los papeles gerenciales tienen **distinta relevancia** según el nivel gerencial. Por ejemplo:

- el de Representante se presenta más frecuentemente en niveles altos.
- el de Enlace, en el nivel medio (internamente) y alto (hacia afuera).

Habilidades que se requieren de los gerentes

Como se puede deducir, a partir de las teorías expuestas, los gerentes necesitan contar con distintas habilidades para poder desempeñar las actividades que caracterizan su trabajo. Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales:

- **Conceptuales:** Implican tener visión de la complejidad del todo. Es la capacidad de abstraer lo esencial que subyace en un conjunto de situaciones particulares. Por ejemplo, comprender las complejas relaciones existentes entre las unidades a su cargo, o descubrir las direcciones hacia las que tienden los mercados de su empresa.
- **Técnicas:** Comprenden el conocimiento, procedimientos y recursos que se aplican en un determinado campo de especialización, como ser la ingeniería, el cómputo, la contabilidad, la producción material o de servicios, etc.
- **Humanas:** Residen en la capacidad de interactuar y trabajar bien con otras personas, ya sea de manera individual o en grupo, motivar, resolver problemas interpersonales.

Sin embargo, los requerimientos de estas habilidades no son iguales en todos los niveles de la estructura. La naturaleza de las funciones y de los roles que gerentes (y en general, todo supervisor) deben respectivamente desempeñar, exigen en mayor medida algunas de estas habilidades, y menos de otras. Pero ninguno de aquéllos está eximido de contar con ellas, conforme a las características del puesto que ocupe.

En el caso particular de las habilidades humanas, deben considerarse las que requiere la conducción de colaboradores, pero también las vinculadas a la relación con pares. Por este motivo, la importancia que se les adjudica ha venido creciendo en los años recientes: ya no sólo para los que manejan personal numeroso –por lo general en niveles inferiores- sino también para quienes deben ser capaces de aumentar la motivación y la satisfacción de los funcionarios más altos, pues no bastan las remuneraciones muy atractivas y el propio impulso derivado del sentido de responsabilidad y las aspiraciones profesionales que, se supone, imperarán en personas de ese nivel. Dicho de otro modo, cualquier gerente, sin depender de su posición en la organización, **debe poseer habilidades humanas.**

Sintetizando, podríamos expresar la importancia relativa de cada grupo de habilidades en el siguiente cuadro, relacionándolas con cada nivel dentro de la estructura, sin absolutizarlas, y guiando su interpretación conforme a la realidad de cada organización y a las reflexiones hechas en los párrafos precedentes.

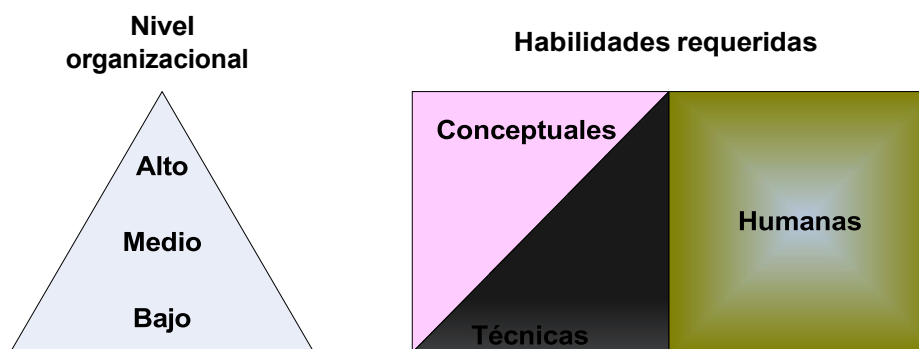


Ilustración 8 Habilidades del Gerente y la pirámide organizacional

Digamos, finalmente, que para Peter Drucker la efectividad gerencial es función de los siguientes factores (las "cuatro C"):

- Concentración,
- Conocimiento de las propias fortalezas,
- Capacidad para hacerse entender,
- Capacidad para ubicar correctamente a cada colaborador.

VI - EL GERENTE, EMPRENDEDOR Y NEGOCIADOR

El gerente emprendedor

Hemos visto que una de las cualidades que se requieren a un gerente general es la de ser un estratega. Si ahondamos en el significado de este atributo, hallamos que, para P. Drucker, “el gerente general es un empresario”. No sólo se dedica a resolver los problemas provenientes del medio ambiente, sino que busca activamente las oportunidades, las identifica y explota, asume riesgos. Es una actitud **proactiva**, muy distinta del mero enfrentamiento y resolución de los problemas, actitud **reactiva**.

Hay diferencias clave entre el “gerente empresario” y el “gerente burocrático tradicional”. Los primeros son innovadores, procuran una participación más directa en las operaciones de su empresa, se mueven con independencia en la búsqueda de mayores utilidades, aceptan los riesgos como parte de su papel de empresario (poniendo a veces en juego su seguridad económica personal), aceptan los errores como componente normal del negocio, los motiva el éxito, crecimiento y consolidación de su empresa con horizontes amplios (mediano y largo plazo).

Los gerentes tradicionales, en cambio, actúan más como “administradores-custodios”, tienden a evitar riesgos y se cuidan mucho de no cometer errores. “En las organizaciones burocráticas, los niveles de mayor jerarquía disuaden a los gerentes de emprender aventuras financieras y los premian por minimizar riesgos y evitar fracasos”. Los motivan principalmente las recompensas materiales y simbólicas (promociones, poder, tipo y ubicación de oficinas, cantidad de subalternos, etc.). Se proponen metas a plazos más cortos, se desentienden de las cuestiones operativas, que delegan y controlan. Según Robbins y Coulter, estas características no son privativas de los gerentes de grandes organizaciones burocráticas, porque –afirman, existen también gerentes de pequeñas empresas faltos de lo que denominan “espíritu empresarial”: “proceso mediante el cual las personas buscan oportunidades, satisfaciendo necesidades y deseos a través de la innovación, sin tomar en consideración los recursos de los que disponen en ese momento”.

Así es que, ante la toma de una decisión, el administrador típico pregunta: “¿qué recursos controlo, con qué estructura cuento para adoptar cierta estrategia, ¿cómo puedo disminuir las repercusiones adversas del entorno?”, mientras que las preguntas del empresario serían: “¿dónde está la oportunidad? ¿Cómo puedo aprovecharla? ¿Qué recursos son necesarios, y cómo puedo obtenerlos?”

El empresario está a tono con los cambios externos que pueden significar una oportunidad, las perciben por encima de las amenazas y apenas la identifican tratan de explotarla, actúan de manera “revolucionaria”, viendo más el potencial de mejora de cada situación que el de deterioro. Esto les permite, por ejemplo, lograr ventajas mediante una visión sinérgica de las situaciones desventajosas. También se les suele achacar su propensión al exceso de confianza en sí mismos, y su tendencia a generalizar demasiado a partir de pocas observaciones; aunque es frecuente que ello les permita tomar decisiones rápidas y contagiar su entusiasmo a sus colaboradores.

Los “administradores” tratan de preservar los recursos, se ponen en guardia ante la posibilidad de agotarlos, postulan medidas evolutivas, y a veces les ocurre que, esperando tener toda la información necesaria para tomar una decisión estratégica racional, cuando aquélla llega la oportunidad puede haber pasado de largo.

H. Mintzberg sintetizó las características de las organizaciones empresariales en estos cuatro rasgos:

1. Se centran en las oportunidades, los problemas son algo secundario. Lo mismo que recomendó P. Drucker: no malgastar a la “poca buena gente” disponible en resolver problemas.
2. El poder está centralizado en manos del principal directivo, audaz, a veces carismático, poco propenso a la planificación.
3. La creación de estrategias proviene muchas veces de “saltos” drásticos frente a la incertidumbre.
4. El crecimiento es su principal objetivo, como reflejo de la necesidad egotista de logro personal del empresario.

Comentarios de la Cátedra.

Entre las características que los autores atribuyen a los gerentes emprendedores aparecen algunas que parecen contradecir la “buena” teoría administrativa. Conviene señalarlas y examinarlas brevemente.

- a) Tales gerentes-empresarios se interesan –e inmiscuyen– en las actividades operativas, y delegarían poco. En otros capítulos de esta obra se pondera la capacidad de delegar, apropiada en muchas circunstancias, y el propio Drucker formuló un apotegma: “Un gerente debe delegar todo aquello que pueda hacer otra persona en su lugar”. Sin pretender zanjar el contrasentido –real o aparente–, observemos que aquí la cuestión sería: ¿es delegable el “emprendimiento” proactivo? ¿podrá otro, en lugar del “*principal directivo*”, que ha descubierto una oportunidad en el mercado, tomar la iniciativa de emprender un nuevo y original negocio que permita aprovecharla, con todos los riesgos que ello pueda implicar? Cosa muy distinta, a nuestro entender, es la organización de las actividades de implementación, las nuevas rutinas y tareas de detalle a que ella dará lugar, una vez que la puntada inicial ha sido dada.
- b) Los emprendedores (a través de descripciones que nos llevan a imaginarlos exitosos), serían reacios a planear. ¿Qué decimos nosotros? Por un lado, hay que recordar que Henry Mintzberg es uno de los críticos del “planeamiento estratégico”¹¹, por lo que no debe extrañarnos su aserto. Y por otro, recordar que, en el campo de las decisiones estratégicas, eximidas de programación previa por su naturaleza creadora, el planeamiento no se expresa en metas detalladas sino justamente en el lanzamiento de nuevos objetivos, que muchas veces aparecen inesperadamente, frutos a la vez de la incertidumbre y de la oportunidad.

El gerente negociador

Según lo expresó B. Kliksberg “Uno de los campos relevantes en el nuevo perfil gerencial es el del rol de negociador. En contextos signados por la interrelación, la negociación constituye una actividad fundamental. La construcción de la red de contactos señalada como una de las bases del gerente de excelencia se lleva adelante principalmente por esta vía. Por otra parte, la negociación es parte integrante de la dinámica interna de las organizaciones. El modelo tradicional la ignoraba, o tendía a reprimirla suplantándola por las imposiciones verticales. Los costos son muy altos, y este tipo de estilo de solución de conflictos, debilita la capacidad de la organización para la productividad y la competitividad, y reduce fuertemente sus posibilidades de pensar en términos de innovación y de encarar la complejidad. La negociación ha pasado a ser una forma de vida del gerente y debe desarrollar las capacidades para ello”.

“Por lo general se piensa que el regateo se aplica principalmente en contextos comerciales, legales y laborales. No obstante, desde una perspectiva política el regateo es esencial en la toma de decisiones de las

¹¹ Ver capítulo **Estrategia y Planeamiento**

organizaciones. La negociación se impone siempre que dos o más partes tienen algunos intereses en común y otros en conflicto” (Bolman y Deal). Así ocurre entre la gerencia y los trabajadores, que desean ambos que la organización funcione bien, difieren respecto de las remuneraciones. O entre las distintas gerencias, por la asignación de recursos a unas y otras. La negociación es una herramienta interpersonal que emplean los gerentes. A los ejemplos dados podemos agregar los *trueques y pactos* entre gerencias, o entre un gerente y su superior como una de las partes del proceso de formación de coaliciones; la resolución de conflictos con los colaboradores, los acuerdos y *suavización* de asperezas con socios, clientes, proveedores, colegas.

Robbins y Coulter distinguen dos **estrategias básicas de negociación**: *distributiva*, e *integradora*.

Negociación distributiva.

Este tipo de negociación opera bajo el concepto de “suma cero”: lo que obtenga uno lo pierde el otro, y viceversa. De manera que su esencia es “ver quién obtiene la rebanada más grande del pastel”. Su aplicación más notoria son las negociaciones obrero-patronales por los salarios. “Al participar de una negociación distributiva, las tácticas tienden a que el oponente acepte su objetivo específico o que quede tan cerca de él como sea posible. Por ejemplo.: persuadir al oponente de la imposibilidad de llegar al objetivo de éste y de la conveniencia de aceptar un acuerdo cercano al propio; argumentar que el objetivo propio es justo, mientras que el del oponente no lo es.

Negociación integradora

“La solución integradora de problemas opera bajo la suposición de que al menos hay una solución que puede crear una situación de ganar-ganar”, o sea que ambas partes pueden salir, en algún sentido, gananciosas. Este tipo de negociación es preferible a la primera, porque facilita trabajar juntos para la solución, vincula a los negociadores y crea una sensación de éxito a ambos, mientras que la distributiva da como saldo una parte perdedora y acentúa su animosidad. Sin duda que aún no es frecuente ver negociaciones integradoras, tal vez porque requiere ciertas condiciones previas:

- Apertura de las partes con franqueza en la información.
- Sensibilidad a las necesidades del otro.
- Confianza mutua
- Disposición de ambas partes a la flexibilidad.

Estas condiciones suelen chocar con las culturas predominantes de las organizaciones, que tratan de ganar a cualquier costo. Esto se ilustra en el siguiente cuadro, propuesto por Robbins y Coulter a partir de un estudio de Lewicki y Litterer:

CARACTERÍSTICA DE LA NEGOCIACIÓN	NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA	NEGOCIACIÓN INTEGRADORA
Recursos disponibles	Cantidad fija para dividir	Cantidad variable para dividirse.
Motivadores principales	Yo gano, tú pierdes	Yo gano, tú ganas
Intereses principales	Oposición mutua de las partes	Convergente o congruente con el otro
Enfoque de las relaciones	A corto plazo	A largo plazo

Otra clasificación, con ciertas analogías a la precedente, es la basada en el **estilo de negociación**. J.J. Riqué examina tres estilos:

- **Estilo competitivo**, caracterizado por el hecho de que el supuesto básico de las partes es “que el objeto de la negociación es fijo e inamovible” y por tanto “hacen un uso total de su poder para imponer su propia posición a la otra parte”. Evidentemente, es similar a la “negociación distributiva” de los autores antes citados.
- **Estilo cooperativo**: “El estilo subyacente al estilo cooperativo es que el objeto de la negociación no es fijo”, sino que a través de ella se puede crear riqueza (“ensanchar el pastel”), generando alternativas para beneficio mutuo. El poder negociador se utiliza de manera equilibrada, y su meta es “un acuerdo eficiente, amistoso y seguro”.
- **Estilo integrador**: El proceso consiste en la elaboración conjunta de un [nuevo] proyecto superador de las posiciones iniciales”. Dentro de este estilo, las partes intercambian información, actúan con flexibilidad y buscan “la mejor combinación posible del interés/necesidad de ambas partes a través de la solución creativa de problemas”. Es particularmente útil cuando ambas partes pertenecen a la misma comunidad mayor –como es el caso de negociaciones entre distintos departamentos de una empresa- y sus acuerdos contribuyen al bienestar de ésta.

Algunas recomendaciones para el desarrollo de habilidades de negociación

- Adquiera tanta información como pueda acerca de los intereses y metas de su oponente. Podrá comprender el comportamiento de éste y a predecir sus respuestas a los ofrecimientos que le haga
- Evitar considerar al otro como "el enemigo". Al negociar, no piense que está frente a un rival; el objetivo es que ambas partes ganen o empaten, de modo que ninguna pierda.
- Comience la negociación con una apertura positiva, tal vez una concesión menor, y luego examine las concesiones que haga la otra parte.
- Escuche, pregunte, responda, no se apresure.
- Separe a las personas de los problemas, concentrándose en los problemas a negociar, no en la personalidad de su oponente. Evite atacarlo, porque lo que está en debate son las ideas, no las personas.
- Trate una oferta inicial simplemente como punto de partida. No les preste demasiada atención porque tienden a ser extremas e idealistas.
- Si hay condiciones, busque una solución integradora enmarcando las opciones en términos de los intereses de su oponente, haciendo énfasis en soluciones “gana-gana”.
- Si se entra en un “callejón sin salida”, considere la posibilidad de usar la asistencia de terceros. Pueden ser mediadores -ayudan a las partes a llegar a un acuerdo, sin imponerlo-, árbitros que escuchan a las

partes en la disputa e imponen una solución, o conciliadores, que actúan como un canal de comunicación, interpretando mensajes y aclarando malentendidos

Resumiendo, la negociación es un juego de motivos mezclados y también un proceso de decisiones interdependientes. Es algo fundamental para un gerente saber desarrollarla, porque siempre necesitará tener amigos –o al menos aliados- para lograr sus objetivos, y con ellos deberá construir relaciones provechosas (para ambos, en el enfoque “integrador”). Dicho de otro modo, la dinámica política es inevitable en condiciones de ambigüedad, diversidad y escasez; que son aquéllas a las que se enfrenta continuamente un gerente.

VII - LIDERAZGO - CONCEPTOS BÁSICOS Y NUEVOS MODELOS

Generalidades

Según la definición de Young, “el liderazgo representa un dominio fundado en una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo o en conocimientos pertinentes en una situación dada”. Por tanto, el **liderazgo** se relaciona específicamente con una determinada situación y no es lo mismo que **jefatura**, pues ésta es poder formal mientras que el liderazgo es “informal” (en el sentido de que no está oficialmente establecido como aquélla), y restringido a un tiempo y lugar. Lo que no impide que a veces el liderazgo pueda coincidir con la autoridad formal.

¿Cómo se genera el liderazgo? Harris lo explica así: una situación dada crea un imperativo en el grupo; un individuo puede hacer conscientes a los demás de ese imperativo y así aquéllos servirán voluntariamente al imperativo. En la medida que dicho individuo sea capaz de liberar capacidades colectivas y aptitudes emocionales dirigidas a ese fin, se convertirá en líder. Luego, el liderazgo es **una función colectiva** y no reside fundamentalmente en el individuo –por dominante o eficaz que sea- sino en la situación real (lo que no excluye que aquél deba poseer ciertas cualidades, como por ejemplo determinado grado de inteligencia). Ni el líder más poderoso puede extraer del grupo aquello que no se encuentre allí de antemano y que el grupo quiera ceder. Más aún: el hecho de que el líder sea “elegido” por el grupo –aunque fuera tácitamente- no asegura que sea el más indicado para dirigirlo, sólo significa que representa en la conciencia de los demás los sentimientos y aspiraciones del grupo.

Es recomendable que en las empresas se promuevan para encabezar los departamentos a quienes demuestren realmente su eficiencia funcional y su aceptación por el grupo y no, como sucede a veces, a los que consiguen “ponerse al frente” como resultado de su afán por trepar dentro de ambientes crudamente competitivos. Bajo la apariencia de firmeza y energía, esto suele ser indicio de inseguridad emotiva e, incluso, de ineptitud.

Tipología del liderazgo

Una clasificación elemental de los estilos de liderazgo distingue entre **líderes autócratas**, que concentran el poder y la responsabilidad, impidiendo de hecho el desarrollo de los demás, y **líderes demócratas**, quienes dan participación, orientan, delegan y tienden a obtener soluciones colectivas. Pero está dicho que es una división muy elemental y esquemática, pues en la realidad encontramos numerosas variantes, combinación de ambos caracteres básicos, por ejemplo, los **líderes paternalistas** que bajo su apariencia “democrática” y benevolente terminan decidiendo siempre todo por sí mismos. Los distintos estilos de liderazgo se reflejan, por supuesto, en los sistemas de supervisión, que son, en gran medida, expresiones de diferentes grados de liderazgo. Esto se observa en detalle en la teoría conductual explicada más adelante.

Lo mismo que la Motivación, éste es otro tema del comportamiento organizacional que se ha investigado a fondo. Y casi toda la investigación se ha dirigido a responder la pregunta, "¿Qué es un líder efectivo?". Ha habido una evidente evolución en el abordaje del proceso del liderazgo, a través de diversas teorías propuestas para comprenderlo y explicarlo. Examinaremos con mayor detalle las principales, para alcanzar una comprensión básica del liderazgo.

Teoría de los Rasgos

Pregunte en la calle a la persona promedio qué acude a su mente cuando piensa en el liderazgo. Es probable que reciba una lista de cualidades como inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fortaleza, valor, integridad y confianza en sí mismo. Estas respuestas representan en esencia las teorías de los rasgos del liderazgo. La búsqueda de características específicas que distingan a quienes son líderes de quienes no lo son, aun cuando se haya hecho de manera más seria que nuestra encuesta callejera, dominaron los primeros esfuerzos de investigación del estudio del Liderazgo.

¿Es posible aislar uno o más rasgos en las personas que se reconocen como líderes (por ejemplo, Martin Luther King Jr., Juana de Arco, Ted Turner, Nelson Mandela, Margaret Thatcher, Mahatma Gandhi) que no poseen quienes no son líderes? Tal vez aceptemos que estas personas se ajustan a nuestra definición de un líder, pero son individuos con rasgos completamente diferentes. Si el concepto de los rasgos es válido, debe haber rasgos específicos que se encuentren presentes en *todos* los líderes.

Los esfuerzos de investigación que buscaron aislar estos rasgos dieron como resultado muchos "callejones sin salida". Los investigadores no pudieron identificar una serie de rasgos que *siempre* distinguieran a los *líderes* de los seguidores y a los *líderes efectivos* de los que no lo son. Tal vez era demasiado optimista creer que una serie de rasgos consistentes y únicos pudieran tener aplicación para todos los líderes efectivos, estuvieran al mando de cualquier tipo de organización (comercial, administrativa del Estado, militar, religiosa, sin fines de lucro, etc.)

Sin embargo, los intentos por identificar los rasgos consistentemente *asociados* con el liderazgo han tenido más éxito. Seis rasgos en los que los líderes parecen distinguirse de los no líderes comprenden empuje, el deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento relativo al puesto. Estos rasgos se describen en la siguiente tabla.

SEIS CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A LOS LÍDERES DE QUIENES NO LO SON (Según Kirkpatrick y Locke)

- **Empuje.** Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un relativamente alto deseo de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
- **Deseo de dirigir.** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran la disposición a asumir responsabilidades.
- **Honestidad e integridad.** Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.
- **Confianza en sí mismos.** Los subalternos ven a sus líderes como carentes de dudas. Los líderes, por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subalternos de lo correcto de las metas y decisiones.
- **Inteligencia.** Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información; y ser capaces de generar iniciativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.

- **Conocimiento relativo al trabajo.** Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y cuestiones técnicas. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de esas decisiones.

Sin embargo, los rasgos en sí mismos no son suficientes para explicar el Liderazgo. Las explicaciones basadas exclusivamente en los rasgos dejan de lado las Interacciones del líder con sus colaboradores, así como los factores situacionales. Poseer las características adecuadas sólo facilita que un individuo sea un líder efectivo. Él o ella tienen que tomar las acciones debidas, y lo que es correcto en una situación, no necesariamente lo es para otra situación diferente. Así que, aunque hubo un resurgimiento del interés en los rasgos a fines del Siglo XX, un movimiento importante que se aparta de las teorías de los rasgos se inició desde antes, en la década de los '40. La investigación del liderazgo desde fines de la década de los cuarenta hasta mediados de la de los '60, se concentró en los estilos de comportamiento preferidos que demostraban los líderes.

Teorías conductuales

La imposibilidad de encontrar oro en la mina de los rasgos llevó a los investigadores a buscar los comportamientos que exhiben líderes específicos. Los investigadores se preguntaban si hay algo único en lo que los líderes efectivos hacen, en otras palabras, en su comportamiento.

Se esperaba que las teorías del comportamiento no sólo proporcionaran respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo, y de tener éxito, aportarían implicaciones prácticas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si la investigación de los rasgos hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas "correctas" para asumir el liderazgo formal en las organizaciones. En contraste, si los estudios del comportamiento encontraran determinantes decisivas del comportamiento de liderazgo, podríamos entrenar a las personas para ser líderes. Algunos estudios se centraron en los estilos del comportamiento. Analizaremos brevemente uno de los primeros y más populares, el realizado en la Universidad de Iowa (EE. UU.), por Kurt Lewin y sus colegas.

El continuo autocrático-democrático

En este estudio, los investigadores exploraron tres comportamientos o estilos del liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire. El estilo autocrático describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los colaboradores. El estilo democrático de liderazgo describe a un dirigente que tiende a involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los colaboradores. Finalmente, el líder de estilo laissez-faire generalmente otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor les parezca. Los comportamientos que un líder laissez-faire podría exhibir comprenden el proporcionar los materiales necesarios o contestar preguntas. Lewin y sus colegas se preguntaron cuál de estos tres estilos de liderazgo era el más efectivo.

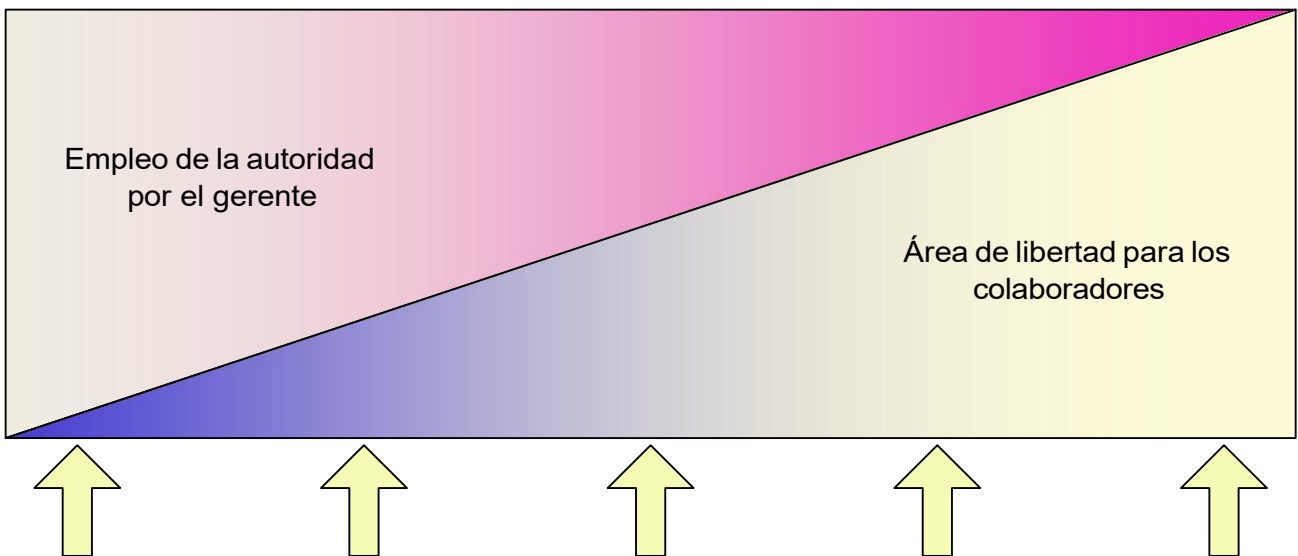


Ilustración 9 El continuo autocrático-democrático

Con el fin de contestar a esta pregunta, los investigadores entrenaron a diversos adultos que dirigían grupos de jóvenes de clubes infantiles en cada uno de los estilos. Rápidamente descubrieron que el estilo de laissez-faire era inefectivo en todos los criterios de desempeño al compararlo con el estilo democrático y el autocrático. Sin embargo, la cantidad de trabajo realizado fue el mismo en grupos con líderes autocráticos y democráticos. Pero la calidad del trabajo y la satisfacción del grupo fueron más altas en los grupos democráticos. Los resultados parecen indicar que el estilo de liderazgo democrático puede contribuir a la cantidad y calidad del trabajo. ¿Se encontró la respuesta a la pregunta del comportamiento de liderazgo más efectivo? Lamentablemente no era tan simple.

Estudios posteriores de los estilos autocrático y democrático del liderazgo mostraron resultados variados. Por ejemplo, el estilo de liderazgo democrático en ocasiones produjo niveles de desempeño más altos que el estilo autocrático, pero en otras ocasiones produjo un desempeño de grupo inferior o apenas igual al del líder autocrático. No obstante, se encontraron resultados más consistentes cuando se empleó una medida de satisfacción de los colaboradores. Los niveles de satisfacción de los miembros del grupo normalmente fueron mayores bajo un liderazgo democrático que bajo un autocrático. ¿Significa esto que los gerentes siempre deben exhibir un estilo del liderazgo democrático? ¿Y qué ocurrirá con los gerentes que no están acostumbrados a permitir que sus colaboradores tomen las decisiones?

Este dilema lo estudiaron, básicamente en lo que respecta a la toma de decisiones, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, quienes desarrollaron un continuo de comportamientos de líder (véase la Figura 9). Como usted puede observar en el continuo, es posible un rango de comportamientos del liderazgo que van desde centrado en el jefe (autocrático) a la izquierda del modelo, hasta el centrado en los colaboradores (democrático) a la derecha del modelo. Para decidir qué comportamiento del continuo emplear, estos investigadores propusieron a los gerentes que observaran sus fuerzas internas (como la comodidad con la alternativa elegida), las fuerzas internas del colaborador (como la disposición a asumir responsabilidades) y las fuerzas internas de la situación (como presiones de tiempo). Sugieren, sin embargo, que los gerentes deben dirigirse a la larga hacia estilos más centrados en los colaboradores, debido a la influencia positiva que tal comportamiento puede tener sobre la creciente motivación de los empleados, calidad de las decisiones, trabajo en equipo, clima y el desarrollo de los empleados.

La naturaleza dual del comportamiento de un líder (esto es, haciendo énfasis en el trabajo a realizar y en las personas dentro del grupo) es también una característica clave de las otras dos teorías del comportamiento que queremos examinar.

Otros estudios

También en la Universidad Estatal de Ohio y en la de Michigan (ambas de EE. UU.), se efectuaron estudios con orientación conductual. La primera buscó identificar dimensiones independientes del comportamiento y, entre muchas existentes, definió como las principales a la *estructura* (grado en el cual el líder estructura su papel y el de sus colaboradores) y la *consideración* (grado de confianza mutua y de respeto por las ideas y sentimientos de éstos). Relacionando esas dimensiones sugirieron los estilos de liderazgo más convenientes. En el estudio de Michigan se eligieron otras dimensiones del comportamiento del líder, según ponga éste el énfasis en la *orientación a los empleados*, o en la *orientación a la producción*. Esta visión del problema es similar al famoso “*Grid (grilla) gerencial*” creado por R.R. Blake y J.S. Mouton, en el que estos investigadores definieron dos variables determinantes: la *preocupación por los empleados* y la *preocupación por la producción*, de cuyo cruce resultan cinco estilos básicos y numerosos estilos intermedios¹².

Teorías Contingentes

Era evidente que ni los rasgos personales del líder ni sus comportamientos permitían predecir su éxito. De manera que nuevos estudios se guiaron por la Teoría de la Contingencia¹³, intentando relacionar el estilo de liderazgo con variables “independientes” de la situación de trabajo, con lo que la efectividad del líder dependería de proceder adecuadamente a las condiciones reinantes. Se desarrollaron así varios enfoques, de los que explicaremos algunos que han obtenido mayor reconocimiento y parecen ser más exitosos: la teoría situacional de Hersey y Blanchard y la llamada “teoría de la ruta-meta”.

La teoría situacional

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente a la conjunción de la capacidad para desempeñar las tareas específicas del puesto y la disposición de los colaboradores para cumplirlas. Aunque la teoría no se ha sometido a evaluaciones extensas para probar su validez, la incluimos aquí por su amplia aceptación.

El énfasis en los subalternos para determinar la efectividad del liderazgo refleja realmente que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin tomar en cuenta lo que el líder haga, la efectividad depende de las acciones de sus subalternos. Esta dimensión importante ha sido sobrevaluada, en algunos casos, por las teorías del liderazgo, y en otros casos, subestimada. El término disposición es la capacidad y propensión de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

El liderazgo situacional se expresa en dos dimensiones del comportamiento del líder: hacia el eficaz cumplimiento de las tareas, capacitando y entrenando; y hacia la intensidad del apoyo que brinde al colaborador a través de sus relaciones interpersonales, estimulando y motivando. Hay varios autores que han

12 El “Grid” de Blake y Mouton se abordará en profundidad en la asignatura electiva “Gestión del Cambio Organizacional”.

13 La Teoría de la Contingencia ha sido estudiada en capítulos anteriores.

plasmado esta concepción en clasificaciones, tablas y gráficos, relativos tanto de la madurez de los colaboradores como a la de los comportamientos adecuados del líder. Los de Hersey y Blanchard se explican en la obra de Robbins y Coulter que citamos en la bibliografía de este capítulo; otro tanto ocurre con la visión de Blanchard, Zigarmi y Zigarmi, muy similar a la primera nombrada, que exponen en su obra, que también se cita.

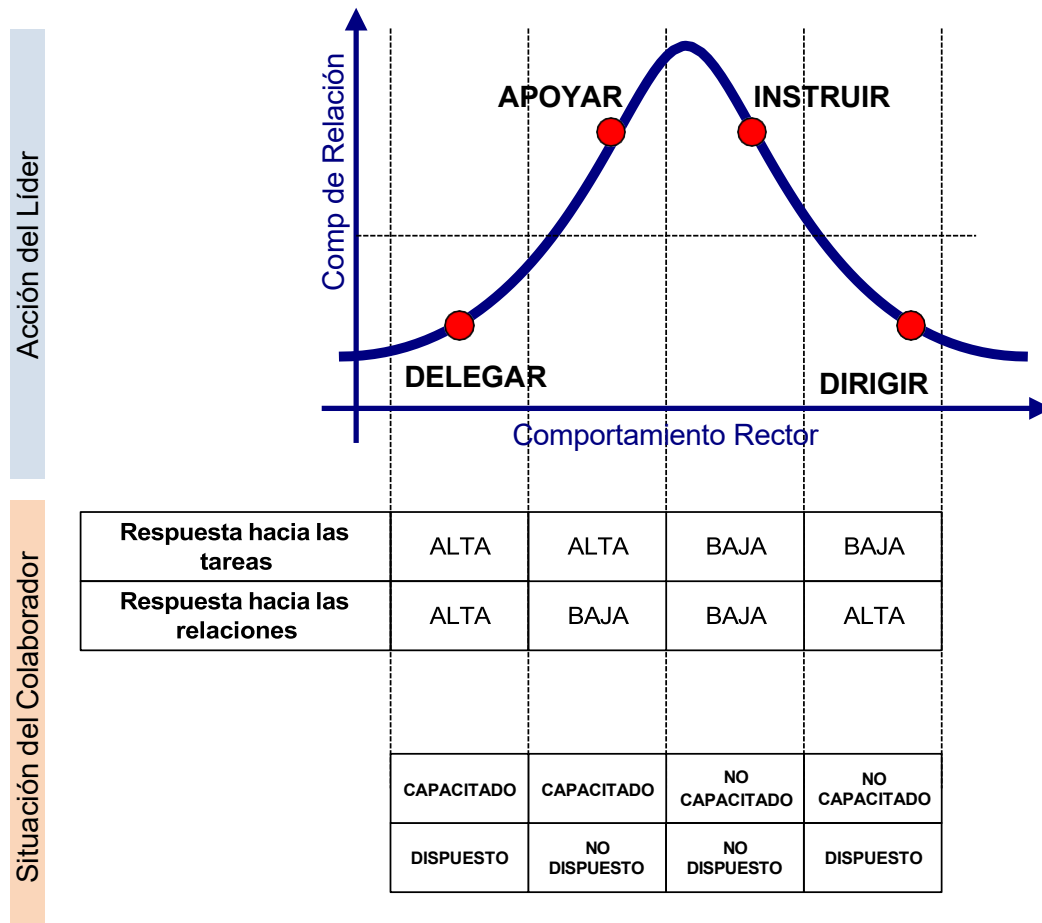


Ilustración 10 La teoría situacional

Para el autor de la teoría, los términos dispuestos respecto de la acción que debe tomar el líder en cada situación tienen un significado bien determinado:

DIRIGIR implica estructurar, controlar y supervisar. Vale para las personas que carecen de competencia, pero tienen interés y entusiasmo. Necesitan directivas y supervisión para iniciarse en su cometido.

INSTRUIR: orientar y ayudar. Sirve para las personas que poseen alguna competencia, pero les falta interés. Necesitan dirección y supervisión porque todavía son relativamente novatas, y también necesitan apoyo y elogios para forjarse su autoestima, así como intervenir en las decisiones, para restaurar su interés.

APOYAR: Elogiar, escuchar y dar facilidades. Es lo que se debe hacer con quienes poseen competencia, pero carecen de seguridad en sí mismos o de motivación. No necesitan que se les ordenen muchas cosas, pues ya saben lo que deben hacer, pero conviene ayudarles a reforzar su seguridad y su motivación.

DELEGAR: Traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas. Es lo que procede con el personal que tiene competencia, así como interés. Son capaces de trabajar por cuenta propia en un proyecto, bajo escasa supervisión, y sin pedir ayuda, y están dispuestos a hacerlo.

Opinión del autor sobre las Teorías Situacionales precedentes.

Coincidimos en general con los autores citados a partir de nuestra adhesión al “enfoque de contingencias”: “No existe una única manera de mejor organizar...”. La variable contingente independiente, en la Teoría Situacional del liderazgo, es el grado de desarrollo (motivación y capacidad) del colaborador; y la variable dependiente, el comportamiento del superior.

Nuestra discrepancia pasa por la forma que adopta la curva con que se grafica ese “proceso de desarrollo”, que puede llevar a confusiones. En efecto, al tomar la forma de la “Campana de Gauss” representativa de la Distribución Normal, podría sugerir que la mayoría del personal está en un nivel mediano de desarrollo, mientras una minoría está en el extremo de baja madurez y otra minoría en el de alto desarrollo.

Teoría de la ruta-meta

En la actualidad, uno de los enfoques más respetables para comprender el liderazgo es la teoría de la ruta-meta. Se trata de un modelo de contingencia del liderazgo que utiliza, entre otros elementos, teoría motivacional de las expectativas.

Según dice su creador, Robert House, la teoría es principalmente sobre el comportamiento de un supervisor sobre una persona en base a una tarea. La teoría no abarca el liderazgo de toda la organización, líderes emergentes o informales, el efecto de los líderes en distintos niveles de la organización ni el comportamiento de los líderes en relación con los cambios.

La esencia de la teoría es que el rol del líder es apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas, y proporcionar la dirección necesaria y/o el apoyo para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. Cuando en el capítulo “Cultura de la Organización” vemos este tema, lo hemos denominado “implicación” o “involucración”. El término “ruta- meta” se deriva de la creencia que los líderes efectivos esclarecen el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de las metas de su trabajo y que la jornada por el camino sea más fácil al reducir obstáculos y dificultades.

Como nos encontramos hablando de teorías de la contingencia, encontramos siempre uno o varios factores contingente en base a los cuales tendremos una variable dependiente. En este caso, la variable dependiente que va a adaptarse es nuevamente el tipo de liderazgo a implementar en cada situación y las variables contingentes son categorizadas en dos grupos: factores ambientales y factores de los colaboradores.

Según la teoría de la ruta-meta, el comportamiento de un líder es aceptable para sus colaboradores en la medida que lo contemplan como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivante en la medida que: (1) hace que la satisfacción-necesidad del colaborador sea contingente a un desempeño efectivo y (2) proporciona la asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Para poner a prueba estas afirmaciones, se identificaron cuatro comportamientos de liderazgo:

Líder director: Permite que sus colaboradores sepan qué se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas.

Líder apoyador: Es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los colaboradores.

Líder participativo: Consulta con sus colaboradores y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.

Líder orientado a logros: Establece metas desafiantes y espera que los colaboradores se desempeñen a su más alto nivel.

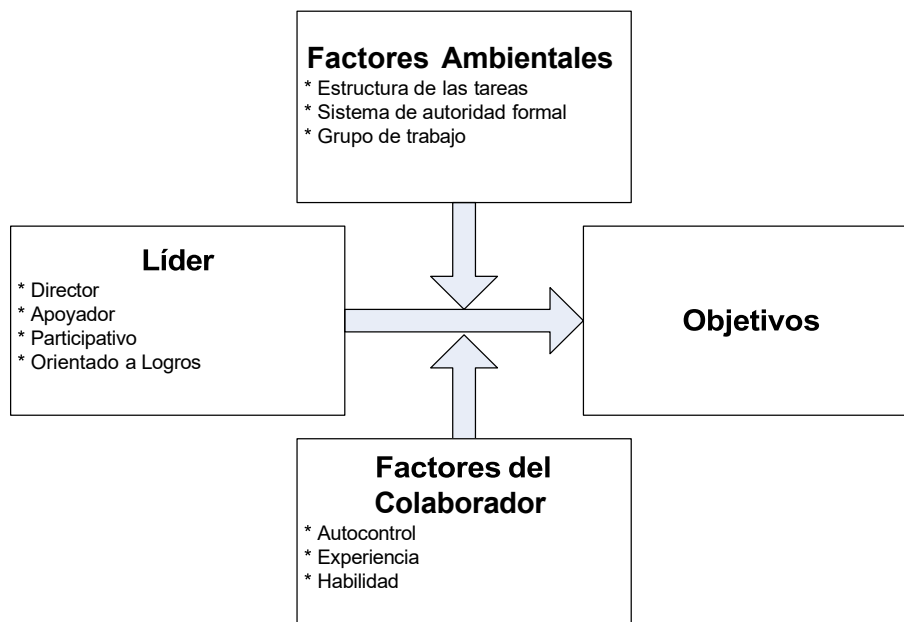


Ilustración 11 Teoría de la ruta-meta

En cuanto al comportamiento de un líder, la teoría de la ruta-meta supone que los líderes son flexibles, lo que implica que el mismo líder puede manifestar cualquiera de los cuatro estilos de liderazgo, dependiendo de la situación.

La teoría plantea que el comportamiento del líder será ineficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo), o cuando es incongruente con las características del colaborador (control de sí mismo, experiencia, habilidad percibida).

Enfoques emergentes sobre liderazgo

Teoría del liderazgo carismático

Esta teoría afirma que los colaboradores atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudiosos de esta teoría han tratado de identificar qué comportamientos diferencian a los líderes carismáticos sobre sus contrapartes no carismáticas.

Uno de ellos, Robert House (quien también desarrolló la de la "ruta-meta") ha identificado tres características:

- confianza elevada extrema;
- carácter dominante; y
- fuerte convicción en sus creencias.

¿Qué se pudo descubrir acerca del efecto del liderazgo carismático sobre sus subalternos? Un grupo creciente de investigaciones muestra correlaciones impresionantes entre dicho liderazgo y un alto desempeño y satisfacción entre los subalternos. Las personas que trabajan para líderes carismáticos están motivadas para efectuar un esfuerzo adicional en el trabajo y, porque tienen agrado por sus líderes, expresan una mayor

satisfacción. No obstante, este tipo de liderazgo no siempre da tal resultado; tal vez sea más apropiado cuando la tarea de los subalternos tiene un alto componente de adhesión ideológica. (P.ej.: en las organizaciones que A. Etzioni tipifica como “normativas”) Esto puede explicar por qué los líderes carismáticos surgen más probablemente en política, religión o en empresas que enfrentan una crisis que amenaza su existencia. Desaparecida ésta, el líder carismático puede convertirse en una carga para la organización, porque la exagerada o abrumadora confianza en sí mismo del líder les impide escuchar a los demás, se sienten incómodos cuando son desafiados y empiezan a tener una creencia injustificada y empedernida en su visión “correcta” de los problemas.

Liderazgo transaccional y transformacional

La rama final de investigación que queremos abordar es el interés reciente que ha despertado diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales. Como se verá, ya que los líderes transformacionales también son carismáticos, existe cierta superposición entre este tema y nuestra revisión anterior sobre el liderazgo carismático.

La mayor parte de las teorías de liderazgo presentadas hasta aquí se refieren a los líderes transaccionales. Estos líderes guían o motivan a sus subalternos en dirección a las metas establecidas al esclarecer los requerimientos de roles y tareas, Pero existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos. Estos son los líderes transformacionales y comprenden a Leslie Wexner de la cadena de tiendas minoristas The Limited, Herb Kelleher de Southwest Airlines y Bill Gates de Microsoft. Prestan atención a las inquietudes y necesidades de desarrollo de sus seguidores en lo individual; cambian la percepción de los problemas de sus subalternos al ayudarlos a ver sus antiguos problemas de una nueva forma; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores para que hagan un esfuerzo adicional que permita alcanzar las metas de grupo.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse como enfoques opuestos para hacer que las cosas se lleven a cabo. El liderazgo transformacional se levanta por encima del liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño del colaborador que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional exclusivamente. Más aún, el liderazgo transformacional es más que el carisma. "El líder puramente carismático puede querer que sus subalternos adopten su carismática visión del mundo y que no vayan más allá; el líder transformacional intentará infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista los establecidos, sino eventualmente los establecidos por el líder".

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadora. Por ejemplo, diversos estudios realizados entre oficiales militares estadounidenses, canadienses y alemanes encontraron, a todo nivel, que los líderes transformacionales son evaluados como más efectivos que sus contrapartes transaccionales. Los gerentes de Federal Express por sus subalternos que exhibían más liderazgo transformacional fueron evaluados por sus superiores inmediatos como personas de alto desempeño y con mayor probabilidad de ser promocionados. En suma, la evidencia general indica que el liderazgo transformacional comparado con el transaccional está más estrechamente correlacionado con índices de rotación más bajos, mayor productividad y más alta satisfacción de los empleados.

VIII - EL GERENTE, MOTIVADOR Y CONSTRUCTOR DE CONSENSO

Introducción

“Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y a la vez más desafiantes que lleva a cabo un gerente”. Puede ocurrir que lo que los motiva a ellos mismos tengan poco o ningún efecto en sus colaboradores. Los gerentes que quieran lograr la mayor efectividad de aquéllos necesitarán “ajustar sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados”. Recordemos que según J.P. Sallenave, el gerente, como líder y como organizador, debe ser capaz de estimular y motivar al personal para que asuma eficazmente responsabilidades, y para lograr el desarrollo de las personas compatibilizando los intereses individuales con los organizacionales.

¿Qué significado tienen las palabras “motivar”, “motivación”? Para responder, empecemos por establecer la diferencia entre “estímulo” y “motivo”.

Estímulo es un hecho objetivo de la realidad que circunda al hombre (necesidades materiales, propias o de la familia, pago, exigencias sociales); es pues, un impulso exterior.

Motivo es, por lo contrario, un impulso interior, reflejo de su conciencia, con mayor o menor fuerza. Podemos definir también la motivación como un proceso dinámico que se manifiesta en la conducta del individuo por la intención y acción hacia la satisfacción de necesidades.

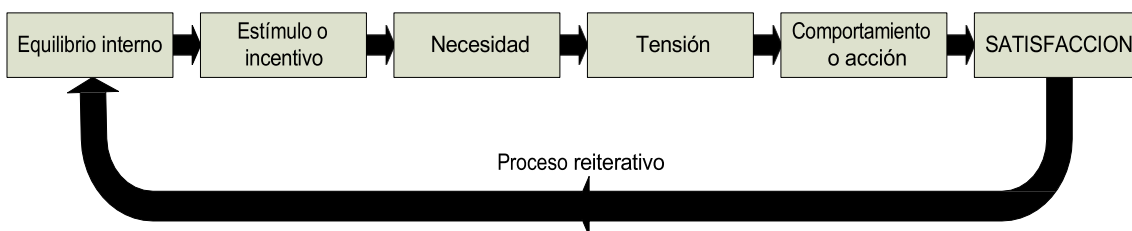


Ilustración 12 Motivación

El estímulo es siempre un determinado cambio en las circunstancias o condiciones externas de la actividad; la reacción a ese cambio es la motivación. Pero el vínculo no es sencillo y directo; se realiza a través del tamiz de su personalidad, experiencias y concepción del mundo. Los estímulos (materiales o ideales) que afectan al mundo de las ideas y vivencias del Hombre, percibidas por él como algo atrayente, se transforman en su conciencia en impulsos para la acción en el correspondiente plano, es decir, en motivos que llevan a la actividad laboral.

Lógicamente, para la caracterización de la actitud del hombre hacia uno u otro tipo de actividad laboral resulta esencial establecer a qué género de estímulos es más sensible, cuáles le afectan de mayor medida y se convierten para él en motivos de actividad.

Teorías de la Motivación

Jerarquía de las necesidades y escala motivacional.

En 1943 Abraham Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. Según Maslow, la jerarquía de las necesidades humanas es la siguiente:



Ilustración 13 Pirámide de Maslow

- necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.);
- necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación);
- necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos, etc.);
- necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.);
- necesidades de auto-realización (realización del potencial, utilización plena de talento individual, etc.).

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

En líneas generales, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

Una necesidad primaria satisfecha no es motivadora de comportamiento, porque estas "producen saciedad". Apenas las necesidades no satisfechas influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.

El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, etc.

A partir de ahí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias sociales, de estima y de auto-realización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima, y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-realización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de auto-realización solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de auto-realización o aún al nivel de necesidades de estima.

De manera análoga, Douglas McGregor clasificó las necesidades en cuatro grupos:

- necesidades fisiológicas y de seguridad (también las denomina primarias o inferiores): comida, vestido, abrigo (o lo que conduce a obtenerlos: el salario, por ejemplo)
- necesidades sociales: afecto, pertenencia a un grupo
- egotistas: reputación y autoestima
- necesidades superiores: posibilidad de un desarrollo continuo o integral del potencial individual.

Las “zonas” de satisfacción: factores “de mantenimiento” y factores “de motivación”.

Centrando nuestra atención sobre la motivación en el trabajo, apuntamos el importante estudio de Frederick Herzberg llevado a cabo en la Texas Instruments Co. -empresa que advirtió un estancamiento de su actividad tras una década de ininterrumpido crecimiento-. Analizando las actitudes del personal, Herzberg llegó a dos importantes conclusiones:

En los trabajadores se pueden localizar dos “zonas” de satisfacción (y por ende de motivación): la que está provista por la tarea “en sí misma” y se relaciona con estímulos dinamizadores de su conducta: sentido de responsabilidad, necesidad de prestigio y de realización; y la que está provista por otros elementos, “periféricos” a la tarea: salario, beneficios sociales, control, normas del grupo. Y que, en consecuencia:

Se hallan dos tipos de trabajadores, tomados en general y en lo fundamental de su conducta: los que son movidos por las motivaciones intrínsecas, y los que buscan principalmente los elementos periféricos con propósitos de mantenimiento.

Esto no significa que haya trabajadores que no consideren necesario tales elementos periféricos; la subsistencia es siempre necesaria, pero puede no resultar suficiente. La dirección deberá considerar estos factores al establecer estímulos ya que los métodos que desconocen tales tipos de necesidades pueden tener consecuencias frustrantes, particularmente si se trata de “buscadores de motivación intrínseca”; las necesidades egotistas y de realización suelen no tener límites por lo que responden siempre a nuevas estimulaciones, pero a la vez inducen a la pasividad si no son satisfechas.

Por otra parte, Herzberg distingue entre “**factores higiénicos o de mantenimiento**” y “**factores de motivación**” propiamente dicha. Los primeros se relacionan con la subsistencia y la seguridad, y su hipótesis es que la insatisfacción de ellos es causa de desmotivación, pero su satisfacción no motivaría, sólo eliminaría la desmotivación; en tanto que los segundos, vinculados a la autoestima, al prestigio y a la realización plena, son altamente motivadores cuando son satisfechos, y la ausencia de su satisfacción no llega a desmotivar, sólo priva de motivación.

ESQUEMA DE LA TEORIA DUAL DE HERZBERG

CONDICIÓN \ FACTORES	HIGIENICOS o de MANTENIMIENTO	de MOTIVACIÓN
PRESENCIA	Sólo evita la INSATISFACCIÓN	Produce SATISFACCIÓN
AUSENCIA	Produce INSATISFACCION	Impide la SATISFACCION

De ello concluye Herzberg que el uso de estímulo del tipo “higiénico” como es la mejora del salario o de las condiciones de trabajo probablemente eviten conflictos, pero son de corto alcance como elementos de motivación, en tanto que los estímulos “motivadores” propiamente dichos son inagotables como fuente de motivación.

Dinámica de las motivaciones

Pero tampoco debe ignorarse que las motivaciones no son estáticas. Hay una dinámica de los motivos: se desplazan al primer plano o a un plano secundario; depende de circunstancias de la vida personal o de la situación social y económica. Influyen, por ejemplo, los períodos de desocupación. Las investigaciones hechas por Reinholds, Maner y Schultz en EE. UU. en una época de gran desocupación, dieron lugar a las siguientes conclusiones:

- el nivel de satisfacción con cualquier trabajo aumenta con la desocupación.
- la estructura motivacional cambia con la mayor inestabilidad,
- quienes hacen trabajos más calificados pueden interesarse más en el contenido de este no sólo por el tipo de trabajador sino porque suele ir acompañado de mayor seguridad.

Por otra parte, la estabilidad de un hombre en su trabajo, cuando le es dado elegir otro tipo de ocupación, depende de factores diversos: el salario, la fatiga y la monotonía, las perspectivas, la estimulación social, las actitudes de la Dirección, la facilidad y comodidad de transporte al lugar de trabajo. Estas variables pueden correlacionarse con los cambios en la estabilidad (rotación) para descubrir sus nexos.

Problemas actuales de la motivación

A través de estudios más recientes (finales del Siglo XX) se advierte que la motivación del personal está influida también por otros nuevos factores. Entre los que Robbins y Coulter enumeran como más significativos, citaremos la diversidad de la fuerza de trabajo, que hoy es mayor en términos de género, oficios, saberes, edades, lo cual requiere a los gerentes pensar en la motivación con mayor flexibilidad. Dan como ejemplo los horarios flexibles, el trabajo a distancia, o los horarios adecuados para las mujeres con hijos pequeños. También mencionan el pago por desempeño, la participación de acciones en la compañía y las recompensas no monetarias para empleados con sueldos mínimos (p.ej.: reconocimientos públicos y premios simbólicos para los mejores). En nuestra opinión, estas últimas formas de motivación, que es válido considerar, no representan una verdadera novedad pues ellas vienen siendo recomendadas y practicadas desde hace muchos años.

La frustración laboral

Por factores muy diversos el trabajador puede encontrar obstáculos que conspiran contra la obtención de satisfacciones laborales: el monto insuficiente de su salario, la poca seguridad en su empleo, la imposibilidad de progresar económica o profesionalmente, el escaso prestigio de su puesto, las malas relaciones con el supervisor o con el grupo, el tipo de tarea que realiza, etc. Nos referiremos primero brevemente a uno de los factores que conspiran contra la satisfacción laboral: la monotonía.

La monotonía o tedio laboral se manifiesta cuando el trabajo no permite al hombre aplicar su capacidad creativa y por ende no lo motiva. También suele ser consecuencia de la extremada división del trabajo, siendo a veces causa de errores, ausentismo, accidentes (especialmente en la industria). La monotonía se puede neutralizar, en parte, mediante la rotación de puestos y, como veremos más adelante, con el llamado “enriquecimiento de la tarea (o del cargo) “.

Es muy importante advertir que la monotonía de determinada tarea depende también de la percepción, las aptitudes y las actitudes de cada uno, por lo que una manera de prevenirla es tener en cuenta el tipo de tareas al seleccionar el personal que las realizará.

Volviendo ahora al planteo general, definiremos como frustración a la situación resultante de hallar obstáculos para la consecución de objetivos que tienden a satisfacer necesidades. El individuo en el camino hacia sus metas u objetivos puede hallar obstáculos, ya sea en el medio, en personas u objetos, o aun dentro de sí mismo, ya que puede tener metas contrapuestas.

Ante esa dificultad reaccionará, en general, con dos tipos posibles de conducta:

- **adaptada**: trata de solucionar el problema o eludir el obstáculo; es una conducta sana.
- **inadaptada o enferma**: gasta sus energías sin lograr el objetivo. Hay varios tipos dentro de esta conducta.
 - **agresión hacia el causante** (real o presunto) del obstáculo, con violencia, física o verbal, o con represalias en el ambiente social (por ejemplo: con calumnias).
 - **regresión**: interrumpe los intentos de resolver y vuelve a estados primitivos, infantiles, anonadados.
 - **fijación**: repite inútilmente la conducta ineficaz.
 - **proyección**: es una variante de agresión que se manifiesta en el fuero interno del individuo (a veces se exterioriza), auto exculpándose y responsabilizando a otros de sus problemas.
 - **desinterés fingido**: ante la incapacidad de salvar el obstáculo o de un comportamiento compensatorio, finge perder el interés por el objetivo perseguido y cambiar de metas.

Las funciones gerenciales y la motivación

A través de la enunciación de las teorías están a la vista los estímulos a que puede apelar un gerente para este objeto. Podemos, además, relacionarlos con las herramientas propias de sus funciones y roles, que pueden influir favorable o desfavorablemente en la motivación de los empleados, conforme a la manera en que las utilice. Enumeraremos sólo algunas:

- **La comunicación:** Una política de comunicación bidireccional es una necesidad para elevar la moral y la motivación del personal. Sin embargo, se suelen alzar obstáculos en el camino de una tal política, cuyos orígenes pueden estar tanto en el superior como en el colaborador. Pero la responsabilidad central de una buena comunicación será siempre del primero.¹⁴
- **El planeamiento:** puede ser enfocado sólo como un proceso gerencial de determinación de objetivos y asignación de recursos, o también como un factor de motivación sobre la conducta de los empleados. Los métodos participativos de planeamiento, por su carácter inclusivo, motivan al personal que, al haber contribuido a su trazado, se involucra en mayor medida en la responsabilidad por el cumplimiento de las metas.
- **La supervisión:** Los estilos llamados de “supervisión general” o “de desarrollo”, se orientan a proporcionar oportunidades al colaborador para que goce haciendo una buena labor y obtenga una auténtica satisfacción con la realización de su trabajo. A ese fin, utiliza como medios: la participación del personal, la rotación de puestos, la reestructuración y enriquecimiento de las tareas y procedimientos de control más atentos a los resultados en horizontes extendidos que a la vigilancia diaria.
- **Las recompensas:** Conforman uno de los más importantes medios de motivación, desde la forma de asignar remuneraciones fijas e incentivos variables –dirigidos a satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad- hasta las que refuerzan la autoestima, el prestigio social y la autorrealización: premios, ascensos, capacitación, posibilidad de desarrollar una carrera, etc.

La motivación como función del grupo

Según muchos consultores, la verdadera prueba de fuego para los gerentes es, hoy en día, estimular a sus equipos y mantener la propia motivación. Desde el lejano antecedente de los experimentos de Elton Mayo en Hawthorne, está claro que el rendimiento en el trabajo (cuyo móvil es lo que llamamos motivación) es, en la mayoría de los casos, función de los grupos (tanto primarios como secundarios). Por ejemplo, en situaciones de crisis, el grupo necesita ver que su gerente pilotea la empresa (o el sector) y no que “la crisis lo gerencia a él” (Pérez Roldán). Hay veces en que parece imposible proyectar, “pero siempre se podrá imaginar”. El gerente que es capaz de transmitir esa imaginación, podrá contagiarla a su grupo, con el refuerzo que significará para la gente saber que su gerente afronta la crisis y los hace partícipes de sus ideas. Es un caso claro de la estrecha relación entre liderazgo y motivación.

Al respecto, H. Fainstein recomienda a los gerentes que, salvo en las urgencias, construyan el consenso en el equipo. (En opinión de la Cátedra, hay que intentar el consenso toda vez que sea posible, es decir mientras el tiempo que lleve lograrlo no cause perjuicios irremediables a la organización y/o al personal). Siguiendo con el autor citado, actualmente parece “difícil trabajar en la construcción de consensos porque es la urgencia lo que priva sobre la Importancia. Un buen análisis de esta situación despejaría las verdaderas urgencias y posibilitaría detectar cuáles son los verdaderos obstáculos que se plantean para la búsqueda de consenso en el equipo de trabajo. Consenso que no es mayoría, consenso que es el resultado de los diálogos, del conocimiento, del disenso creativo, de la búsqueda de nuevas soluciones para problemas repetitivos, consenso que construye los equipos y le otorga la posibilidad de alcanzar alto desempeño”. “El consenso en

¹⁴ Para mayor profundización de este rol gerencial, véase el capítulo sobre “El gerente comunicador”.

el equipo... no es conformismo ni acatamiento, ni tampoco es el ocultamiento individual en la creencia que los otros tienen razón. Para elaborar estrategias consensuadas se requiere trabajar bastante con la gente en el desarrollo de una escucha activa, en la actitud, la intención de respetar al otro en y por su disenso, y en que el otro tenga la confianza de manifestar su opinión sin temor al castigo o a la diferencia. Desde esta perspectiva, el otro importa. La suma de las importancias de cada uno respecto a los otros es la base del mecanismo del consenso". Y, agregamos nosotros, es un estímulo capaz de generar fuertes motivaciones en los individuos, porque encuentra un factor multiplicador en la asunción consciente y voluntaria del grupo.

IX - EL GERENTE COMUNICADOR - IMPORTANCIA DECISIVA DE LA COMUNICACIÓN

“Una de las cosas más difíciles del mundo es transmitir las ideas con exactitud de una mente a otra.”

(Lewis Carroll: *“Alicia en el país de las maravillas”*)

Hemos visto que, aunque el gerente sea un excelente estratega y organizador, no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de las personas (empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.), los cuales son el corazón de la empresa. Esto es, debido a que el gerente debe hacer comprender a la gente cual es la estrategia por seguir, conducirla mediante un lenguaje, en definitiva, ser un *comunicador*.

Comencemos definiendo el concepto de comunicación. Según Herbert Simon, la comunicación es "un acto de transmisión de premisas decisorias". Scott y Mitchell agregan que la transmisión es también de ideas, sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas. En definitiva, la comunicación es un proceso complejo, que no sólo es un intercambio de información a través de códigos, sino que comprende la transferencia de significados. Si no se transmite información o ideas, la comunicación no se ha dado; por lo tanto, si el orador no es escuchado o el escritor no es leído, no comunica.

La comunicación organizacional se refiere al flujo de información dentro de la organización por los diversos canales y redes, y son los gerentes quienes necesitan dicha información en forma correcta, en el momento preciso y en el lugar exacto. Información inexacta, incompleta, excesiva o a destiempo impedirá seriamente su desempeño. En la organización existen generalmente dos tipos de comunicación:

La comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena de autoridad de mando o es parte de la comunicación requerida para hacer nuestro trabajo, o sea cuando se relaciona con la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa. Por ejemplo, cuando un jefe solicita algo a un colaborador está comunicándose formalmente.

Las comunicaciones informales surgen para hacer frente a las necesidades que no son satisfechas por la comunicación formal, no existe una estructura jerárquica predeterminada por la cual se definan. El sistema de comunicación informal permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social, y puede mejorar el desempeño de una organización al crear canales de comunicación alternativos y con frecuencia más rápidos y eficientes. Es generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. En el nivel informal de comunicación incluyen factores como la atracción entre las personas o el sentido de lealtad.

¿Por qué son tan importantes las comunicaciones informales?

Pongamos un ejemplo de actualidad en donde existen algunas organizaciones que tienen un bar (un lugar o canal informal) donde los gerentes se reúnen después de hora y donde, generalmente, se genera una comunicación informal con un intercambio de información que normalmente no se realiza por los canales formales, y que contribuye al clima laboral y también a los negocios y a la sinergia de la gestión.

El problema es que la mayoría de las empresas descuidan las comunicaciones informales porque desconocen el enorme grado de penetración que éstos tienen. Cuando un director o gerente sale de su oficina y visita a

sus gerentes/jefes y empleados en sus lugares de trabajo, está provocando una comunicación informal. Henry Mintzberg afirma que a un gerente "...la información *blanda* es la que más agrada y la que más llega, especialmente los chismes, rumores y especulaciones, debido a su oportunismo...". Esto es sumamente útil, no sólo por el contenido propio de la comunicación, sino porque demuestra sus dotes de líder al "bajar" para comunicar.

Formas de Comunicación

Existen distintas formas de comunicación empleadas en las organizaciones:

Oral: Comprenden discursos, discusiones de grupo formales, discusiones informales y rumores. Su ventaja principal es que un mensaje verbal puede transmitirse y recibir respuesta en un mínimo de tiempo, y una retroalimentación rápida permite al emisor detectar la inseguridad del receptor con respecto al mensaje y corregirla. Su principal desventaja es la potencial distorsión, en especial si el mensaje debe pasar por varias personas. Por ejemplo, con relación a la comunicación entre los niveles de la línea vertical, cuando la misma se efectúa de arriba hacia abajo, es directa y la orden puede ir pasando de uno y otro nivel sin mayor tropiezo ni deformación, porque se refiere a asuntos concretos, tangibles, referidos a trabajos, determinados a propósitos bien determinados. En cambio, las comunicaciones que van hacia arriba se relacionan con los estados emocionales, con los sentimientos, las preocupaciones y reclamos del personal, y al subir de escalón en escalón suelen llegar deformadas y falseadas.

Escrita: Las comunicaciones escritas comprenden memorándums, cartas, publicaciones periódicas de la organización, tableros de control o cualquier otro dispositivo que transmita palabra o símbolos escritos. Se utilizan en comunicaciones extensas o complejas ya que poner algo por escrito obliga a una persona a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir. Sin embargo, requiere más tiempo y no tienen un mecanismo de retroalimentación automática de recepción y comprensión.

No verbal: Como, por ejemplo, una sirena fuerte o la luz roja de un semáforo nos dice algo sin palabras. El tamaño de la oficina de una persona o la ropa que lleva también transmite mensajes a los demás. Otra forma de comunicación no verbal se refiere al lenguaje corporal, que incluye gestos, expresiones faciales y otros movimientos del cuerpo y sirven para transmitir información. También la entonación verbal -que se refiere al énfasis que alguien da a las palabras o a las frases- puede cambiar el significado de un mensaje.

Medios electrónicos: Actualmente dependemos de diversos medios electrónicos para transmitir nuestras comunicaciones, como ser: teléfonos, sistemas de altavoces, televisión por circuito cerrado (pantallas indicadoras), el correo electrónico, servicios de mensajería instantánea, redes sociales, etc.

H. Mintzberg dice que, aunque el sistema formal de información computarizado sea eficiente, los gerentes prefieren decididamente la comunicación verbal, es decir: las llamadas telefónicas, las reuniones programadas e imprevistas y recorridos de observación. Así, en su estudio encontró que los gerentes emplean un 78% de su tiempo en las comunicaciones verbales; la mayoría considera que la lectura y el despacho de correspondencia es una carga de la cual se puede prescindir, porque muy poca correspondencia es específica y de utilidad inmediata: "nunca les llegará por correspondencia lo que está haciendo el competidor o el estado de ánimo de un funcionario de gobierno". Y pone como ejemplo el caso del gerente que nunca recibe la llamada telefónica comentándole que su principal cliente está jugando al golf con su competidor... y que en el próximo informe trimestral observa una importante caída en las ventas. De haber recibido esa llamada podría haber encarado alguna acción, pero hoy ya es demasiado tarde. La información verbal es almacenada en el

cerebro de las personas y los gerentes evidentemente no escriben mucho de lo que escuchan; en consecuencia, el banco de datos estratégico de la compañía no está en la memoria de sus computadoras sino en la mente de sus gerentes.

Según Héctor Fainstein, para que el gerente actúe de manera correcta como comunicador, debe:

Escuchar activamente. - Escuchar requiere una predisposición especial. Es un camino bidireccional. Primero, se trata de estar receptivo a los mensajes del otro: suele suceder que uno cree escuchar y manifiesta que son los otros los que no escuchan. Luego, se trata de escuchar efectivamente, trascender la intención y convertirla en hechos. Para que la comunicación sea efectiva uno debe asegurarse que ha escuchado, entendido y eventualmente contestado.

Poner a prueba su capacidad de escucha. - La retroalimentación es la clave de la capacidad de escuchar. Se trata de verificar preguntando, pidiendo aclaraciones, solicitando la comprobación de que el mensaje se ha entendido. Se debe analizar el cómo, de esta forma uno está atento y percibe lo que le está pasando al otro, que deja de ser una máquina emisora de mensajes para convertirse en una persona.

Las relaciones de comunicación requieren un desarrollo, implican confianza y comodidad, y ambas se alimentan con el transcurso del tiempo y con el ejercicio de la **empatía** (capacidad de experimentar en uno mismo los sentimientos de otra persona, de ponerse uno mismo en el lugar del otro).

Además, la comunicación es una concordancia emotiva, es el hilo invisible que une o desune a los seres humanos. Pero hay circunstancias en las que, aunque la información sea objetiva presenta una carga emocional muy alta. Por ejemplo, en el momento en que un gerente general comunica los datos referentes al rendimiento de un área o sector, es inevitable que esta situación desencadene ciertas emociones; entre otras miedo, ansiedad o vergüenza. Si el gerente general enfrenta el aspecto emocional aceptando el disgusto de un colaborador por recibir una valoración tan negativa, ambos tienen más posibilidades de aplicar su experiencia en beneficio de la relación. De lo contrario se levantará entre ambos una barrera que impedirá llegar a un entendimiento, sobre todo si el gerente no sabe transmitir de la mejor forma posible su preocupación (que contiene sus propias emociones). Si en cambio, al plantearla se ubica en el marco de referencia del empleado, es más probable que éste acepte los hechos con mayor facilidad.

Por este motivo es tan importante escuchar empáticamente, sin juzgar y poniéndose en el lugar del otro, porque es el primer paso hacia una comunicación saludable y eficiente. Como todo supervisor, su obligación es hacerse entender y saber escuchar, y ubicarse en el marco de referencia de su receptor. Cuando éstos no se comunican bien, se genera una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos, ocasionando una pérdida de autoridad del gerente, inseguridad para los empleados, frustración por parte del jefe y sus colaboradores, y como consecuencia, las cosas se hacen mal y se producen resultados no deseados. Por ende, se debe tener en cuenta el manejo del tiempo y lo más importante, que el mensaje sea claro.

En resumen, la comunicación adquiere mayor importancia, el gerente debe saber obtenerla y utilizarla. Saber expresarse bien es una herramienta fundamental para su desempeño. Implica poder transmitir efectivamente conceptos e ideas, órdenes y directivas. Es en primera instancia su mayor fortaleza, porque logra ir más allá. Un profesional que trabaja con personas, un líder, jefe o gerente, como comunicador y observador, siempre tiene en cuenta el mensaje integral de su interlocutor u oyente para poder llegar al éxito.

X - PODER Y AUTORIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Influencia, poder, autoridad

La influencia es un proceso por el cual uno o más individuos inducen a otro u otros a hacer algo distinto de los que harían habitualmente.

El proceso de influencia incluye tres elementos:

- El agente que influye (*O*)
- El método de influencia (\rightarrow)
- El agente sometido a la influencia (*P*)

La fórmula que describe el proceso de influencia es: $O \rightarrow P$.

Debido a que en los procesos de influencia pueden intervenir uno o más individuos, se pueden dar diversas relaciones, a saber:

- Uno sobre uno
- El grupo sobre uno.
- Un grupo sobre otro grupo.
- Uno sobre el grupo.

Dentro de la estructura organizativa dicho proceso se expresa en los fenómenos de **poder** y de **autoridad**. Las vinculaciones entre estas tres categorías (influencia, poder, autoridad) son tratadas de diversas maneras por los autores que se ocupan del tema. No vamos a detallar todas las teorías que se han enunciado, nos limitaremos a explicar las principales tendencias, a través del examen de dos pares de relaciones: “influencia-poder” y “poder-autoridad”.

Influencia y poder

Para algunos, “el poder es la capacidad de influir sobre alguna persona o grupo con el fin de que acepten nuestras ideas o planes. En esencia, el poder permite al individuo lograr que los demás hagan lo que él quiere que hagan”, de lo que deriva que el poder es una de las formas de influencia, pues el campo de ésta abarca otras que no pueden considerarse poder (ver el esquema de Schermerhorn en la página siguiente).

Otros invierten la ecuación: “El poder es influencia latente; y la influencia es poder en acción”; es decir que en lugar de ser el poder un tipo particular de influencia, la influencia sería una expresión del poder. Desde nuestro punto de vista estas posiciones, en principio opuestas, sin embargo, se complementan en una relación circular: **el poder es una categoría particular de la influencia, que al ejercerse convierte la influencia potencial en real**. Y siguiendo a Schermerhorn (*ver esquema en la pág. siguiente*) conoceríamos que existen otras formas de influencia que no implican poder, pues no se usan deliberadamente para que otros hagan aquello que deseamos y para lo cual los inducimos a hacerlo.

TIPOLOGIA DE LA INFLUENCIA

Orientación emocional	Relaciones simétricas	Relaciones asimétricas	Características
Positiva	Afecto Amistad mutua	Popularidad (a)	Atracción
		Idealización (b)	
		Carisma (c)	
Ambivalente	Identificación y antagonismo	Sumisión al líder normativo (d)	Compulsión y respeto
		Sumisión al experto racional (e)	
		Sumisión al referente institucional (f)	
Negativa	Conflicto equilibrado (miedo, hostilidad)	Conflicto desequilibrado (g) (sometimiento a la fuerza)	Miedo y hostilidad
Indiferente	Relaciones casuales, neutrales, sin implicancias	Sometimiento sin implicancias emocionales (h)	Neutralidad

Referencias:

Campo del PODER

Campo de la AUTORIDAD

Ejemplos de las relaciones asimétricas

- a) Ídolo deportivo o artístico.
- b) Persona admirada o amada, sin correspondencia.
- c) Líder político, religioso, caudillo o simple líder o cabecilla de un grupo.
- d) Persona cuyas indicaciones se aceptan por ser aquél cuyas normas generales de comportamiento son aceptadas. Por ejemplo, el padre respecto de hijos mayores de edad.
- e) El empleado más capaz o antiguo o el técnico asesor que no tienen poder jerárquico, pero son escuchados por sus conocimientos, reales o percibidos.
- f) Persona cuyas indicaciones se aceptan por la investidura que les ha conferido una institución con la que uno se identifica; por ejemplo, los feligreses respecto de una autoridad religiosa, por el deseo de seguir perteneciendo a tal comunidad, aunque discrepen con ese jerarca.
- g) El empleado frente a las órdenes de un jefe al que no quiere ni respeta y que acata sólo por conservar su medio de subsistencia.
- h) El mismo empleado frente a un jefe que le resulta indiferente. No le tiene aprecio, ni respeto ni odio.

Poder y autoridad

Para Max Weber el concepto de “legitimidad” del poder es fundamental, y es una condición que se cumple en el fuero interno del colaborador: cuando éste cree que es legítima la imposición de la voluntad del superior la acata voluntariamente y considera ilegítima la posibilidad de negarse a obedecer. A. Etzioni, siguiendo esta línea de pensamiento, explica que la idea de una aceptación “voluntaria” nos conduce al concepto de autoridad. Entonces, **la autoridad sería el ejercicio de un poder que es legitimado, aceptado (no meramente acatado), por quienes son objeto de él.** También la sustentó Chester Barnard, pensador enrolado en la corriente de “los sistemas sociales”, expresando textualmente: “Si una comunicación directiva es aceptada por aquél a quien está dirigida, su autoridad se establece o se confirma para él...Por consiguiente... la decisión

si una orden tiene o no autoridad depende de la persona a quien se dirige... y no reside en quienes dan las órdenes”.

Debemos aclarar que *legitimidad* no es sinónimo de *legalidad*. La existencia de lo legítimo no depende necesariamente de una norma legal, puede haberla o no. De hecho, de las bases de la autoridad que define Weber sólo una se basa en leyes, reglamentos y normas: la llamada “racional-legal”, en la que las órdenes son obedecidas porque el agente reconoce y comparte la norma que otorga al superior el derecho a emitirlas. (Este tipo de autoridad es la que sustenta su teoría de la burocracia como forma “ideal” de gobierno de las organizaciones). Las otras dos, tradición y carisma, no dependen ni son fruto de un sistema legal. Recordémoslas brevemente: La autoridad tradicional se basa en la percepción de que cierta persona o grupo están, por un derecho preestablecido, destinados a gobernar; el ejercicio de este tipo de autoridad es posible porque los colaboradores asumen como propios los valores de la estructura dominante. Mientras que la legitimidad de la autoridad carismática es dada por los mismos colaboradores quienes, influidos por el magnetismo personal del líder, creen que las metas que éste persigue son las mismas que ellos deben alcanzar, y de esa manera aquél obtiene el acatamiento de sus adeptos. Más adelante veremos que otros autores, sin contrariar la idea central (“autoridad es poder legitimado”) han descubierto otras fuentes de autoridad.

En contraposición, afirman Robbins y Coulter: “La autoridad es un derecho legítimo que se detenta por la posición de una persona en la organización. La autoridad viene con el puesto. En contraste, el poder se refiere a la capacidad de un individuo de influir en las decisiones.” Esto se alinea con el llamado “concepto clásico”, para el cual la autoridad “se refiere al derecho de dirigir las actividades de los otros” como ocurre con “los gerentes, en virtud de su posición y responsabilidad”, como lo explica D.R. Hampton. Nuevamente la contradicción parecería diluirse cuando Robbins y Coulter agregan: “La autoridad es una parte del concepto más amplio del poder. Es decir, los derechos formales que acompañan la posición de un individuo son sólo una forma mediante la cual un individuo puede afectar el proceso de decisión”. La coincidencia con Schermerhorn es evidente.

(Nota: Para mayor abundamiento sobre este tema, véase “**Algo más sobre el concepto de Autoridad**”, al final de este capítulo).

Conclusiones

- a) Para las modernas concepciones de la Sociología de la Organización, la aceptación es un componente insoslayable para gozar de una verdadera autoridad, capaz de motivar sanamente al personal.
- b) Sin perjuicio de lo dicho, no debe olvidarse que un problema fundamental de la teoría de la organización es determinar qué induce a la gente a obedecer las órdenes en un sistema jerárquico: ¿temor, aceptación de la legitimidad de quien da las órdenes? Ambas cosas. En cualquier estructura de organización tanto la aceptación como el temor están, en proporciones variables, en la base del acatamiento.
- c) Dada las diferencias semánticas entre los diversos autores consultados, en las siguientes páginas del presente capítulo aparecerán utilizados indistintamente los términos “poder” y “autoridad” con similar significación, según la fuente de la que provenga el respectivo texto.

Fuentes del poder en la organización

El poder es dinámico y multifacético, hay muchas fuentes potenciales de poder, muchas formas de manifestarlo, y sus resultados no son seguros pues existen otras personas que también tienen poder.

Varios autores coinciden, con notoria aproximación, en que el poder proviene de las siguientes fuentes, que describiremos a partir de las diversas expresiones de aquéllos.

Poder de recompensa o de prêmio. -

Los gerentes poseen este tipo de poder cuando los colaboradores los consideran capaces de proporcionarles lo que satisfaga sus aspiraciones. Podría medirse por el número de incentivos positivos que el superior puede ofrecer a su personal. También pesarán los “ingresos psíquicos”, promociones y otros reconocimientos intangibles que refuerzan el sentido de pertenencia y la autoestima. Tanto el valor de unos como el de otros no deben considerarse “absolutos”; también dependerán de la percepción del empleado para que influyan positivamente en su actitud laboral y en su nivel de satisfacción.

Poder coactivo o de coerción:

Es el reverso del poder de recompensa. Se basa en la percepción de que uno sufrirá un castigo si no se subordina a los deseos del agente de influencia. Puede ser usado por el superior como una manera de bloquear el acceso a la satisfacción de necesidades, por ejemplo, asignando tareas molestas, paralizar las promociones, avergonzar u hostilizar al empleado. [Véase al respecto en el capítulo XV: “Desmoralización en los lugares de trabajo”, correspondiente al punto del programa “Ética y Moral”.]

Los dos tipos de poder que hemos visto hasta ahora son generalmente ejercidos al unísono para lograr el acatamiento a los designios del agente influyente. Pero el exceso de coerción puede producir un resultado opuesto al deseado, llevando a quienes se ven sometidos a ese poder a un abandono completo del área de influencia del agente.

Poder legítimo:

El poder legítimo se origina en los “valores internalizados... que determinan que [un agente social] posea un derecho legítimo a ejercer influencia... y que [uno] tenga la obligación de aceptar dicha influencia”. (French y Raven). Hampton da similar explicación: “A los gerentes se les considera con el derecho de ejercer la autoridad porque ésta es propia de su posición...” Estas definiciones trasuntan un criterio formalista de la autoridad, claramente orientado por el “concepto clásico” que vimos antes, en el que la aceptación o no del empleado no es considerada determinante de la legitimidad. Es interesante diferenciar lo que sería “poder legal” del “poder legítimo”, ya que se los puede confundir con “legitimado”. Si bien el poder de los gerentes se ve legitimado por quienes son sus seguidores, esto no siempre sucede.

Poder de referencia:

Los gerentes (u otros niveles supervisores) cuyos colaboradores se identifican con ellos y/o los imitan poseen el llamado “poder del referente”. Conductas competentes, ecuanímes, honradas, pueden constituirse en un modelo para sus colaboradores. De esa manera, además de adquirir genuina autoridad ante los suyos, pueden ayudarlos a modelar cualidades con las que éstos se identifican y que les sirve como medida de su propio desarrollo. En resumen, es una relación positiva y motivadora que se da entre los influidos y la persona que influye.

Poder del experto:

La posesión de un conocimiento específico es la base de este tipo de poder. “Cuando los colaboradores piensan que su superior cuenta con información y habilidad para mejorar sus eficiencias y su crecimiento aumenta la propensión a aceptar las instrucciones que reflejan dicha pericia”. Vale señalar que muchas veces este tipo de

poder se hace presente en la faz informal de la organización, cuando los empleados acuden a consultar a aquél que consideran idóneo, sea o no su jefe formal.

Formas básicas de expresar el poder

Dentro de la organización hay tres formas básicas de expresar el poder:

Descendente: es la influencia de un superior sobre un colaborador.

Ascendente: Son los intentos de los colaboradores por influir en sus superiores. Algunas de sus estrategias son la persistencia, la presentación lógica de las ideas, la formación de coaliciones y el congraciamiento.

Lateral: Cuando hablamos de poder horizontal, interdepartamental, relaciones externas y relaciones laterales nos estamos refiriendo a expresiones laterales del poder. Por investigaciones realizadas, se ha concluido que el poder lateral es esencial para que la realización del trabajo gerencial. El poder descendente (es decir, lograr que el trabajo se efectúe a través de los colaboradores) representa una parte mucho menor del tiempo y del esfuerzo del gerente de lo que hasta ahora se creía. Con frecuencia el gerente emplea la mayor parte de su tiempo fuera de la unidad laboral, tratando con otros jefes de departamento, de divisiones o de unidades subsidiarias, sobre los cuales no tiene un control formal.

Modelos de organización

Conforme a la manera como se ejerce y se distribuye en el poder, podemos identificar tres modelos básicos de organización. No son forzosamente excluyentes para una organización dada, pueden coexistir dos o más de ellos, y lo más probable es que en esos casos uno de los modelos sea el predominante.

Modelo racional burocrático

La autoridad es descendente, con canales de comunicación formales y procedimientos bien definidos. Tienen igual importancia la efectividad del gerente y el buen desempeño de los colaboradores y se trata de lograr esto a través de la llamada actividad gerencial humanista, dirigida a atenuar el impacto del poder descendente.

En este modelo se considera perturbador e ilegítimo al poder ascendente, aunque en algunos casos muy estrictos podría tolerarse, a la vez que se lo controle.

Modelo colectivo de consenso

Las relaciones de autoridad formal se reducen al mínimo y se da preeminencia al trabajo en equipo, donde los aportes personales son bienvenidos en un medio de colaboración e integración.

En este modelo, el poder ascendente se considera legítimo y es fomentado.

Modelo plural/político

Los objetivos de la organización son alcanzados mediante un proceso de negociación entre las diferentes coaliciones al tiempo que responden a los cambios del medio. Entendemos por coalición a una unión de personas con intereses similares, con el propósito de influir para que la organización alcance los objetivos que dicha coalición le adjudica.

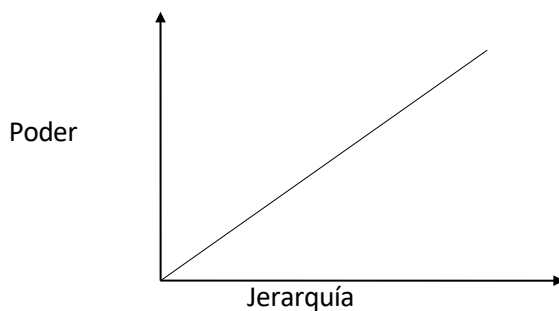
El modelo plural/político permite todas las formas de expresión del poder; más aún, considera que el poder lateral es necesario para la eficacia gerencial. Los grupos deben competir para obtener los recursos y dependen horizontalmente unos de otros para realizar su trabajo a tiempo. El poder ascendente adquiere importancia en la medida en que quienes ocupan puestos inferiores tratan de influir sobre los que ocupan puestos ejecutivos, que son quienes tienen mayor control sobre los recursos.

Las relaciones entre **el poder real y la jerarquía formal** (que se grafican en la página siguiente) pueden ser comparadas con los modelos antes descriptos, no porque los reflejen con exactitud sino porque algunas de sus respectivas características admiten cierto grado de asociación, cuya parcialidad y heterogeneidad evidencian la naturaleza compleja de la trama del poder en la organización.

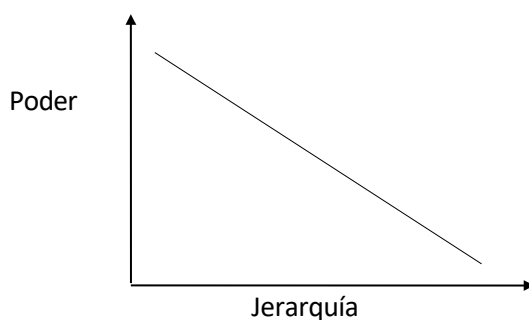
Adquisición y uso del poder

“El poder es importante, y a los gerentes les conviene conocer su naturaleza”. Esta frase de Hampton es el eje de un desarrollo en el que se admite que el tema del epígrafe es “difícil”, suele parecer “desagradable”, con una “connotación de comportamiento egoísta, manipulador”, y por eso se rehúye hablar de él.

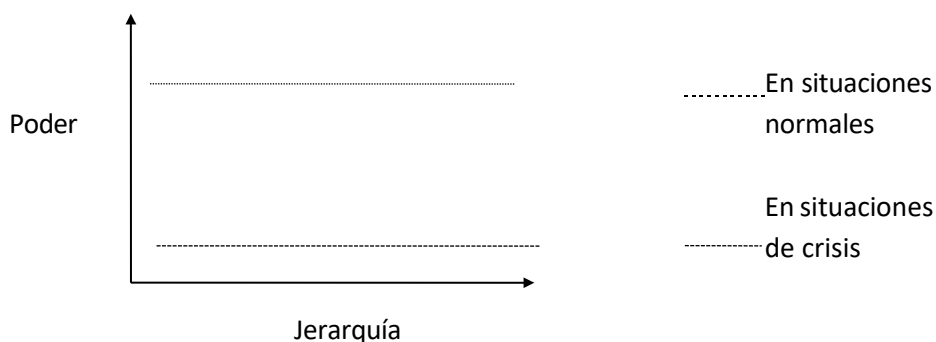
Organización Burocrática



Organización con Poder en las Bases



Organización con Poder Repartido, Igualitaria



Dicho autor reproduce los resultados de una investigación efectuada por Jeffrey Pfeffer, profesor de la Stanford University, en torno a cómo la gente adquiere poder en la organización. Nos anticipamos a aclarar que ésta es la mera exposición de las conclusiones de los investigadores, lo que parece ocurrir en la realidad (o al menos en la del universo que estudiaron). **Ellas de ninguna manera implican adhesión ni recomendación por parte de la Cátedra**, que expone otra visión, distinta en muchos aspectos, en el Capítulo correspondiente al punto siguiente del programa, “Delegación y participación”

Lo que sigue es un resumen de los aspectos de la citada investigación vinculados a la obtención del poder.

- Da poder tener algo que los otros quieren y que depende de usted y de su departamento.
- El hecho de contar con información que reduzca la incertidumbre o que ayude de alguna otra manera a los demás a afrontar las dificultades fortalece el poder de uno y de su departamento en relación con esas personas.
- Hacerse útil y acercarse lo más posible a ser irremplazable intensifica el poder que uno tenga sobre la organización.
- Poder influir en alguna parte del proceso de decisión puede acrecentar el poder de influir en la decisión.
- Lograr un consenso con otros puede ayudar a nuestro grupo a exponer y hacer presión para obtener su resultado favorito en la lucha política respecto a algunos asuntos de la organización.
- Ocupar un lugar central en las redes de comunicación y poseer el arte de la comunicación persuasiva fortalece el poder.

Una reflexión final de la Cátedra: En varias de estas estrategias de poder se advierte la presencia de la “organización informal”, que genera sus propios centros de poder, redes de comunicación, influencias por el conocimiento especializado, etc., superponiéndose a la estructura formal. A veces pueden resultar sanas y útiles a la organización, y en otras negativas y enfermizas.

Algo más sobre el concepto de “autoridad”

Esta cuestión pasa por dos ejes: el primero es la diferencia entre legalidad y legitimación, y el segundo deriva de éste, y es la existencia de dos significados para la palabra “autoridad”. La Enciclopedia Universal Sopena define legal como: “Que está prescrito por la ley y es conforme a ella”. Y a legítimo: “Que es conforme a las leyes”. Hasta aquí parecen lo mismo, pero la 2da. acepción de legítimo es: “Cierto, verdadero y genuino”.

Volviendo a las definiciones del diccionario, lo legal depende del *derecho positivo*, que es el derecho escrito (en el caso de las organizaciones privadas, sus estatutos, reglamentos, etc.), mientras que lo legítimo es lo genuino, lo verdadero. Claro que, ¿para quién es, genuino o verdadero? Respondemos: para los valores vigentes en una sociedad dada, a los ojos y la conciencia de los Hombres en un momento y lugar dado. La historia demuestra que la legitimidad de un derecho suele recorrer un largo camino hasta consagrarse en la ley.

En la ciencia de la administración, o en sus interpretaciones tradicionales -ligadas sobre todo a lo formal, a lo establecido en reglas oficiales-, autoridad es sinónimo de **poder** formal, legal. Pero aparece la Sociología de la Organización que introduce un nuevo elemento: la **legitimidad**. O sea, lo que la gente considera genuino y verdadero. Desde este punto de vista, la autoridad (la “verdadera”) no se alcanza sólo con la designación formal y los poderes que ella comporta; necesita de la legitimación, que sólo puede producirse en el fuero interno de los colaboradores, y aún en la conciencia colectiva del grupo.

Por eso es necesario diferenciar el **poder del individuo** del **poder del puesto**. El primero está sujeto a cambios, a fluctuaciones, conforme sean las actitudes, comportamientos, de quien lo posee, o la percepción que sus colaboradores tengan de ellos. El segundo está fijado en las normas formales, sólo cambia cuando los niveles superiores a aquél lo determinen oficialmente. Podríamos decir que es una autoridad de respeto obligatorio, imponible coercitivamente, y relativamente estable (mientras no se la quiten o se la amplíen).

Las tendencias actuales en materia de supervisión se dirigen a que los jefes dotados de autoridad del puesto sepan también ganarse, ante sus colaboradores y aún ante terceros, una genuina autoridad individual.

Una prueba más de la diferencia es la existencia de personas que, careciendo de *autoridad formal* gozan sin embargo de *autoridad individual*. Por ejemplo, los que llamamos “poder del experto” y “poder de referencia”, propios de quienes son respetados por lo que saben o son y no por el cargo que ostentan. Si bien el uso indistinto de los términos lleva a veces a confusión, lo que existe, sin duda, es el poder, la capacidad de modificar comportamientos de otros, o al menos influirlos. Ejemplo: el conocimiento específico de un asesor, que influye en las decisiones de alguien que no le está colaborador porque se valora su dominio de la materia.

XI - DELEGACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Comenzaremos este trabajo con un análisis acerca de la centralización y la descentralización como forma de introducirnos al tema principal que nos ocupa.

Centralización vs. Descentralización

Cuando todo el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto de la organización, vale decir en una sola persona (o en un grupo muy reducido de personas de nivel directivo), llamaremos "centralizada" a esa estructura. En la medida en que el poder está dispersado entre mucha gente, diremos que es una estructura "descentralizada". Es importante recordar que tanto la centralización como la descentralización no deben ser tomadas como absolutas.

Según Mintzberg, las razones que llevan a las organizaciones a descentralizar su estructura son:

- En una organización que adquiere cierto crecimiento, todas las decisiones no pueden ser entendidas o manejadas por una sola persona.
- La descentralización permite responder rápidamente a las condiciones de cada entorno local.
- La descentralización estimula la motivación, que es un factor clave del trabajo gerencial.

Tipos de Descentralización

Hay dos tipos básicos de descentralización:

- la **descentralización vertical** consiste en la delegación del poder de toma de decisión que desciende por la cadena de autoridad, desde la cumbre estratégica a la línea media. El enfoque aquí es sobre el poder formal.
- La **descentralización horizontal** se refiere al desplazamiento del poder fuera de la estructura de línea. Normalmente, el poder formal recae en los funcionarios de línea (gerentes, jefes, etc.). Sin embargo, los analistas y asesores que constituyen el "staff", a pesar de no ser investidos formalmente de poder, recordemos el llamado principio de línea y staff, en la realidad suelen pesar en la toma de decisiones en virtud de la influencia que tienen sus sistemas de normalización y también de su conocimiento especializado, que les dota frecuentemente de prestigio (poder del experto).

Ventajas y Desventajas que suelen atribuirse a la Descentralización

Ventajas

- Libera a la Alta Dirección de parte de la carga en la toma de decisiones y obliga a los administradores de los niveles superiores a delegar.
- Estimula la toma de decisiones y la aceptación de autoridad y responsabilidad.

- Da a los administradores más libertad e independencia para tomar decisiones.
- Fomenta el establecimiento y el uso de controles amplios que pueden aumentar la motivación.
- Hace posible las comparaciones de desempeño de diferentes unidades organizacionales.
- Fomenta el desarrollo de gerentes de todo nivel.
- Ayuda en la adaptación a un ambiente rápidamente cambiante.
- Agiliza la red de comunicaciones para la gestión inmediata, al eliminar niveles.
- Favorece un clima organizacional más dinámico y ameno.

Desventajas

- Hace más difícil la aplicación de una política uniforme.
- Aumenta la complejidad de la coordinación de unidades organizacionales descentralizadas.
- Puede dar como resultado la pérdida de cierto control por parte de los administradores de los niveles más altos.
- Puede quedar limitada por técnicas de control inadecuadas.
- Puede estar restringida por sistemas inadecuados de planeación y control.
- Puede estar limitada por la disponibilidad de administradores calificados.
- Incremento de costos por la tendencia de las unidades descentralizadas a formar sus propios equipos de especialistas.
- Problemas en los procesos de comunicación que provocan distorsiones e ineficiencia.
- Riesgo de exagerar la importancia de metas secundarias, priorizándolas sobre las metas principales de la organización.

Delegación

Comprendido ya el contenido de la descentralización, definamos entonces la delegación. La **DELEGACIÓN** consiste en **otorgar a quienes se han asignado determinadas tareas, cierto grado de autoridad para tomar decisiones –previamente acotadas- que fuesen necesarias para poder realizarlas, junto con la responsabilidad por su ejecución y resultados.**

Es un proceso en el cual quien delega sigue siendo responsable ante su superior por el cumplimiento de la tarea o función que ha delegado, es decir que siempre se mantiene vigente el principio de que **“la responsabilidad no se delega”**.

También conviene advertir que no hay verdadera descentralización sin delegación, si entendemos ésta última como **“la efectiva asignación de tareas o funciones de una persona a otra u otras, que implica una modificación de las competencias y realizaciones materiales de las mismas”** (Kent y Zamora).

Ahora bien, la delegación no debe confundirse con la participación. En la toma de decisiones participativa la autoridad se comparte. En cambio, con la delegación, los colaboradores toman las decisiones ellos mismos.

¿La delegación es una abdicación? Cuando la delegación se hace de manera adecuada, **no** es abdicación. Como es sabido, el tiempo de los gerentes es escaso, por lo tanto, no es posible que ellos lo hagan todo. Necesitan aprender a delegar para poder ser efectivos en su trabajo. Es por ello por lo que, al delegar, los gerentes deben

esperar y aceptar algunos errores de sus colaboradores. Los errores son parte de la delegación, siempre y cuando sus costos no sean excesivos. Por otra parte, para asegurarse que los costos de los errores no exceden el valor del aprendizaje, quien delega debe colocar controles adecuados. Una delegación sin controles de retroalimentación que le permitan saber al gerente cuándo existen problemas serios, es **abdicación**.

Factores de contingencia en la delegación

El tamaño de la organización. Mientras más grande sea la organización, mayor es el número de decisiones que hay que tomar. Es por ello por lo que los gerentes de las organizaciones grandes recurren más a la delegación.

La importancia del deber o de la decisión. Mientras más importante sea un deber o una decisión (expresado en términos de costo e impacto en el futuro de la organización), menos probable es que se delegue.

Complejidad de la tarea. Mientras más compleja sea la tarea, más difícil será que la alta gerencia tenga suficiente información técnica actualizada para tomar decisiones efectivas. Las tareas complejas requieren mayor experiencia y las decisiones acerca de ellas deben delegarse a las personas que tengan el conocimiento técnico necesario.

Cultura organizacional. Si la gerencia tiene confianza en sus colaboradores, la cultura apoyará un mayor grado de delegación. Sin embargo, si la alta gerencia no tiene confianza en las capacidades de los gerentes de menor nivel, delegará la autoridad sólo cuando sea absolutamente necesario. En tales casos, se delegará la menor cantidad de autoridad que sea posible.

Cualidades de los colaboradores. La delegación requiere colaboradores con habilidades, capacidades y motivación para aceptar la autoridad y ejercerla. Si esto falta, la alta gerencia será renuente a delegar autoridad.

Requisitos para delegar o mejorar la delegación existente

Tener predisposición: tolerancia al error, asumir el riesgo de éste, dar confianza, receptividad a nuevas ideas, establecer controles amplios.

Determinar qué se va a delegar: lo repetitivo, lo de detalle, lo que el colaborador puede hacer por su capacidad.

Elegir la persona adecuada: conocimientos, experiencia, predisposición para aceptar las responsabilidades y el riesgo de fracasos.

Comunicar las responsabilidades: objetivos, estándares de rendimiento.

Conceder la autoridad necesaria: decisiones que puede adoptar sin recurrir al nivel superior.

Proveer un nivel de ayuda: debido a que el superior no delega toda la autoridad ni renuncia a la responsabilidad, la descentralización no debe conducir al aislamiento. Debe existir un flujo libre de

comunicación entre el superior y el colaborador, proporcionándole a éste la información necesaria para tomar decisiones y para interpretar adecuadamente la autoridad delegada.

Monitorear la actividad delegada: como ningún administrador puede renunciar a la responsabilidad, la delegación debe ir acompañada de técnicas que aseguren que la autoridad se use en forma apropiada. El establecimiento de controles para vigilar el avance del colaborador incrementa la posibilidad de que se identifiquen tempranamente problemas importantes y que la tarea sea terminada a tiempo y según las especificaciones deseadas. El control por parte del superior se puede realizar mediante entrevistas, preguntas, reportes, etc.

Evaluar la delegación: los administradores siempre deben estar atentos para recompensar tanto la delegación como la aceptación eficaz de la autoridad. Estas recompensas pueden ser monetarias o bien otorgar al colaborador mayor discrecionalidad y prestigio, lo cual permitirá el crecimiento del delegado.

Una manera de examinar por parte de un gerente o jefe su propia labor en relación con esta temática, sería que se formularse a sí mismo alguna de las preguntas siguientes:

- ¿Tengo tanto trabajo como para quedarme frecuentemente después de hora?
- ¿Mi departamento o sector depende mucho de mí?
- ¿Dedico mucho tiempo a tareas de detalle?

Cualquiera de estos indicios lleva a analizar la posibilidad de transferir las tareas y decisiones de menor importancia o riesgo a algunos colaboradores con lo que de paso se asegura el funcionamiento del sector aun en ausencia de su responsable principal. Claro está que una decisión así lleva a una nueva pregunta:

- "¿Alguien está preparado para ocupar mi puesto?"

Puede ocurrir que realmente no se disponga del personal suficiente; pero si el personal existe y se considera que no está capacitado, la cuestión pasará entonces por brindar esa capacitación. A menos que como suele ocurrir el superior halle una excusa fácil para su deseo de no delegar, afirmando que no hay nadie potencialmente apto o que "no tengo tiempo para capacitar". Estas son manifestaciones de inseguridad y de temor a perder poder, creyendo que se conserva la autoridad estando en todo, haciendo que deban preguntarle todo.

La delegación efectiva impulsa la autoridad verticalmente hacia abajo a través de los rangos de una organización.

Cabe mencionar que, como **consecuencia de la delegación en la estructura**, los puestos de trabajo se verán enriquecidos por la diversidad de tareas que los colaboradores realizarán. Además, los agentes pasarán de ser controlados por el supervisor a estar autorizados para realizar tareas y tomar decisiones. En tanto que los gerentes dedicarán menos tiempo a controlar a los colaboradores que a capacitarlos y entrenarlos.

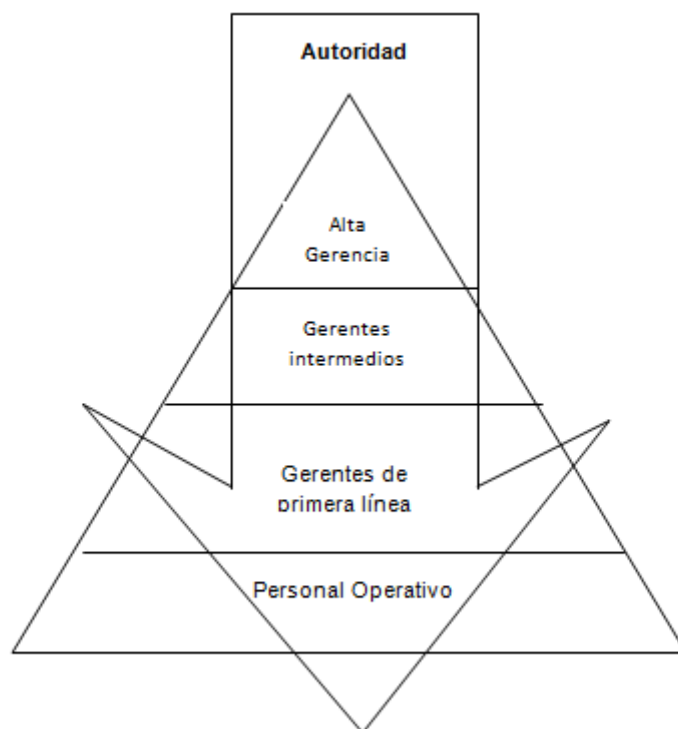


Ilustración 14 Delegación y Autoridad

Administración Participativa

Muchos han señalado que las organizaciones se desempeñarían más eficazmente si los grupos superiores dejaran a los inferiores del mismo sistema las atribuciones y las funciones que éstos pueden ejercer mejor. Aparte de que las organizaciones realizarían mejor sus metas, la dignidad y la función de sus miembros alcanzarán niveles más elevados y la satisfacción humana se acentuaría en concomitancia con todo el resto. Tenemos aquí el *principio de subsidiariedad*, idéntico por su espíritu a la filosofía de la administración participativa y la descentralización. Como lo observa sagazmente Golembiewski, promueve “un sentido de asociación y responsabilidad” en los asuntos de la organización. En resumen, permite la autodeterminación en lugar de un cerrado conformismo ante los caprichos de una autoridad central. Por lo tanto, el principio de subsidiariedad debe ser una doctrina fundamental del humanismo industrial y la piedra miliar de la organización modificada. Es el camino hacia la democracia en el campo de la administración. Su principal forma de expresión en la literatura especializada es la participación y la descentralización.

La conclusión a la que llegó Herzberg sobre la relación entre la satisfacción en el trabajo y el nivel organizacional es que "cuanto más alto sea el nivel de ocupación, más alto el espíritu de trabajo". En tanto que los resultados de los estudios de Porter indicaron que los niveles más altos acusaban mayor satisfacción. Encontró que a cada nivel sucesivo en orden ascendente correspondía un mayor grado de satisfacción (de necesidades de estimación, autonomía). Empero, la satisfacción de necesidades sociales y de seguridad era más o menos igual en todos los niveles. Por lo tanto, podemos afirmar con cierto grado de seguridad que la literatura disponible sobre satisfacción en el oficio de los distintos niveles de organizaciones muestra que la satisfacción aumenta a medida que se asciende de nivel. Esto es válido para las comparaciones que se hacen

entre puestos administrativos y no administrativos, y también para las comparaciones dentro de las diferentes partes administrativas de las jerarquías.

La única estimación válida de la descentralización **es el grado en que la *decisión se delega en las unidades subordinadas de mando***, y a su vez, en los individuos que forman estas unidades. Los resultados cualitativos de la descentralización son las organizaciones más planas, una supervisión más general y los alcances más amplios del control.

Desde el punto de vista del comportamiento, la descentralización no es un compromiso entre la centralización y el caos. Es una tercera variante en la administración de las personas e importante sobremanera para la organización modificada. Combina la flexibilidad con los requerimientos formales de la disciplina, de modo que la gente perciba que se ha maximizado su libertad, puesto que conoce los límites de su responsabilidad dentro de la jurisdicción de su autoridad.

Además, la descentralización es un modo de reconciliar las exigencias de la autodeterminación humana y el control administrativo, porque concuerda con las necesidades y las expectativas individuales en un ambiente orientado hacia el trabajo. Finalmente, la descentralización **es el principio de subsidiariedad en acción**. Porque, como lo señalan Kline y Martin: “La prueba real acerca del predominio de la libertad es ésta: *¿El superior apoyará al colaborador que quiere ejecutar la tarea de un modo distinto del que él mismo habría empleado?*”. Si el colaborador tiene libertad para actuar, porque sabe que goza de la libertad de su superior, puede afirmarse que se ha delegado la autoridad hasta el punto en que una auténtica pauta de descentralización tiene carácter operacional en una organización.

La participación, como la delegación y la descentralización, se inspira en el principio de subsidiariedad. Utiliza los recursos individuales en el proceso de decisión. Consciente y sistemáticamente, y en la medida de su capacidad, implica al individuo en las actividades de decisión de la organización.

En su sentido más amplio, la participación realiza los propósitos de la administración democrática elevando el grado de autodeterminación de los miembros de las organizaciones. Es una reacción ante un liderazgo autocrático represivo. Esta reacción se expresa en muy diferentes tipos de organización, al margen de que sus propósitos sean educacionales, religiosos, gubernamentales o económicos.

XII - ÉTICA, MORAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LAS ORGANIZACIONES

Moral

Concepto de moral.

La palabra moral proviene del latín *mores*, que significa costumbre. Podríamos definirla entonces como el catálogo de las costumbres que una sociedad considera apropiadas, convirtiéndolas por ello en normas de conducta.

Es el conjunto de juicios y reglas congruentes que guían los comportamientos en el marco de un determinado orden social. Indica que es lo bueno y que es lo malo, se refiere al 'deber ser' (obligación).

"La moral ofrece normas de conducta y conceptos para responder a la pregunta: ¿qué debo hacer para actuar correctamente y ser reconocido como integrante de un orden social más amplio?". La moral buscaría entonces trascender las conciencias individuales, darle a lo bueno y lo malo un contenido cultural, de modo que su existencia e interpretación no dependa de la voluntad de los actores. Por ello las proposiciones morales son de carácter imperativo, sobre ellas no se discute su verdad, ni pueden ser modificadas unilateralmente. Los principios morales son mandatos incondicionados (no relativos), son principios a priori.

En la apreciación moral está presente la imagen de una autoridad externa reconocida como una fuente de justicia. Puede tratarse del reconocimiento hacia la autoridad del grupo, la organización, la sociedad, el ser supremo, la divinidad. El criterio para juzgar las acciones es externo al ejecutor. Como el actor es quien está siendo juzgado dentro de la situación, en esa instancia él no puede crear las reglas que hacen a su enjuiciamiento.

Entre los orígenes de las normas morales encontramos:

- Los usos y costumbres.
- La tradición.
- La ley.

Respecto de este último punto, cabe hacer algunas aclaraciones.

El tema de lo moral no se limita simplemente al marco jurídico. Lo moral excede lo legal. Existen innumerables actos humanos, sobre todo los privados, que están exentos de pena jurídica, pero que están moralmente cuestionados. Que algo sea legal no es condición suficiente para que sea moral; y, por otro lado, no todo acto inmoral es ilegal.

La moral de la organización

La moral vigente en una organización tiene estrecha relación con su cultura. Hay entre ellas una mutua interacción: la moral vigente es parte de la cultura y la refleja; a la vez, el conjunto de valores y creencias que constituyen la base de la cultura organizacional determinan las normas morales que regirán en ella, esto es: qué es lo que se considerará "bueno" o "aceptable"; y, por contraposición, cuáles son las conductas que serán socialmente reprobadas en el ámbito interno.

Las normas de conducta en que se plasma la moral están a veces consagradas en los reglamentos internos, adquieren entonces fuerza formal y se castiga su transgresión. Muchas otras veces son, como se señaló al principio, costumbres aceptadas, actitudes bien vistas e, inversamente, las que son rechazadas y pasibles de sanciones morales. Generalmente, los valores que constituyen la moral no están sujetos a circunstancias del momento y son válidos en lapsos prolongados. E igual que la cultura, reciben la influencia del entorno, en la medida en que los cambios sociales e ideológicos pesan sobre los valores y creencias internas.

Para indagar las razones de por qué cada organización trabaja de la forma en que lo hace debe estudiarse la relación entre estilo de dirección y cultura corporativa. La posición de poder del líder formal le otorga ventajas para el desarrollo de un sistema de valores y códigos de comportamiento. No olvidemos que la cultura de la alta gerencia es un factor decisivo en la de la organización, pero también que no es el único. Hay quienes influyen informalmente en los códigos morales, porque en las organizaciones existen diferentes sistemas de valores (de acuerdo con el grupo de pertenencia), que configuran un mosaico más que una cultura corporativa uniforme. "Los directivos pueden influir en la evolución de la cultura siendo conscientes de las consecuencias simbólicas de sus acciones e intentando fomentar los valores deseados, pero nunca pueden controlar totalmente la cultura"¹⁵.

La cultura de la organización es algo mucho más profundo que los eslóganes, símbolos, rituales, anécdotas o modelos de comportamiento; todos ellos son indicios de significados más profundos. Entender a la organización como cultura es comprender como este sistema de valores se crea y se sostiene. La moral, lo aceptado por el ambiente social interno, es una consecuencia de estos valores. Por ejemplo, los sistemas de creencias que exageran la importancia de la racionalidad y de la eficiencia económica son la base de códigos morales (éstos, generalmente no escritos), que pospone y no respeta a sus miembros en tanto seres humanos, aunque muchas veces proclaman lo contrario. Éste es un mal muy difundido, cuyo estudio desarrollaremos en el Capítulo "Doble moral, acoso y desmoralización en el trabajo".

Ética

Concepto de Ética.

Ética proviene del griego *ethos*, "cuya significación podría traducirse por 'habitación', pero no cualquiera sino la exclusiva e intransferible de una persona: su morada interior, (...) donde a solas consigo misma practica su examen de conciencia (...) donde impera el juicio severo de la razón."

Entonces, una primera aproximación a la definición de ética podría ser la siguiente:

"La ética es una REFLEXIÓN que realiza el INDIVIDUO acerca de los VALORES que él cree que deben ser respetados y llevados a la práctica."

En esta definición preliminar encontramos algunos conceptos que caracterizan a la ética.

- a) La ética tiene su eje en el individuo, es decir, se refiere a cada persona como ser singular.
- b) Se trata de una reflexión, de una valoración acerca de los principios que creemos, individualmente, deben regir nuestros comportamientos (pensar acerca de lo que está bien o está mal hacer).

¹⁵ Gareth Morgan.

- c) Esta reflexión se refiere, por lo tanto, a los valores; como aquellos principios básicos que conforman la moral imperante en una sociedad en un determinado contexto histórico – cultural.
- d) En definitiva, lo que hacemos es adherir a tal o cual valor, de aquellos propuestos desde la moral imperante. Aceptamos algunos, rechazamos otros, pero siempre en forma consciente y meditada. No podemos hablar de un actuar ético al dejarnos guiar por las órdenes, los caprichos o las costumbres, porque las acciones que provienen de dichos comportamientos tienen un común denominador que las distingue del tema en cuestión: **implican un comportamiento irreflexivo**, en el sentido de que no hay un deliberar interno en la intimidad del hombre acerca de la bondad o maldad que nuestras acciones pueden ocasionar.

Pero "ser ético requiere encontrarse con la situación y las repercusiones reales, para una persona real y enfrentarse a ellas." La finalidad de la reflexión acerca de los valores que consideramos correctos o incorrectos es el obrar. Es decir que la ética se juega en el momento de relacionarse con otros individuos. Es en ese momento en que reflexiono acerca de la bondad o maldad de mí obrar, y en las consecuencias que tienen mis actos en las demás personas. Por lo tanto, la ética tiene que ver con las elecciones que hacemos al obrar. Puedo decidir hacer esto o aquello, decir sí o decir no. Está en mí la decisión, porque lo ético es un 'imperativo' pero no una coacción. Supone una voluntad de los actores de hacer el bien en libertad.

En relación con la ética, Edgar Morin plantea la importancia de que en las universidades se eduque en la comprensión humana, ya que una base del comportamiento ético es la de comprender al otro. Es decir, la ética de la comprensión.

Por su parte, Bernardo Kliksberg afirma que hay una sed de ética en América Latina. La opinión pública reclama en las encuestas y por todos los canales posibles comportamientos éticos en los líderes de todas las áreas, y que temas cruciales como el diseño de las políticas económicas y sociales y la asignación de recursos sean orientados por criterios éticos.

Ética, economía y educación.

En abierta oposición a ese sentimiento generalizado, las visiones económicas predominantes en la región tienden a desvincular ética y economía. Sugieren que son dos mundos diferentes con sus propias leyes, y que la ética es un tema para el reino del espíritu. Este tipo de concepción que margina los valores morales parece haber sido una de las causas centrales del "vacío ético" en el que se han precipitado diversas sociedades latinoamericanas. La idea de que los valores, en la vía económica práctica, no importan mayormente, ha facilitado la instalación de prácticas corruptas que han causado enormes daños. El Papa Juan Pablo II encabezó el cuestionamiento de la supuesta dicotomía entre la ética y economía, señalando repetidamente que es imprescindible volver a analizar la relación entre ambas, y que la ética no sólo no es ajena a la economía, sino que debería orientarla y regularla.

Es por ello por lo que la ética incide todos los días en la economía. Lo que una sociedad hace respecto de los valores éticos puede tener importancia decisiva en su economía. Tanto en contra, como a favor. Si una sociedad cultiva sistemáticamente sus valores éticos, es muy probable que coseche resultados positivos. Noruega, por ejemplo, posee una economía potente, con un altísimo grado de desarrollo social y sin corrupción. Esta sociedad trata por todos los medios de mantener muy altos estándares éticos. Se analizan de manera permanente y autocrítica las responsabilidades que les cabe como país desarrollado hacia las regiones del mundo que se hallan sumergidas en la pobreza, a la vez que el gobierno impulsa la discusión, en las escuelas, acerca de los desafíos éticos de la sociedad. Los valores éticos anticorrupción y pro - igualdad,

solidaridad y cooperación que ha puesto en marcha son esenciales en sus logros económico-sociales. Esos valores son cultivados cuidadosamente en el sistema educativo en todos sus niveles y a través de ejemplos en los líderes.

En una América Latina agobiada por grados agudos de pobreza y de desigualdad, es imperioso recuperar la estrecha relación que debería haber entre valores éticos y comportamientos económicos. Ello significa poner en el centro de la agenda pública temas como la coherencia de las políticas económicas con los valores éticos, la responsabilidad social de la empresa privada y el desarrollo de la solidaridad en general. Todos los actores sociales deberían colaborar para que la ética termine por imponerse, tanto para erradicar la corrupción como para motivar actitudes positivas.

Es fundamental al respecto el papel que puede jugar la educación en todos sus ámbitos y particularmente en las universidades. Las nuevas generaciones de profesionales deben estar preparadas a fondo en sus responsabilidades éticas. Ello es crucial en profesiones decisivas para el desarrollo, como las de contadores, economistas, médicos, y otras afines, tanto en su ejercicio estrictamente disciplinario cuanto en el desempeño de funciones gerenciales -dentro o fuera de su especialidad-, y toda persona cuyo peso en la organización sea tal que pueda influir seriamente en las decisiones que en ella se adopten.

La ética importa. Los valores éticos predominantes en una sociedad influyen a diario en aspectos vitales del funcionamiento de su economía. Eludir esa relación, como ha sucedido en la América Latina de las últimas décadas, significa crear el terreno propicio para que ese vacío de discusión ética favorezca el despliegue -sin sanción social- de los valores anti-éticos que encabeza la corrupción y continúan el egoísmo exacerbado, la insolidaridad y la insensibilidad frente al sufrimiento de tantos. El corrupto no sólo daña por lo que roba a la sociedad sino por el mensaje que transmite: todo para mí, no me importan los demás, no tengo problemas de conciencia, lo único importante es enriquecerse. Lamentablemente, en los últimos tiempos, los valores han sido degradados, marginados, excluidos. Es hora de recuperarlos para la toma cotidiana de decisiones; son los únicos que pueden garantizar una América Latina enfilada hacia el progreso integral (material y humano). La educación en general y la universidad en particular pueden jugar un papel esencial en este proceso a través de todos sus integrantes. La urgencia es máxima. Hay demasiado agobio y exclusión en esta región y la sed de ética aumenta a diario.

La Ética en la toma de decisiones

Toda actividad empresarial tiene como objetivo la obtención de beneficios o excedentes. En la dirección de empresas cabe distinguir dos fines fundamentales: la que orienta a la empresa hacia la búsqueda del beneficio como un fin en sí mismo (si solamente se busca el beneficio, como tal, se llega a la deshumanización) y la que lo busca añadiendo un fin social. Entonces, debemos analizar cómo se pueden orientar las decisiones empresariales hacia otros fines, además de los puramente económicos, pero no menos importantes para el ser humano. “La respuesta es la Ética. Una respuesta de este tipo puede ser acogida con escepticismo en mentalidades que solamente buscan soluciones pragmáticas, de rápida aplicación y de resultados seguros e inmediatos; por tanto, el planteamiento de un problema, su reconocimiento, y saber que la solución debe darse en el plano de la ética”¹⁶, implica renunciar a soluciones falaces, aunque económicamente sean más rentables para la empresa¹⁷.

¹⁶ María Nieves Aleixandre Benavent

¹⁷ Más adelante abordaremos esta cuestión, desde el concepto de “Responsabilidad Social Empresaria”.

Si la ética debe impregnar las acciones humanas, todas las actividades que afectan a la empresa la condicionan en todos sus niveles de actuación. Al analizar cualquier acción humana orientada hacia fines concretos, por ejemplo, la obtención de beneficios existe la gran tentación de omitir en su análisis las consecuencias éticas. La pregunta es: ¿se puede limitar la toma de decisiones desde el punto de vista de obtención de los máximos beneficios económicos, prescindiendo de sus consecuencias en otros órdenes? De proceder así, el hombre sería tan inútil y peligroso como el médico que se limitase a aliviar síntomas prescindiendo de si el tratamiento es o no perjudicial para el paciente. La evaluación de decisiones desde el punto de vista ético es lo más importante en la dirección empresarial, en tanto que garantiza decisiones correctas que ponen de relieve la subordinación de los fines.

El punto de partida lo constituye la pregunta más sencilla acerca de una decisión empresarial: ¿qué es lo que hace que una decisión sea buena o mala? La respuesta inmediata es que una decisión es mejor cuanto más contribuye al logro de los objetivos de la empresa; no obstante, esta respuesta carece de valor práctico, puesto que nada dice acerca de si esa decisión cumple, además, con los fines sociales que toda empresa debería tener. De hecho, tal respuesta nos remite a lo que se conoce como misión de la organización.

Si las decisiones empresariales buscan tan sólo incrementar los resultados económicos, los mecanismos que derivan de aquéllas tienden a destruir tanto a los individuos como a la organización. Claro está que el conocimiento de este proceso no implica que los directivos vayan a decidir correctamente, subordinando los valores económicos a los sociológicos y ambos a su vez a los éticos. Porque la obtención de beneficios es tan atractiva antes del razonamiento como después de él, pero para llegar a compatibilizar la tendencia a obtener beneficios a los otros fines, hace falta algo más que una predisposición: **hace falta la convicción sincera y profunda del reclamo ético**, y actuar de esa forma consecuente.

Hay que reconocer que la tentación para obrar de este modo puede ser mayor en el caso de las empresas de lucro que en otro tipo de organizaciones -sin ánimo de lucro-, puesto que, si bien todas las organizaciones deben atender a los imperativos de la eficacia, la característica habitual de las empresas lucrativas es que tiendan a valorar solamente la eficiencia en términos económicos.

La especial dificultad para respetar la ética en una empresa estriba en que su justificación se basa en la obtención de beneficios, y son precisamente éstos a los que hay que sacrificar parcialmente, y a corto plazo, para conseguir una mayor consolidación empresarial.

“Todo ello resalta la necesidad de un elevado nivel ético en el directivo de empresas”¹⁸. Sin **convicciones morales**, todas las técnicas instrumentales que maneje para obtener beneficios no serán más que instrumentos al servicio de la astucia. Esas convicciones nacen de una base sólida de valores y principios, que el directivo debe tratar de inculcar en la cultura de la organización. Quien dirige tiene la responsabilidad de educar y de potenciar las capacidades de aquéllos que están a su cargo: Es necesario, pues, un liderazgo connotado éticamente.

En conclusión, **la propuesta ética** puede sintetizarse así: a mayores comportamientos éticos, mejores utilidades humanas y, a la corta o a la larga, mayores utilidades materiales; a mayor corrupción y actos no éticos tendremos una pérdida o un déficit en la dignidad de nuestro ser. Y con el tiempo, la destrucción de los valores que permiten obtener utilidades sustentables.

¹⁸ María Nieves Aleixandre Benavent

Responsabilidad Social Empresaria

Como ser social, desde sus inicios como especie, el hombre ha llevado adelante emprendimientos de diverso tipo. Partiendo de la estructura más sencilla de organización, donde dos personas se proponen hacer algo en conjunto, hasta los más grandes logros como la construcción de las Pirámides de Egipto o la llegada del hombre a la Luna, los seres humanos se han organizado con mayor o menor éxito en la búsqueda de objetivos comunes.

A partir de algunos hechos de resonancia mundial, referidos a la ética y a la transparencia de las empresas y de los empresarios, desde las últimas décadas fue tomando cuerpo en todo el mundo una tendencia evidente hacia un conjunto de temas relativos a la responsabilidad que les cabe a las empresas hacia el medio ambiente, sus empleados y colaboradores, y hacia la sociedad toda en la cual dichas empresas desarrollan sus actividades. Nace así el concepto de **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**.

Qué es la Responsabilidad Social Empresaria.

En este contexto se acuña el término *stakeholders* (participantes interesados) para englobar a todas aquellas personas y organizaciones que de uno u otro modo están relacionadas con las empresas: gobiernos nacionales, provinciales y comunales, accionistas, clientes, proveedores, empleados, sus familias, habitantes cercanos a las instalaciones, ciudadanos en general, etc.

La **Responsabilidad Social Empresaria (RSE)**, puede definirse como **la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.**

Por lo tanto, podemos decir que la RSE plantea el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida. Va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. Pero éste no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medioambiente son el punto de partida.

Bajo este concepto de administración y de *management* se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

La RSE pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la **RSE es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.** La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

La idea de RSE avanza mundialmente. “¿Se trata de una moda pasajera? Todo indica que no, que responde a vigorosas demandas sociales. Sociedades cada vez más participativas presionan por estándares éticos públicos

y corporativos más exigentes. Plantean que la empresa privada es un actor económico decisivo y le piden juego limpio con los consumidores, buen trato a su personal, cuidado del medio ambiente y compromiso con causas de interés público”¹⁹.

El nivel ético de la empresa es hoy un factor clave para la competitividad, sostiene Bernardo Kliksberg. Ante el reclamo social por más transparencia y un mayor compromiso social empresarial, grandes universidades estadounidenses, tales como Harvard, la Universidad de California, la Universidad de Pittsburg, entre otras, están creando cátedras especiales sobre ética en los negocios. Hay un consenso creciente en que la formación gerencial debe reforzar la débil preparación ética actual, que se evidenció en diversos episodios de corrupción corporativa.

Junto a ello hay otras fuertes demandas por cambios éticos. Sociedades civiles cada vez más activas exigen en Europa a las empresas, respeto estricto de las leyes laborales, erradicación de discriminaciones, eliminación del trabajo infantil, cuidado del medio ambiente, precios justos y compromisos en proyectos de interés colectivo. Bélgica, Dinamarca, Francia, los Países Bajos, Finlandia, Suiza y el Reino Unido, entre otros, dictaron recientemente leyes relacionadas con responsabilidad social empresarial.

También los mercados lo exigen. Según un diario norteamericano²⁰, en EE. UU. hay un nuevo consumidor que "pretende que la fabricación de los productos que compra no ocasione daños al sistema ecológico ni abuse del trabajo infantil ni de la mano de obra barata". Es ya un tercio de la población. Asimismo, están creciendo los Fondos de Inversión dedicados a empresas socialmente responsables.

“La RSE es también clave para la competitividad”²¹. Según estudios realizados, permite atraer personal más capaz, genera un mayor compromiso laboral e incide favorablemente en la moral de trabajador. Además, contribuiría a mejorar los retornos anuales de la empresa. Además de estos beneficios, están los que brinda la RSE al empresario como persona. Estudios recientes de las Universidades Hebrea de Jerusalén, Harvard y Michigan, muestran que la solidaridad tiene altísimas retribuciones en términos de salud personal. El 60% de una muestra de personas de 50 años o más en USA dice que quisiera en su próxima etapa dedicarse a mejorar la calidad de vida en sus comunidades. Con la RSE el empresario no tiene por qué esperar hasta que esté cerca de su retiro. Puede hacerlo ya.

En América Latina, plena en riquezas potenciales, pero al mismo tiempo enfrentada a agudos problemas de pobreza y de inequidad, tiene una ciudadanía que cada vez más exige ética a los gobiernos y a los actores sociales. Es por ello por lo que se requieren políticas públicas de primera calidad, bien gerenciadas y transparentes, y la acción de empresas responsables y de organizaciones voluntarias que encaren la erradicación de la pobreza. Si bien ha habido avances en RSE, se está lejos de los progresos mundiales y de las demandas actuales de la Humanidad.

¹⁹ Bernardo Kliksberg.

²⁰ The New York Times.

²¹ Bernardo Kliksberg.

La RSE en el mundo

En la opinión de Bernardo Kliksberg, hay una explosión de interés mundial por la Responsabilidad Social Empresaria. Algunos ejemplos son:

- Bélgica aprobó la ley de la etiqueta social. Garantiza a los consumidores que los productos que llevan esa etiqueta han sido elaborados con respeto por los derechos laborales, sin mano de obra infantil y sin discriminaciones.
- En Europa occidental hay 240 etiquetas ambientales, ecológicas y de comercio justo (que aseguran que los precios son razonables).
- Francia obliga por ley a las empresas a publicar un informe social y medioambiental.
- Inglaterra exige a los fondos de pensiones públicas informar sobre los criterios éticos, sociales y ambientales utilizados en las inversiones.
- En Italia hay guías para elaborar informes sociales para las pequeñas y medianas empresas y la región toscana, da preferencia en los contratos estatales a empresas con producción socialmente responsable.
- En Noruega, el 95% de las pymes realiza acción social.
- En Estados Unidos, cada vez más empresas suscriben programas para apoyar el trabajo voluntario de sus empleados.
- La Unión Europea lanzó un Libro Verde sobre la RSE.
- Gran Bretaña creó el primer ministerio para la RSE.
- En Cambridge, se abrió un doctorado para la colaboración entre gobierno, empresa y sociedad civil.
- En Francia, se estableció la Academia Europea de Empresa y Sociedad para educar en estos principios a una nueva generación de gerentes.

América Latina está claramente retrasada en RSE respecto de los países anteriormente mencionados, y Argentina no es la excepción. Es fundamental que se avance rápidamente en este camino a fin de mejorar la integración social, la equidad y la competitividad.

XIII - DOBLE MORAL, ACOSO Y DESMORALIZACIÓN EN EL TRABAJO

Introducción

Como se ha visto en el capítulo “Ética, moral y responsabilidad social empresarial”, la ética en los negocios es una cuestión muy debatida en la actualidad. Se postula cada vez más que los directivos de las empresas tengan siempre en cuenta, al tomar sus continuas decisiones de negocios, dos perspectivas diferentes: una técnica, que persigue los objetivos empresariales y se rige por ecuaciones económicas, y otra ética, que considera los efectos que sus decisiones tendrán sobre las personas que, de una manera u otra, se ven involucrados en ellas (los ya mencionados *stakeholders* o participantes interesados). Lo ideal sería unir ambas perspectivas en los procesos de toma de decisiones, buscando su combinación armónica.

Por cierto, que la empresa debe generar un suficiente valor económico agregado, para ser redituable para sus miembros, para brindar un servicio a la comunidad, pero no menos importante para **proporcionar a sus miembros satisfacción personal y perfeccionamiento humano**, garantizarles continuidad, permanencia, capacitación, progreso. Cumpliendo este conjunto de finalidades, la empresa contribuiría, con su conducta en los negocios, a la construcción y preservación de la ética de la sociedad.

Es evidente que, para asegurar la satisfacción de necesidades humanas, la empresa requiere medios idóneos y beneficios o excedente. Pero, así como para beneficiar a los miembros de la empresa no debe ignorar los derechos de los consumidores ni de los proveedores, etc., tampoco **debe hacerlo a costa de los derechos (económicos y morales) de su personal**.

Como ya se explicó, cada día es más clara la necesidad de legitimación social que requieren las empresas para alcanzar el éxito en su actividad comercial. Por ello, apelar a la ética tiene también una explicación pragmática, de conveniencia. La confianza de la sociedad en la empresa se convierte explícitamente en un valor empresarial; y la falta de credibilidad, por el contrario, no es una carta de triunfo en el mundo de los negocios. De manera análoga, **el cumplimiento de las normas morales de la organización es una condición para mejorar el funcionamiento de la empresa, pues reduce el número de conflictos que se dan entre los miembros que forman parte de ella, y a la vez aumenta el grado de cooperación interna**. Otro efecto concomitante de esta actitud en el ámbito interno de la organización suele ser la mejora de su imagen externa.

Cabe pues preguntarse **si es posible cohesionar ética y moral con negocios**. No cabe duda de que existe una clase de empresarios, uno de cuyos objetivos declarados es asegurar que el éxito corporativo se alcance sin comprometer los criterios de integridad personal y de juego limpio, y que predicen con el ejemplo. Pero, lamentablemente, aparece con bastante frecuencia en las empresas la figura de personas, generalmente con atribuciones de poder, que caen en conductas inmorales o amorales en aras de la consecución de sus objetivos egoístas.

Conviene aclarar, para la mejor comprensión del párrafo precedente, que se califica de **inmoral** a “aquél que en su obrar se desvía, transgrede o viola el marco representado por la moral”, y **amoral** al que “desconoce el marco dado por la moral... y define la moral a partir de la particular interpretación que hace de sus actos, propósitos, sentimientos e inclinaciones”. De esta forma, el empresario amoral tergiversa el carácter heterónomo de la moral, asumiéndola como autónoma para auto justificarse.

Según Etkin, una de las dificultades para mantener una ética en los negocios deriva de la “imposición de una ética autoritaria por parte de la organización, que coarta la libertad de los individuos al limitar su capacidad

de discernimiento y diferenciación.” Esto, agregamos, se manifiesta en el seno de las organizaciones, ya sea a través de normas que contrarían los valores que acepta la sociedad en su conjunto –lo que es menos frecuente dado el desprestigio ético que comportaría para la imagen pública de esa organización- o, más comúnmente, por la transgresión de las normas morales (reglamentadas o no) que la propia Dirección ha establecido o dice sostener. Éstas son manifestaciones de la “Doble moral”, cuyo estudio abordaremos en el capítulo siguiente.

La Doble Moral en las organizaciones

Llamamos “organización dual” a aquélla que está impregnada de una “Doble Moral”, consistente en la **oposición/contradicción entre el discurso y la acción, produciendo así un ambiente de injusticia y marginación**. La dualidad refiere a decisiones que se oponen al discurso de la organización, sabiendo cuáles serán las consecuencias. Hay dualidades creadas y otras que son admitidas por la indiferencia o porque los actores entienden que no es su tarea resolverlas (si nadie dice nada, entonces actuemos del modo que queramos). La práctica de la doble moral o inmoralidad se traduce en sistemas perversos, que ponen de manifiesto un orden destructivo.

La perversidad en las organizaciones

La perversidad tiene su lógica, su racionalidad destructiva, una relación de fuerzas establecida, la moral de la hipocresía, los círculos viciosos que se fomentan en un ambiente de complicidad e impunidad. Los sistemas perversos profundizan sus desviaciones incapaces de tomar conciencia y corregirse por sí solos. Desde el lugar de los actores sociales ellos no admiten que en sus actos exista algo desviado o destructivo.

El *vector de la perversidad* es un modelo conceptual que exhibe los posibles puntos de ruptura en los comportamientos sociales, respecto del ideal de los principios morales y la transparencia en las relaciones. Las diferencias críticas en el proceso se producen entre el pensar-decir (hipocresía y mentira), entre el decir-hacer (falso discurso), entre el pensar-hacer (actos irracionales) o el decir cambiante, el doble discurso. Se trata de explicar por qué los participantes “no piensan lo que dicen que hacen” en forma deliberada. La desviación es intencional, ocurre en el nivel de lo consciente de quienes lo promueven, hay una voluntad de perversidad y las relaciones en la cual dicha voluntad se manifiesta configuran un vínculo social de carácter habitual o recurrente.

Los hechos perversos se articulan en círculos viciosos en que los efectos realimentan las condiciones de origen. El vector marca una dirección, pero la realidad es la circularidad.

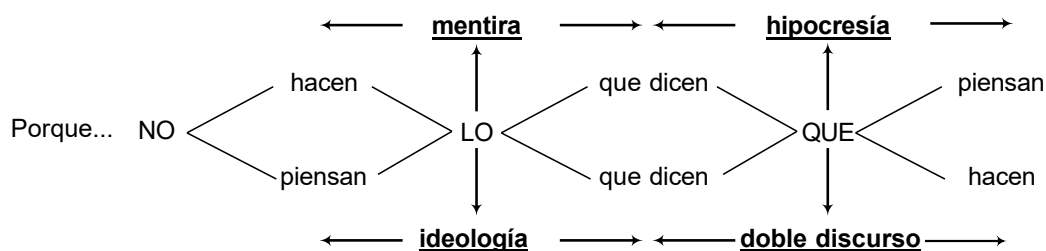


Ilustración 15 Vector de la perversidad

La calificación de *inmoral* o *perverso* viene de afuera de la organización, porque las normas morales son *heterónomas*, o sea, externas a la voluntad de quien practica las acciones. Por tanto, es inaceptable el argumento de que cada situación es específica o relativa, eximida del juicio de la moral social vigente.

Cuando no se dice, se oculta o deforma lo que se piensa, utilizamos el concepto de *hipocresía*. Cuando se dice con intención de engañar usamos el de *mentira*. Cuando se dice de diferentes maneras contradictorias lo que se piensa, utilizamos el de “*doble discurso*” o “*doble mensaje*”. Cuando hay diferencias intencionales entre lo dicho y lo que se piensa, hablamos de ideologías o *promesas incumplidas*. Las limitaciones propias del lenguaje también hacen posible las comunicaciones perversas. (por ejemplo, los mensajes que contienen requerimientos contradictorios). La dualidad es destructiva para todos los integrantes de la organización, los usuarios, clientes, proveedores y el medio social.

Tipología de las desviaciones perversas

a) Desviaciones en las misiones de la institución social. La organización transgrede o abandona los propósitos de su fundación o los que se espera de ella desde su contexto social. La perversión está en la privación que sufren los actores sociales que necesitan de la función social que está siendo desplazada o incumplida.

b) Desviaciones provenientes de los excesos en el uso de las prerrogativas del poder. El efecto perverso consiste en la impunidad del transgresor y los daños para los indefensos.

c) Las desviaciones que vienen de la influencia del aparato burocrático. La transgresión consiste en hacer prioritario el cumplimiento de normas sobre los servicios que la organización ofrece a la comunidad.

d) Las desviaciones que provienen de la hipocresía, el engaño deliberado, la mentira convencional en las instituciones sociales. Se lleva a los actores sociales a realizar actos que los perjudican o destinados a favorecer fines no declarados en los mensajes.

e) Las formas de inhibición y fijación cultural que componen el propio sistema organizativo. Rigidez en los valores y creencias que llevan al cierre de la organización”²².

Algunos ejemplos de **prácticas de perversidad** en las organizaciones duales nos permitirán ilustrar la tipología expuesta.

- Trabajos peligrosos e insalubres que los obreros se ven obligados a aceptar en estados de carencia y desocupación
- El peso de inconfesadas premisas ideológicas o políticas y de prejuicios raciales, religiosos o de género, que afectan en determinados trámites las decisiones adoptadas por el poder.
- Los procesos de poder que producen ignorancia o injusticia evitables, de manera que permite a los decisores sobrevivir gracias a la explotación de esas desigualdades. (Situación típica en algunos fenómenos burocráticos).

²² Con “cierre de la organización”, Etkin hace referencia a aquella que se encierra en su propia cultura de manera dogmática, impermeable a los cambios en los valores de la sociedad.

- Las políticas y prácticas de Recursos Humanos que se basan en el manejo de los miedos y ansiedades que las personas no controlan racionalmente, a fin de hacer creer a éstas que esas acciones son producto de un hecho natural, necesario e inevitable.
- Preferencias de los jueces hacia los casos de dictamen más rápido y sencillo, postergando los litigios de mayor complejidad e injusticia
- Predicciones no fundadas que se confirman en la práctica por efecto de las acciones que dicha predicción ha provocado (las comúnmente denominadas “profecías autocumplidas”).
- Directivos que hablan de misión social al tiempo que contaminan el medio ambiente.
- Centros de salud que predicán la excelencia y la calidad de atención, pero sólo hacen operaciones rentables a quienes pueden pagarlas

En los dos capítulos siguientes nos referiremos con mayor detalle a las formas más comunes en que se manifiesta la doble moral:

- La solución falaz e interesada cuando hay enfrentamiento entre ética y negocios, en la que no pocas veces incurren las empresas a pesar de sus proclamas de responsabilidad social, que se convierten de esa manera en un doble discurso.
- El acoso psicológico y moral (conocido también como *mobbing*), las vejaciones y violencia laboral, como también la transculturación forzosa, todas las cuales confluyen en la desmoralización del trabajador, su enfermedad y, en casos extremos, su muerte.

Acoso psicológico laboral

En las organizaciones de trabajo es fácil encontrar roces o discusiones puntuales entre compañeros y/o superiores e inferiores, pero algo distinto es cuando una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de seis meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo. En estos casos podemos hablar de *acoso psicológico*. Este término es el que se suele emplear en la literatura psicológica internacional (del inglés *to mob*: acosar). En castellano, los términos utilizados para denominarlo son: “*acoso moral en el trabajo*”, “*acoso psicológico en el trabajo*”, “*psicoterror laboral*” u “*hostigamiento psicológico en el trabajo*”. En adelante, emplearemos el término acoso psicológico en el trabajo. Los especialistas coinciden en que la violencia psicológica en el trabajo está alcanzando niveles de epidemia. Chismes malintencionados, vacío, humillaciones. Todo ello forma parte de este tipo de maltrato. Aunque también afecta al sexo masculino, las víctimas favoritas suelen ser las mujeres.

La burocracia administrativa es el agente desmoralizador de los que Stelzer denomina “ejecutivos eficientes”, es decir, aquellos ejecutivos a quienes además de exigírseles eficiencia, se les inculca la obsesión por ser eficientes. La burocracia directiva trata de descontextualizar la naturaleza y el significado de un conflicto de carácter administrativo- epistemológico- ideológico, transformándolo en un conflicto personal. Ocultan para ello que las diferentes formas de administrar propuestas por el “ejecutivo eficiente” y la burocracia están basadas en diferentes formas de entender la tarea, en diferentes concepciones e ideologías, y tiene significado político-institucional en tanto que lucha de poderes. Pero en la medida que la dirección burocrática tiene éxito en transformar este conflicto en uno de tipo personal, el resultado es la desmoralización del ejecutivo. Con

técnicas específicas aprendidas en cursos de “administración”²³, la burocracia, apelando a emociones humanas profundas y básicas - la vergüenza y la culpa personal- descontextualiza el problema y trata de “criminalizar”²⁴ al ejecutivo.

Esto suele llevarse a cabo montando una acusación personal contra el ejecutivo (exagerada, desligada del contexto o simplemente inventada). La burocracia administrativa no destruye la legalidad, pero la subvierte a su favor. La publicación de las “sospechas” no daña en nada a la burocracia, pero sí hace temblar la vida personal del acusado, más todavía en una cultura en la cual no se reconoce la naturaleza ideológica del conflicto burocracia-ejecutivo, sino que éste es “leído”, como dijimos, en términos de culpa y vergüenza personales. Esto genera un círculo vicioso: cuanto más es sentido el conflicto como personal y no ideológico, menos inclinada se siente la víctima en comunicar a otros su problema y esto produce una falta de aprendizaje colectivo, social, de este tipo de manipulaciones de la burocracia.

Naturaleza y mecanismos del acoso psicológico en el trabajo

Es una sofisticada forma de persecución u hostigamiento psicológico que un empleado sufre en su lugar de trabajo. Suele manifestarse por ciertos rasgos característicos:

- **Sutileza:** no se trata habitualmente de muestras de agresividad manifiestas (aunque éstas a veces aparecen reforzando las conductas arteras).
- **Continuidad en el tiempo:** es un proceso lento de desgaste psicológico.
- **Serie de conductas,** como paso inicial, que persiguen calumniar, ofender, ridiculizar y conducir a la víctima al aislamiento del grupo. Con el mantenimiento en el tiempo de esta situación, se busca desestabilizar y destruir psicológicamente a la persona, y que ésta abandone de forma voluntaria la organización.
- **Silencio o la complicidad de los compañeros de la víctima,** son el apoyo necesario de estas prácticas. Es fácil imaginar cuáles pueden ser los motivos que les inducen a estas conductas pasivas: no ser ellos también objeto de agresión, no poner en peligro su puesto de trabajo, envidia o resentimiento hacia su compañero, etc.
- La **autoexclusión** es el objetivo final del acoso. O sea, que la víctima abandone el puesto de trabajo, tras haber sido arrinconada y desmoralizada.

Personalidades de la víctima y del acosador.

No existe un patrón único de conducta que determine los comportamientos de ambos actores Según los autores²⁵ de un estudio efectuado por el Instituto de Salud Laboral del Gobierno de Navarra (España), existe una serie de características de personalidad que están presentes en la mayoría de los casos.

²³ Un ejemplo notable de estas técnicas se presenta en “El Método Gronholm”, obra teatral del catalán Jordi Galcerán.

²⁴ Caracterización metafórica que le da J. Stelzer.

²⁵ Citados en la Bibliografía.

Respecto a las **víctimas**, la mayor parte de las personas que han sido objeto de acoso psicológico en su trabajo suelen tener un elevado nivel de ética, son honrados, rectos, autónomos, con iniciativa, de alta capacitación profesional, y populares entre sus compañeros.

En cuanto al **acosador**, algunas de las cualidades de personalidad que presenta son: alteración del sentido de la norma moral, no tiene sentido de culpabilidad, es agresivo, cobarde, mentiroso, compulsivo y tiene gran capacidad de improvisación; es bastante mediocre profesionalmente y suele tener complejo de inferioridad.

Podemos decir que el acoso psicológico **es siempre un abuso de autoridad**. La persona que lo lleva a cabo busca mantener su poder y, por algún motivo, la víctima le resulta una “amenaza”. **Un liderazgo mal ejercido puede convertir cualquier situación laboral en fuente de riesgo**, por lo que todos en algún momento podemos estar afectados, directa o indirectamente, por el acoso psicológico en el trabajo.

Formas de expresión del acoso en el trabajo

Hay un verdadero repertorio de ataques a las víctimas. Los expondremos siguiendo, básicamente, la clasificación del estudio navarrese ya citado.

Con medidas organizacionales:

- Restringir a la persona las posibilidades de hablar.
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva.
- No asignar tareas a una persona, o asignarle tareas sin sentido, degradantes, o muy por debajo de sus capacidades.
- Asignar tareas con datos iniciales erróneos.

Ataques a la pertenencia social al grupo.

- Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros y, correlativamente, prohibir a éstos que hablen con esa persona.
- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos.
- No dirigir la palabra a una persona, o tratarla como si no existiera, ignorándola aún en su presencia.

Ataques a la vida privada de la víctima:

- Hacer parecer estúpida a una persona, o dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
- Mofarse de las discapacidades de una persona, incluso imitando sus defectos, gestos, voces, etc.
- Difundir rumores acerca de su vida privada.

Discriminaciones.

- Por el género o por las elecciones sexuales de una persona.
- Por sus ideas políticas o por sus creencias y actitudes religiosas.
- Por la nacionalidad o la raza de la víctima, incluyendo a veces mofas más o menos virulentas.

Agresiones verbales y/o físicas.

- Permanente desprestigio, delante de terceros, de la labor de una persona.
- Permanentes requerimientos sexuales contra la voluntad de la víctima, violencia sexual efectiva.
- Gritos, insultos, amenazas verbales de acciones perjudiciales para la víctima.

- Amenazas de violencia física, a veces con uso real de violencia física menor.

Consecuencias del acoso laboral.

Las consecuencias psicológicas y físicas del acoso psicológico en el trabajo sobre las personas afectadas son devastadoras.

Desde lo **psicológico** son comunes el estrés, la ansiedad y la depresión. En cuanto a las **dolencias físicas**, al bajar las defensas, aparecen males a los que la víctima ya estaba predispuesta como problemas dermatológicos, cardíacos, gastrointestinales o alérgicos. El psicólogo alemán Heinz Leymann asegura que *“el lugar de trabajo es el único campo de batalla que queda donde las personas se pueden matar unas a otras sin correr el riesgo de ser enjuiciadas”*²⁶. Esta observación, que puede parecer exagerada, se revela ajustada a las estadísticas:

- En Suecia, de un 10 a un 15 % de los suicidios está provocado por situaciones de acoso psicológico en el trabajo.
- Según la “Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo en la Unión Europea”, publicada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2000, un 9% de los trabajadores europeos han sido víctimas de *“mobbing”* o *“acoso psicológico en el trabajo”* (13 millones de personas).
- En España el porcentaje se sitúa en torno al 5%, lo que cuesta a la sociedad más de 90 millones de euros (15.000 millones de pesetas) por bajas o invalidez profesional.
- Un estudio reciente llevado a cabo por la Universidad de Alcalá (Barómetro Cisneros II), revela que el 12% de la población asalariada puede estar sufriendo acoso psicológico en el trabajo.
- En nuestro país no existen estadísticas del acoso psicológico y de los riesgos laborales²⁷. Sin embargo, se sabe que estas situaciones están fuertemente potenciadas por la amenaza del desempleo.

Como conclusión, surge claramente que la repetición continuada de estas conductas de acoso psicológico en el trabajo puede ser el origen de una serie de alteraciones en la salud de los miembros de la organización²⁸.

Prevención del acoso laboral.

“El abordaje del problema del acoso psicológico en el trabajo debe, en estos momentos, iniciarse desde la identificación y evaluación de los riesgos de origen psicosocial, para disponer posteriormente las medidas preventivas oportunas”²⁹. Una política preventiva eficaz, incluirá la evaluación de los riesgos psico-sociales al mismo nivel que la de los riesgos de seguridad e higiene.

La detección y control del acoso psicológico en el trabajo beneficia a toda la organización, puesto que las consecuencias negativas no sólo las padecen las personas afectadas, sino también las empresas, pues incide negativamente en la rentabilidad, a través de diversos factores: el costo del ausentismo –a veces prolongado– de empleados que enferman, la reducción de la productividad de las personas afectadas y aún de otras a causa del mal clima laboral y la desmotivación, el pago de indemnizaciones a los trabajadores despedidos, entre

26 En su libro “Mobbing. La persecución en el trabajo”, publicado en 1996.

27 Situación en el año 2005, según el psicólogo y consultor Jorge Mercado.

28 Recordemos según la O.M.S., la salud es el bienestar físico, psíquico y social, y no meramente ausencia de enfermedad.

29 Enunciado del Instituto Navarro de Salud Laboral (España).

otros. En este campo, es necesario también ir “desarrollando acciones coordinadas entre los ámbitos público y privado. Sus objetivos serán quebrar la indiferencia social y priorizar la definición de nuevos espacios: legales, periciales y de gestión, a fin de deslindar la simulación y mejorar la obtención de pruebas y testimonios para la administración de una justicia ecuánime.”³⁰

La gestión de prevención debe dirigirse a la mejora de la calidad de vida laboral, a la vez que se garantiza y defiende la dignidad de las personas en este entorno. Se tratará de mejorar las relaciones interpersonales de la empresa, basándolas en el respeto y la tolerancia mutuos. Se facilitarán cauces para expresar las quejas de las diversas formas de violencia, arbitrando medidas para investigar su veracidad, y asegurando a los empleados que aquéllas serán escuchadas y analizadas, y que los procedimientos que se aplicarán en la toma de decisiones serán justos.

Nuestra visión de tales programas preventivos es que pueden dar resultados muy fructíferos para la salud de la organización, en dependencia del tipo de cultura predominante, particularmente en los niveles altos de la estructura³¹. Entendemos que, en este marco, las concepciones y conductas reales en cuanto al uso del poder serán un factor fundamental de éxito o fracaso.

³⁰ Jorge Mercado.

³¹ Sin embargo, también se prestará atención al posible “*mobbing* horizontal”, entre personas del mismo nivel jerárquico.

XIV - ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO

Estrategia

Significado

El vocablo “**estrategia**”, originado en el ámbito militar con el significado de “Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país” fue adoptado en el lenguaje de la Gestión de Organizaciones a comienzos del Siglo XX, como “un conjunto de decisiones importantes que regulan el comportamiento de una organización, por lo tanto, no se la utiliza para referirse a una decisión en particular como podría ser la elección de un objetivo o de una política.”

Con una visión más profunda, **Jean Paul Sallenave**, dice que “**estrategia de empresa es el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y el medio externo de la empresa**” El gerente estratega está constantemente sondeando el medio en busca de oportunidades. La planificación estratégica es el proceso por el cual **los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo**. El concepto de estrategia y el de planificación están ligados ya que ambos indican una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puedan alcanzar dichos objetivos. Una estrategia empresarial consiste en un **plan de asignación de recursos de manera tal que tienda a modificar el equilibrio competitivo** a favor de la organización.

Estrategias y cultura

En su trabajo, Sallenave, intentando recrear las relaciones entre estrategias, estructuras y cultura, nos presenta la siguiente paradoja: **por una parte, la estructura sigue la estrategia, pero, por otra parte, la estrategia de mañana surge de la estructura de hoy**. Vemos a la estructura como causa y efecto de la estrategia. Por otra parte, la estructura es a la vez freno y motor de las estrategias: por un lado, las impulsa, y por otro lado la inercia se opone al cambio.

Hay que establecer una estructura lo suficientemente flexible para que se ajuste al cambio continuo que implica un proceso estratégico, y lo suficientemente estable para asegurar la permanencia de la información, de la toma de decisiones, de la implementación y del control de la estrategia. Y para ello nos apoyamos en el esquema organizacional. Tengamos en cuenta que la cultura de una organización es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar, es como la identidad de la organización, y la cultura impregna a todos los componentes del esquema organizacional de una empresa: las personas, su sistema de motivación, las tareas, la estructura y los sistemas de información y decisión.

Como se ve, la estrategia está influenciada por la cultura, el cambio y la estructura.

Un ejemplo de la influencia de la cultura es el de las empresas latinas y anglosajonas, que estaban fascinadas con la organización y la disciplina de las empresas japonesas, pero este sentimiento surge de la mezcla contradictoria de otros dos: por un lado, la admiración por los resultados obtenidos por la empresa japonesa, y por el otro la negativa a un sistema que va contra el individualismo y el sentido crítico de anglosajones y latinos.

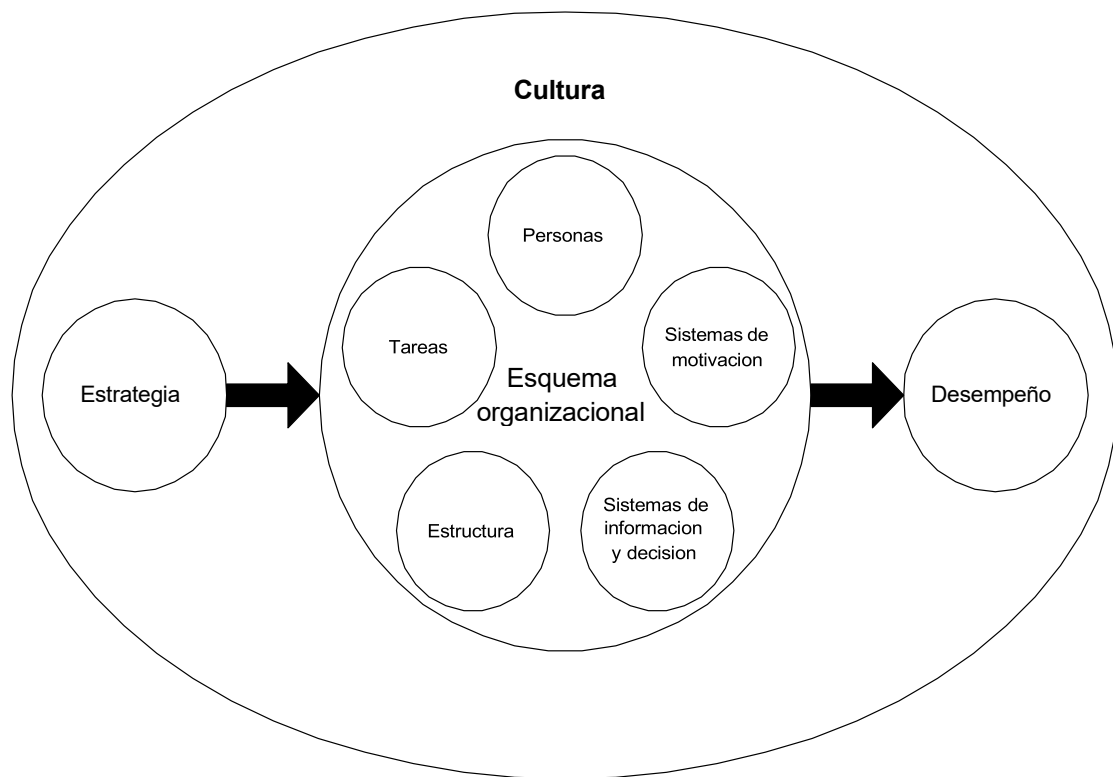


Ilustración 16 Cultura y Estrategia

Por lo general, los intentos de implantar los sistemas organizacionales importados de Japón (ver Círculos de Calidad, el Kaizen, etc.) en un principio no fueron muy exitosos. De hecho, cuando Nissan reclutó personal en EE. UU., seleccionó gente (ejecutivos y obreros) a los cuales en base a tests psicológicos se les detectaba la aptitud para ser “desculturizados” y adoptar los esquemas culturales nuevos, los cuales eran inculcados durante un largo periodo de formación en Japón.

Como ya dijimos, la estrategia indica el intercambio existente entre la Organización (a través de sus estructuras) y el ambiente externo. Este intercambio está intensamente influenciado por diversas fuerzas, que dependiendo su campo de acción pueden ser micro o macroestructurales, y por otro lado pueden ser micro o macro culturales. De esta manera podemos encontrar distintas corrientes que afecten a la estrategia, y pueden ser positivas (sinergia organizacional, colaboración del estado) o negativas (restricciones organizacionales, legales o culturales)

Estrategia y Cambio

Podemos reconocer tres clases de cambio: compulsivo, imitativo y creador.

El **compulsivo** es el que realiza los cambios por el solo hecho de creer que cambio implica progreso, entonces no necesitan ningún modelo de cambio ni objetivos: el cambio es suficiente en sí mismo.

El cambio **imitativo** es el que encara los cambios, pero sin objetivos. Solo realiza los cambios porque sus competidores lo hicieron, y si no reaccionan en ese sentido no podrán ser competitivos. Tal vez, lo que no sepa

el cambiador imitativo es que los cambios encarados en las estructuras de su competidor obedecen a un cambio de estrategia comercial y/o financiera, en donde él será la primera víctima.

El cambio **creador** es la esencia de la estrategia. Se requiere un objetivo y un modelo. Se aplica a la estrategia, a las estructuras y a las personas.

El Planeamiento Estratégico

Generalidades

Iniciaremos el abordaje de este tema con un concepto muy general expresado por V. L. Perel: “El planeamiento es la tarea de tomar decisiones que determinan el curso futuro de la organización, de tal manera que le permita alcanzar sus fines; es un proceso a través del cual, estando previamente fijados sus objetivos, se examinan los posibles cursos de acción alternativos, eligiendo anticipadamente los más adecuados para el logro de tales objetivos”.

Por lo tanto, la característica distintiva del **Planeamiento** es que consiste en un sistema de decisiones tomadas con anticipación, con diferentes grados de detalle y que abarcan a toda la organización. Los objetivos se definen, cualquiera sea su alcance y desagregación, por:

- Atributo: verbo que orienta al objetivo
- Unidad de medida: criterio por el que se mide
- Cantidad: magnitud medida en la unidad definida
- Horizonte: plazo en el que se intentará cumplir

Los objetivos **estratégicos** son, por definición, a largo plazo, holísticos (abarcan a toda la organización), no programables (decisiones únicas, no repetitivas) y muy agregados (no detallados). Ejemplo: “Alcanzar, al cabo de dos años, el 25% de participación en el mercado”.

Para **Fernando Dinardo**, “el planeamiento estratégico es un **plan a largo plazo**, que implica **decisiones de efecto duradero** y de **difícil reversibilidad**, que **afecta a todas las áreas** de la organización, en donde **se toman decisiones no programables** o no previsibles (por lo que se requiere de experiencia y creatividad), desarrollado **en base a varios escenarios**, en forma modular, **asociado al entorno y apoyado en el conocimiento de la organización**, orientado a generar y **explotar las ventajas competitivas** de la organización”.

El proceso de planeamiento estratégico puede concebirse “como la cristalización y documentación de un conjunto de elecciones y decisiones que debería derivarse de la definición de la estrategia”.

La falta de planeamiento puede justificarse por el deseo de conferir más agilidad a la organización, pero éstas son excusas. El gerente que no planea no está comprometido con la organización.

Niveles de planeamiento

En función del “horizonte de planeamiento” –o sea el tiempo de anticipación de las decisiones de planeamiento- podemos definir tres niveles básicos de planeamiento, que irán variando en forma proporcional de acuerdo con el estrato de la pirámide en que nos encontremos, recordando que cuanto mayor es el nivel

de planeamiento, más se acercarán las decisiones a la cima directiva. Describiremos brevemente los tres niveles

Operativo (o programación)

- Trata de decisiones de corto alcance temporal
- Afecta a pocas funciones (procedimientos)
- Se centra en los programas a realizar, su secuencia y su lugar preciso en el tiempo.

Táctico (o de gestión)

- Trata sobre decisiones de mediano alcance y cierta reversibilidad
- Se ocupa de periodos intermedios de tiempo (1 año)
- Afecta a una cantidad media de funciones
- Se apoya en la utilización de herramientas tales como Presupuestos, Cronogramas, Programas, etc.
- Se expresa en metas, que son subconjuntos de objetivos operables y cuantificables, orientados por los objetivos generales (estratégicos), planeados teniendo también noción del todo, pero formulados con mayor desagregación.

Estratégico (o estructural)

- **Temporal:** Asociado al largo plazo
- **Estructural:** Implica decisiones de efectos duraderos y de difícil reversibilidad
- **Integral:** Afecta a un gran número de funciones y áreas de la organización.
- **Jerárquico:** lo realizan los niveles superiores de la organización.
- **No programable:** Se pueden definir modelos generales, pero los mismos no son de aplicación automática ni repetibles en forma directa.
- **No previsible:** Los aspectos claves para tener en cuenta cambian en cada oportunidad lo cual exige creatividad y experiencia para su desarrollo.
- **Múltiple:** Desarrollado para **varios escenarios** previsible en el tiempo
- **Modular:** Dividido en distintas etapas interrelacionadas entre sí.
- **Asociado al entorno:** Fuertemente influido por variables exógenas por lo que requiere un análisis del ambiente competitivo externo para detectar las **oportunidades** y **amenazas** que surgen de dicho medio.
- **Apoyado en el conocimiento de la organización,** ya que el plan se debe apoyar en un análisis del ambiente interno para conocer las **fortalezas** y las **debilidades** de la organización.
- Orientado a **generar** y explotar las **ventajas competitivas** de la organización.

Ejecución, control y evaluación de los planes.

Hemos señalado que el trazado de planes es un indicio del grado de compromiso de la Gerencia con los objetivos de la organización. Pero es preciso recordar que planear no es suficiente si no se realiza, posteriormente, un adecuado **proceso de control**. No nos referimos únicamente al consabido control presupuestario –medición en unidades monetarias del cumplimiento de los planes tácticos y operativos–, sino también sobre los planes estratégicos. Robbins y Coulter hacen hincapié en que una verdadera “Administración Estratégica” no concluye con la formulación de las estrategias, sino que abarca **la verificación de que ellas se ponen en práctica**, y que sus efectos estén en correspondencia con las expectativas que sustentaron su adopción; es decir, que **se evalúen sus resultados**. Autores que han estudiado las experiencias

de grandes empresas en este aspecto, afirman que una de las grandes fallas del planeamiento está dada, simplemente, porque **no se ponen en práctica las cosas que se planean**.

Análisis del ambiente externo de la organización

La competencia

El rasgo más característico del ambiente externo es la existencia de competidores, que son aquellas otras empresas que ofrecen a los potenciales consumidores, bienes o servicios dirigidos a satisfacer las mismas necesidades del mismo segmento del mercado al que nos dirigimos, o pensamos dirigirnos. Nos introduciremos a esta cuestión mediante unas sencillas definiciones:

- **Necesidad:** sentimiento de privación que sufre una persona en relación con una satisfacción general.
- **Deseo:** forma que adopta una necesidad de acuerdo con la cultura y personalidad individual. Se convierte en demanda cuando están respaldados de poder adquisitivo.
- **Producto:** cualquier cosa que se ofrece en un mercado, capaz de satisfacer una necesidad o un deseo. Está claro que la gente no compra productos, sino que compra elementos satisfactorios de sus necesidades. Los productos poseen atributos diferenciadores (físicos o simbólicos) y ciclos de vida: lanzamiento, crecimiento, madurez y declinación.

Para ubicar correctamente la situación de la empresa en el mapa de la competencia, lo primero que debe hacerse es estudiar “qué es lo que la gente necesita / desea / compra” Es visible que compra ciertos bienes y servicios (productos), pero uno de los principios del “marketing” es que el consumidor compra “atributos percibidos”, que incluyen mucho más que los elementos físicos que componen un producto, y que pueden ser reales o aparentes.

Una herramienta muy útil para organizar y profundizar el análisis externo es el modelo que se desarrolla en el apartado siguiente.

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Una de las características del enfoque moderno es “mirar” qué es lo que está pasando afuera a nivel del “negocio”. Se trata de llevar adelante un análisis competitivo de la industria. Con este término queremos significar un conjunto de empresas que producen artículos sustitutos cercanos unos de otros. Dicho técnicamente, dos productos son sustitutos cercanos cuando tienen una elevada elasticidad cruzada de la demanda, esto es; si uno de ellos aumenta el precio, la demanda se volcará hacia el otro. De esta manera, la empresa lleva a cabo un análisis estructural para evaluar el atractivo de la industria a la cual desea acceder, o bien si ya está en ella y quiere ver cuál es su situación. Para ello puede recurrir a una de las herramientas más usadas: el **Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter**.

Este modelo postula que existen cinco fuerzas que dominan la estructura de una industria o negocio, y que representan y delimitan los precios, los costos y los requerimientos de inversión. Está enfocado a una

perspectiva de rentabilidad a largo plazo. Las cinco 5 variables (o fuerzas) del modelo, que se muestran gráficamente y se relacionan en la ilustración 18, son las siguientes:³²

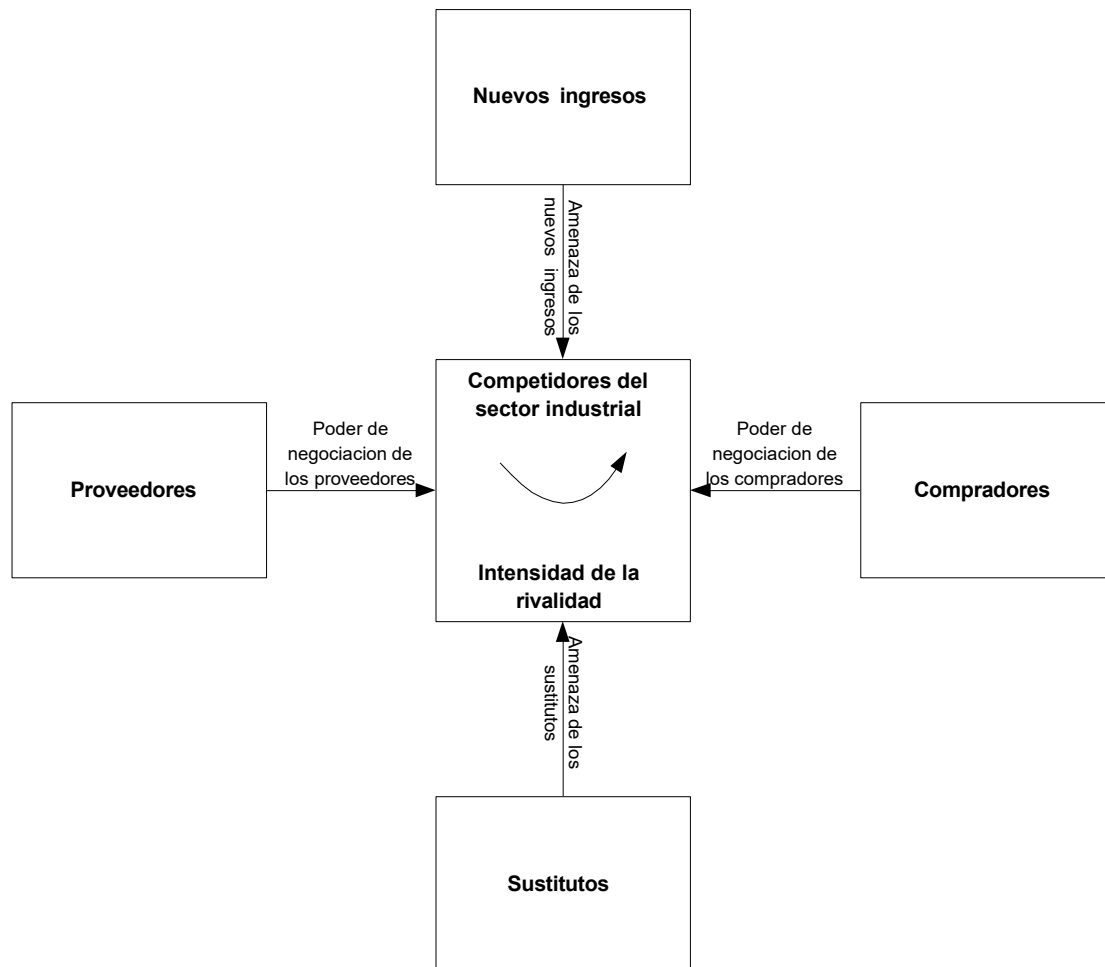


Ilustración 17 El modelo de las 5 fuerzas de Porter

- La amenaza de entrada de nuevos participantes
- La amenaza de los sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La intensidad de la rivalidad.

Amenaza de entrada de nuevos participantes

Para la empresa que ya ocupa una posición fuerte en una industria, su tema estratégico no reside solamente en comprender a sus competidores actuales y lograr una ventaja competitiva sobre ellos, sino enfocarse a los **inevitables nuevos participantes**. Ella preferirá que haya **barreras de entrada altas**. “Barreras de entrada” es la denominación que se da a los factores que tornan más o menos dificultoso el acceso al mercado de una industria para la empresa que todavía no ha incursionado, y protegen a la ya existente. Por ejemplo: si hay

³² Hemos adecuado el orden de análisis de las cinco fuerzas a la forma en que Porter expresa sus relaciones en esta Figura.

marcas con fuerte posicionamiento en el público, que se muestra muy leal a ellas (encontramos ejemplos en bebidas gaseosas, automóviles standard, analgésicos de venta libre, etc.). También porque la inversión inicial sea muy elevada con relación a pronósticos inciertos de la porción de mercado que se le puede arrebatar a la marca líder. O la necesidad de alcanzar altas escalas de venta y producción para que el nuevo producto sea rentable. Como aclaración adicional conviene saber que, en otro tipo de estudios, el de evaluación de riesgos, se analizan las “barreras de salida”; o sea, que, si se fracasa en el intento, qué costos y dificultades se presentarán para salir de ese mercado: instalaciones y equipos de difícil realización, pérdida de imagen de la empresa (si se la conoce exitosa en sus sectores tradicionales), pérdidas irre recuperables en publicidad si la industria fracasada requirió altas inversiones para posicionarse, etc.

Para esa empresa, dominante, una barrera de entrada alta es fundamental para sostener un nivel de rentabilidad elevado. A la vez, le convendrá que las barreras de salida sean bajas, o sea que haya una puerta de escape no muy onerosa si el negocio deja de ser rentable. Si logra ambas cosas, tendrá una alta rentabilidad protegida por barreras de entrada altas, y estabilidad y menores riesgos gracias a las barreras de salida bajas.

Claro que, si se trata de una empresa que quiere entrar como nuevo jugador en un mercado ya dominado por otras, la situación se invierte: las barreras de entrada altas serán para ella obstáculos que deberá esforzarse en superar, a través de la solución de las exigencias que antes hemos detallado.

Amenaza de los sustitutos

El atractivo de una industria no sólo puede verse socavado por las empresas que participan en la misma, o los nuevos participantes que podrían ingresar al mercado; también es necesario tener en cuenta a aquellas empresas que se dedican a la producción de sustitutos. Decimos que dos productos son sustitutos cuando poseen una elevada elasticidad cruzada de la demanda y representan una alternativa a nuestros productos. Su presencia le pone techo a la rentabilidad de la industria: ni bien suban los precios la demanda se va a transferir hacia los sustitutos. Tampoco esto es tan lineal: depende de una serie de factores, tales como la disponibilidad de tales sustitutos, los costos comparados, la propensión al cambio por parte de los compradores, la agresividad de los productores de los sustitutos, etc.

Poder de negociación de los proveedores

En el modelo de Porter, “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Se necesitará una estrategia adecuada para que la industria pueda neutralizar estas amenazas, y a ese fin contribuyen otros factores, como la presencia de insumos sustitutos en el mercado, la importancia para el proveedor del volumen que factura a la industria (que puede incluso generar dependencia). En nuestra opinión, además del peso de las cualidades tecnológicas y de las habilidades de negociación, es innegable que lo determinante será la “relación de fuerzas” entre el proveedor y la empresa; quién tenga mayor tamaño y mayor fuerza económica y financiera, podrá imponer sus condiciones a la otra parte. Hay autores de países desarrollados que, por el contrario, afirman que, en el mundo actual de los negocios, si bien se siguen estudiando estas variables, la interpretación ya no es la misma, que no se ven a los proveedores ni a los clientes como entes a los cuales hay que maniatar y dominar (por supuesto, con excepciones...), sino que hay que tratarlos como asociados, trabajando en conjunto para lograr un óptimo rendimiento. Una expresión de este pensamiento sería la aplicación práctica del “*just in time*”.

Poder de negociación de los compradores

Puede verse como la contracara del poder de negociación de los proveedores. Los determinantes del poder del comprador son de dos tipos:

Palanca negociadora: dada por la concentración de compradores con relación a la concentración de empresas, volúmenes de compra, negociación para la absorción de costos por parte del proveedor, acceso del comprador a información estratégica, capacidad de integración, productos sustitutos disponibles, cambio de productos.

Sensibilidad al precio: dada por la relación de éste con las compras totales, la relativización de la identidad de la marca de su proveedor, el bajo costo del cambio de producto sobre la calidad y desempeño.

La intensidad de la rivalidad:

Esta fuerza, que el gráfico sugiere como resultante de las demás, está determinada por varios factores, de los que enumeraremos los principales.

El crecimiento de la industria. - Si la industria crece en forma dinámica y constante, entonces existirán oportunidades para todos los participantes.

Los costos fijos. - Si una de las empresas tiene costos fijos elevados, su punto de equilibrio sube hasta representar un porcentaje elevado de la capacidad plena. Pero si no se alcanza el nivel de producción tal que cubra los costos fijos, el primer reflejo de esa empresa será ofrecer condiciones más atractivas para tratar de elevar la demanda, lo cual tendrá consecuencias sobre el desempeño general de la industria (mayor rivalidad, menos rentabilidad).

Diferenciación de productos. - Cuando en una industria nadie puede decir que su producto es mejor que el de su competidor, por lo que la decisión del cliente pasa únicamente por el precio, las empresas acuden a estrategias de diferenciación de sus productos, tratando de darle al cliente “algo distinto” o “algo más”, un valor agregado como puede ser el servicio posventa, el embalaje, la entrega a domicilio, envases funcionales, tamaños más económicos, incorporación de prestaciones adicionales en servicios, mejores condiciones de pago y plazos de entrega, una imagen ética, etc. Esto suele desencadenar una verdadera guerra entre las marcas. En nuestra opinión, este factor de rivalidad tiene vínculos directos con la amenaza de sustitutos, sean como causas o como efectos recíprocos.

Concentración o diversidad de competidores. - Es mucho más cómodo competir con cuatro grandes empresas que acaparan el 85% del mercado, con una filosofía de competidores homogéneos, que, con cientos de competidores, en un mercado igualmente equilibrado. La experiencia indica que en este último caso no existe esa homogeneidad, por el contrario, las perspectivas competitivas son muy diferentes. En el primer caso, las acciones de un competidor pueden significarle beneficios en el corto plazo, pero probablemente produzca las mismas consecuencias para todos en el largo plazo. Mientras que es más fácil ver (y contrarrestar) lo que hacen cuatro o cinco competidores que monitorear a doscientos.

Identidad de la marca. - Las empresas gastan muchísimo dinero para mantener sus marcas en el inconsciente colectivo, conscientes de la importancia que tiene posicionar su marca. Esta es una fuente de rivalidades que se suelen reflejar en verdaderas “carreras”, para lograr el primer lugar en las preferencias de los consumidores.

Barreras de salida. - Las barreras de salida altas contribuyen al deterioro del atractivo de una industria. Y es lógico: si va a ser muy costoso bajar de la “calesita” lo más probable es que antes de subirse una empresa lo piense dos veces. Esto se da cuando la industria requiere una gran inversión en tecnología, y los mercados son maduros o declinantes. En estos casos la rentabilidad ya no es la misma que antes y se hace complicada una declinación ordenada.

Contextos nacional e internacional

Para clarificar a qué se refiere este último punto del análisis del ambiente externo a la organización, enumeramos en la siguiente tabla algunos ejemplos de sus componentes, cuya validez depende de cada época o momento histórico.

Ambientes	Contexto Internacional	Contexto Nacional
Económico	Globalización Indicadores de la economía mundial Tasas de interés internacional Exigencias de los organismos financieros internacionales	Dinero circulante y reservas Indicadores de precios Desocupación Déficit fiscal Balanza comercial Evolución del PBI Poder adquisitivo de la población
Político	Conflictos internacionales Alianzas político-militares Presiones políticas sobre los Estados. Guerras	Funcionamiento de los Poderes del Estado Relación Nación / provincias Leyes de protección y fomento Elecciones nacionales
Legal	Acuerdo del MERCOSUR	Regulaciones a las empresas concesionarias de servicios
Social	Ecología Migraciones Enfrentamientos raciales	Malestar social Exclusión social Delincuencia

Análisis del ambiente interno de la organización

Generación de valor - Cadena de Valor de Porter

El modelo de la Cadena del Valor trata de identificar el conjunto de factores internos que determinan la posición de una firma en el mercado, para que una vez identificados puedan ser explotados a su máximo exponente, y de esta manera lograr la tan ansiada ventaja competitiva sostenible. Para Porter la Cadena de Valor “proporciona una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por una firma y cómo ellas interactúan”. A ese fin, distingue actividades primarias y actividades de apoyo. Las *actividades primarias* están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente, e incluyen las siguientes:

Logística de entrada: Incluye la recepción, almacenamiento, manejo de materiales, depósito, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.

Operaciones: Transformación de insumos en productos finales (giro de fabricación), montaje, mantenimiento de equipos, control de calidad, manejo de las instalaciones.

Logística de salida: Depósito de productos terminados, distribución, manejo de materiales, operación de vehículos de despacho, procesamiento de pedidos, programación.

Comercialización y ventas: inducir y facilitar a los compradores a la adquisición del producto (publicidad, fuerza de ventas, cotizaciones, selección del canal de comercialización, fijación de precios).

Servicio post – venta: mantener o mejorar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, capacitación, venta de repuestos, etc.)

Las *actividades* de apoyo no sólo dan soporte a las diversas actividades primarias, sino que también se dan apoyo entre ellas:

- Adquisiciones: Compra de materia prima, suministros y artículos de consumo y bienes.
- Desarrollo de la tecnología: “Know-how”, procedimientos, insumos tecnológicos necesarios en toda actividad de la cadena del valor.
- Gestión de recursos humanos: Selección, promoción y colocación, evaluación, recompensas, desarrollo ejecutivo y las relaciones sindicato y la empresa.
- Infraestructura gerencial: Gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y gestión de calidad.

Visualmente, este concepto es más sencillo a través de la Ilustración 19 de la Cadena del Valor de Porter, que se muestra en la página siguiente, tal como fuera presentada por el autor en 1985:

La palabra “margen” a la derecha de la figura indica que los márgenes de ganancia (diferencia entre lo que paga el cliente y los costos totales incurridos para la fabricación de un bien o la producción de un servicio), dependen de la manera como se administre la cadena de valor. Porter plantea que debe considerarse la totalidad de la cadena de valor, y da como ejemplo que se puede ser el mejor en marketing, pero ello puede no llegar a constituir una ventaja estratégica si no se equipara con las operaciones.

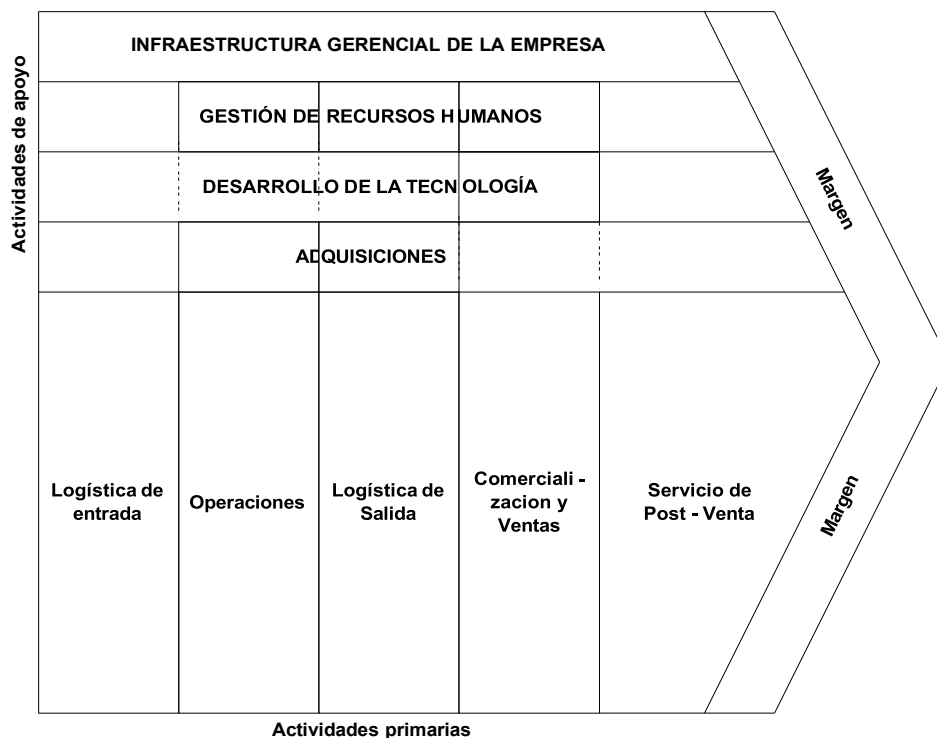


Ilustración 18 Cadena de Valor de Porter

La cultura de la organización.

Los sistemas de conducta, observables en cualquier organización, están básicamente en función de ciertas variables culturales y sociales. Toda organización se crea para ciertos fines y se estructura conforme a ellos y los realiza a través de las relaciones personales que constituyen justamente su estructura.

Las personas que intervienen son, cada una de ellas, portadoras de una serie de valores, de conductas que han sido modeladas por lo aprendido en sus grupos de pertenencia (familia, escuela, amistades, sector social, y en general el medio ambiente que comparten y en el que interactúan). Sus pautas de conducta, función por tanto de la cultura y de la estructura social a que pertenecen los individuos, se reflejan en ellos en forma de sistemas similares en cuanto a caracteres, personalidades y creencias.

Por otra parte, el estudio de las organizaciones no puede considerarlas aisladamente de su medio ambiente cultural: en tanto son organismos sociales actúan dentro del marco del sistema cultural. En este ambiente se plasman los tipos de organizaciones que mejor se acomodan a sus complejos sistemas de ideas, creencias, valores y actitudes, como también a los fines socialmente aceptados. Situada así la cuestión, advertimos que, a su vez, cada organización es, o crea, una subcultura; vale decir, patrones de conducta propios de la organización, adquiridos y ajustados al contexto del patrón cultural de la sociedad, más amplio y que lo comprende.

Estos patrones de comportamiento propios de la organización representan lo que, dentro de ella, se considera "bueno" para los fines de esta y, tácitamente aceptados por sus miembros, pasan a ser el sistema de valores al que éstos -se espera- ajusten sus normas individuales.

La cultura conlleva guías de los comportamientos compartidos por los miembros de una sociedad o grupo. La cultura organizacional expresa presunciones compartidas, valores y creencias y es lo que sostiene unida a la organización. Ella se manifiesta de diferentes formas: normas, modos de vestirse, lenguajes especiales, mitos, rituales, héroes, e historias. (IBM—la gente iba vestida de trajes oscuros, camisa blanca, y zapatos lustrados. Apple Computer --- remeras, jeans y zapatillas).

En la organización podemos distinguir entre las llamadas “culturas fuertes” y las llamadas “culturas débiles”. En una cultura fuerte, los estándares y guías son conocidos y compartidos por todos, fomentando una dirección común de comportamiento. En una cultura débil, normas de subgrupos o aun normas individuales generan una mayor influencia que las normas culturales. (existen subculturas). Esto no es necesariamente negativo. En algunas situaciones fuertes subculturas son deseables. Permiten diversidad de pensamientos y acción. También es importante reconocer que en culturas débiles el comportamiento consistente es difícil si no imposible de lograr.

Finalmente, se debe tener en cuenta que existe una cultura exterior a la empresa, nacional o regional, constituida por valores, por percepciones comunes, por maneras parecidas de enfocar la realidad. Ambos niveles de la cultura –la interna y la externa- condicionan e influyen, a veces poderosamente, en los comportamientos y decisiones de la propia organización.

Los recursos de la organización

Éste es el último punto por evaluar con relación al ambiente interno. Para ello, se consideran principales a las siguientes variables:

Recursos	Ítem de análisis
económicos	Patrimonio neto Volumen de actividades Ratios económicas
Financieros	Endeudamiento Capacidad de acceso al crédito bancario Capacidad de acceso a nuevos capitales
Activos	Instalaciones y bienes de uso Capacidad de producción Patentes y marcas Potencial de investigación y desarrollo
Recursos humanos	Formación y experiencia del personal Integración y fidelidad a la organización
Habilidades comerciales	Comunicación con los diversos niveles de clientes Acceso a los canales de distribución Efectividad de la publicidad y la promoción Nivel de precios

Matriz BCG

Se trata de una herramienta sumamente importante por su versatilidad, que sirve para determinar la situación actual de los diversos productos de la empresa en función de su perspectiva de desarrollo y de éxito en el

mercado, y fundamentalmente para la decisión de inversión que requiere cada línea de producto. Se trata de la Matriz Competitiva, también conocida como Matriz de Portafolio, o Matriz “BCG” (por la consultora Boston Consulting Group), que se observa en la figura. En ella se presentan las cuatro categorías en que es posible ubicar a cada uno de los sectores estratégicos definidos. Para su mejor interpretación conviene aclarar previamente el significado de algunos términos:

Participación en el mercado es la proporción de la demanda efectiva total satisfecha por la empresa, y se mide en porcentajes. Por ejemplo: el champú para cabellos secos marca X tiene el 55% de las ventas de ese tipo de producto (no de toda la línea que produce la empresa).

Tasa de crecimiento es la expectativa de aumento de la demanda de cierto producto específico.



Ilustración 19 Matriz BCG

Estrellas: sectores en los que la empresa posee una alta participación en los mercados y están en una etapa de alto crecimiento. Por esta razón no son generadores de flujo de efectivo ya que necesitan de la inversión impulsora para seguir manteniendo la porción de mercado. La perspectiva es que cuando ya no haga falta reinvertir serán generadores de efectivo para la empresa, ofrecerán un alto margen, estabilidad y seguridad, convirtiéndose así en “vacas lecheras”.

Vacas lecheras: fuente de importantes utilidades de la empresa. El crecimiento de la demanda es lento, pero las inversiones en estos sectores son mínimas, y el margen de contribución, elevado. Hay que seguir explotándolo mientras genere rentabilidad y no pensar en nuevas inversiones porque su porvenir es dudoso (por ejemplo, si hubiera un pronóstico de obsolescencia a corto o mediano plazo).

Dilemas: sectores que a corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa, pero no a sus utilidades, ya que requieren más efectivo que el que generan. Seguirán creciendo, pero exigen altas inversiones para mantener un porcentaje no significativo de mercado. La decisión es incierta. Si son exitosos se pueden convertir en Estrellas; de lo contrario se volverán “perros” (pesos muertos).

Pesos muertos (o “perros”): son los sectores del pasado, que no contribuyen a la utilidad. ni tienen perspectivas de crecimiento. No conviene hacer ninguna nueva inversión para mantenerlos vivos.

Debemos entender que cada línea de productos tiene su propio “ciclo de vida”, y pasan por distintos momentos en cuanto a sus tasas de crecimiento, participaciones en el mercado, inversiones y utilidades. En su conjunto constituyen el “portafolio” que es la resultante (o una de las resultantes) del equilibrio entre los flujos de caja. Mientras que los productos de gran crecimiento necesitan de ingresos en efectivo para poder crecer, los de poco crecimiento deberían generar un exceso de efectivo.

En los ejes, también podemos ubicar a la tasa de rentabilidad y compararla con la de inversión, y de esta manera podemos definir el diagrama con la visión financiera de los sectores estratégicos.

El Análisis FODA

Una de las principales herramientas de diagnóstico es el llamado “Análisis FODA”. Este análisis se expresa en una matriz que orienta a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que caracterizan en ese momento a la organización. El significado de estos términos se puede apreciar de manera sintética en el siguiente esquema:

AMBITO		
FACTORES	LA EMPRESA	EL AMBIENTE
POSITIVOS, QUE CONTRIBUYEN O POSIBILITAN EL DESARROLLO.	Fortalezas	Oportunidades
NEGATIVOS, QUE LIMITAN O HACER PELIGRAR EL DESARROLLO.	Debilidades	Amenazas

Ilustración 19 Matriz FODA

El Análisis FODA no es un proceso aislado, sino que depende de quién lo está haciendo y para qué. Antes de comenzar a llevar adelante este estudio será pertinente investigar cuál será el costo de conocer los datos de mis competidores (en el marco de la ética y lo legal) y luego decidir si es necesario saberlo.

Los datos de los cuales se nutre la Matriz FODA surgen, entre otras fuentes, de los análisis vistos anteriormente, cuando se desarrollaron metodologías para el análisis de los factores internos y externos de la organización.

Todos los factores pueden ser clasificados como buenos o malos, positivos o negativos, en función de cómo sean evaluados. Así, los factores externos pueden ser oportunidades o amenazas, y los factores internos, fuerzas o debilidades, dependiendo de cuánto se conozcan y de su grado de influencia en el negocio.

Los factores externos son elementos que se encuentran en el medio ambiente o entorno donde la empresa se desenvuelve. El empresario no puede evitar el impacto de los factores externos: clientes, competidores y proveedores; sin embargo, si puede manejarlas en mayor o menor grado para disminuir tal impacto: puede estar alerta a las nuevas exigencias de sus clientes para proporcionarles productos adecuados; puede seguir de cerca a sus competidores para reaccionar más rápidamente ante sus nuevas prácticas; puede evaluar

constantemente a sus proveedores y reclamarles que se adapten a los cambios de condiciones. Los otros factores externos (económicos, tecnológicos, políticos, legislativos, socioculturales e internacionales) complican más el panorama y originan cambios que afectan a toda una actividad industrial, o incluso a todo el país y que, aunque no pueden ser controlados directamente por los empresarios, es obligación vigilarlos estrechamente y estar atento a sus posibles consecuencias en el negocio.

De acuerdo con el tipo de negocio, puede variar el impacto o grado de importancia de cada uno de estos factores. Por esta razón es de gran utilidad conocer todos los factores e identificar aquéllos que pueden ser definitivos para el éxito o fracaso del negocio. Conocer de ellos lo más posible hará que uno busque los mecanismos para enfrentarlas adecuadamente.

Estos factores dependiendo del impacto a grado de importancia que tengan en el negocio se convertirán en oportunidades a aprovechar o en amenazas a resolver para garantizar ya sea el crecimiento o la sobrevivencia de la empresa.

Los factores internos están más referidos a la forma de gestionar un negocio, por lo que son factores más controlables por el empresario y que en última instancia están más relacionados con los conocimientos, la experiencia, las habilidades para realizar el trabajo, la intuición para proyectarse, los recursos que se disponen para operar. Al examinar el estado de estos factores, el empresario debe corregirlos en caso necesario y adecuarlos a las necesidades actuales.

Dependiendo de la rama de actividad y las condiciones del entorno y la empresa, un factor externo puede ser oportunidad o amenaza. Este concepto encuentra su máxima expresión en la idea central de “crisis”, que es ambas cosas a la vez.

El proceso es responder a un cuestionario referido a todos los factores internos y externos, calificar cada uno de ellos. Con toda esta información se procede a elaborar la matriz FODA, poniendo las calificaciones en su cuadrante correspondiente. Una vez elaborados los resultados en la matriz FODA, es necesario observar y analizar en dónde quedaron ubicados los resultados, su nivel de impacto y su interrelación. Es relevante preguntarse ¿Predominan las fortalezas y oportunidades? Si es así, el negocio parece estar en buenas condiciones; si, por el contrario, hay más amenazas y debilidades, el negocio puede tener problemas y decaer. Los 4 elementos del FODA están interrelacionados y constituyen **una base** para establecer la estrategia de soluciones y desarrollo empresarial, utilizados de la siguiente manera:

- Desarrollar las fortalezas, consolidar las habilidades distintivas, las diferencias que nos dan ventaja.
- Disminuir o atenuar las debilidades, superar las diferencias que nos ponen en desventaja.
- Aprovechar las oportunidades, para lo cual diseñar creativamente nuevas alternativas de negocio.
- Prevenir y conjurar las amenazas, o al menos reducirlas o soslayarlas.

A los efectos de proveer una metodología de análisis, el Dr. Alberto Levy³³ propone la construcción de dos tablas. En la primera de ellas se analiza al medio ambiente interno con trece variables:

- a) Gente (solo la cantidad)
- b) Productivos (planta, procesos, equipos, logística de entrada y salida)
- c) Financieros (capital de trabajo, costo financiero)

³³ “Cómo hacer un análisis FODA” – Alberto Levy

- d) Infraestructura (depósitos, soporte informático, administración, flota)
- e) Marca (fuerza de la marca)
- f) Mística
- g) Crédito (credibilidad de bancos, proveedores, sindicatos, empleados)
- h) Tiempo (¿tenemos tiempo sin perder terreno?)
- i) Información (¿contamos con información buena, de todo y a término?)
- j) Tecnología (know How, no los fierros. Es lo que sabemos hacer)
- k) Estabilidad (de los resultados. A mayor variación de los resultados mayor riesgo)
- l) Organicidad (capacidad de lograr la visión compartida)
- m) Maniobra (capacidad de innovación, económica, cultural, etc.)

Por cada uno de estos 13 ítems es necesario evaluar si el aspecto es muy positivo, positivo, neutro, negativo o muy negativo. Se es positivo, se tratará una fortaleza, mientras que si es negativo será una debilidad. Además, Levy propone que en cada ítem se defina una iniciativa de innovación. En caso de las fortalezas, la iniciativa deberá servir para CONSOLIDARLA. Si es una debilidad habrá que generar iniciativas para SUPERARLAS.

En el caso del medio ambiente externo, las trece variables serán:

- a) Impacto externo (variables económicas, demográficas, tecnológicas, políticas, legales, sociales, culturales, ambientales, de comunicación, que generan impacto)
- b) Envergadura y tasa de crecimiento (la tasa actual comparada con la pasada)
- c) Nivel de rivalidad (¿nos conviene competir o dedicarnos a otro segmento?)
- d) Presión de sustitutos (competidores indirectos)
- e) Barreras de entrada
- f) Barreras de salida
- g) Poder de negociación de proveedores
- h) Poder de negociación de clientes
- i) Poder de negociación de canal (cadena de comercialización)
- j) Compatibilidad cultural
- k) Compatibilidad tecnológica (lo requerido vs lo disponible para fabricar, vender, distribuir, financiar, etc.)
- l) Tamaño de la apuesta
- m) Sinergia

La técnica de escenarios

Introducción

Cuando se define el entorno en términos de FUTURO, lo que estamos haciendo es determinar distintos ESCENARIOS POSIBLES. Éstos se pueden trazar con la ayuda de esta moderna herramienta: **la Técnica de Escenarios**.

La razón para el uso de Escenarios es que en tiempos turbulentos es casi suicida elaborar estrategias como se realizaba 3, 4 o 5 décadas atrás. Existen variantes a esto. Por ejemplo: protegerse, haciendo la empresa “más

flexible”, más adaptable, pero esto suele tener un costo muy elevado. Otra opción es la estrategia de “esperar y ver”, pero le estamos entregando la iniciativa al competidor, y esto puede ser letal.

En algún momento, empresas como Kodak y HP hicieron fuertes inversiones para “descubrir” nuevos nichos dentro del mercado en el que operaban. La realidad es que no todas tienen la posición firme dentro de su sector, ni los activos disponibles, ni la aversión al riesgo necesarios para semejante apuesta.

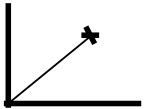
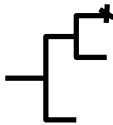
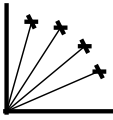
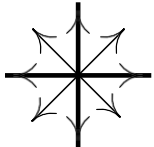
Resumiendo: “**apostar fuerte**”, “**protegerse**” o “**esperar y ver**”.

Respecto de apostar fuerte, lo que se ve es que las empresas diversifican la inversión en “pequeñas apuestas” con el fin de protegerse (combinación de alternativas), es la naturaleza del hombre controlar la aversión al riesgo, ya que por lo general no solo apuestan por sí mismos, sino que lo hacen “en nombre de” y tienen que rendir cuentas a los accionistas, o incluso a la sociedad misma.

Una alternativa entonces es exponer una visión lo más precisa posible de escenarios alternativos y tratar de probar hasta qué punto estos son sensibles a cambios de las variables clave, determinando el que tenga la mayor probabilidad de ocurrencia para trabajar sobre él. Esto no es bueno porque esta simplificación trae aparejada una subestimación de la incertidumbre, como la que le pasó a Kenneth Olsen cuando en 1977 pensaba que no había razón para que una persona quiera tener una PC en su domicilio, o para quien pensó que nadie podría pagar por ver televisión cuando “se podía ver gratis”, o como quienes pensaban que el petróleo duraría toda la vida. Es por esto que se tiene que llevar a cabo con el mayor rigor metodológico posible.

En estos casos, lo primero es plantearse qué tipo de incertidumbres manejamos:

La primera de ellas es la “tradicional”. No por su frecuencia de aparición, sino porque es la primera que se estudia, simplificando al extremo de perder de vista muchas variables. Se imagina un futuro cierto, previsible, y se utilizan un conjunto de herramientas de análisis estratégico tradicional. Tal vez, por esta razón, el trabajo con escenarios no sea lo ideal, por la simpleza del análisis. Siempre hay que evaluar costo-beneficio antes de dar el primer paso.

Futuro simplemente claro	
Futuros alternativos	
Abanico de futuros	
Auténtica ambigüedad	

La segunda describe el futuro como una opción entre unos cuantos escenarios alternativos. En este caso no podemos establecer el futuro, pero podemos establecer probabilidades de ocurrencia, e incluso estar preparados para todos, o al menos para los más probables o importantes.

Por ejemplo, si estamos frente a una modificación legislativa que puede llevar un tiempo, podemos usar esta metodología, y darle una probabilidad de que se vote positivamente o no, determinando los caminos a tomar en cada caso. Para poner más peso de un lado o del otro se llevan a cabo acciones políticas por parte de gerentes y directivos acerca de la conveniencia o no del tratamiento del proyecto de ley. Si la ley ya fue votada se apelan a todas las alternativas legales posibles para torcer el rumbo hacia un lado o hacia el otro, apelando a cierta incertidumbre sobre su aplicación o no.

La tercera (abanico de futuros) se da, por ejemplo, en empresas de sectores emergentes, o cuando una empresa quiere poner sus productos en otro país/sistema cultural. En este caso podría haber una previsión de penetración de mercado muy amplia, y no aparecer escenarios evidentes que puedan prevalecer sobre otros. Una empresa que tenga asegurada una participación del 30% en el mercado tendrá estrategias agresivas. Si es segmento es del 10% la estrategia será seguramente conservadora, ya que un paso en falso lo saca del mismo. En estos casos suelen buscarse alternativas de asociación a otros “aliados estratégicos”, un tema muy común entre desarrolladores de sistemas operativos y microprocesadores.

El cuarto grado, el de absoluta ambigüedad, ofrece un entorno casi imposible de prever. No se puede acotar un abanico como en el caso anterior. Son casos muy raros, pero existen. Por lo general viran rápidamente hacia alguno de los otros casos. Este tipo de incertidumbre se dio en la Rusia poscomunista, en donde en un determinado momento no se sabía para donde podía salir la legislación o la reglamentación sobre el derecho de propiedad privada, la viabilidad de las cadenas de suministro, y cómo reaccionarían la demanda y consumo de productos y servicios que antes no existían. Estos casos de ambigüedad son difíciles de manejar, pero por suerte son de naturaleza transitoria. El problema acá es que se tiende a desatender el análisis y actuar en base a la intuición.

La bibliografía menciona que la mitad de los problemas de estrategia se sitúan entre la segunda y tercera variante, mientras que la mayoría restante se ubica en la primera. Muchos directivos tienden a pensar todos los problemas con una metodología que se apoye en la segunda variante.

Para ayudar a tomar posición respecto de lo que pueda pasar en el futuro, los gerentes apelan a un set de herramientas tradicionales: investigación de mercado, análisis de costos, análisis de la Cadena del Valor (análisis interno), análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (análisis externo), etc., para luego pasar a un modelo de flujo de tesorería descontado para cada escenario.

La técnica de escenarios se basa en la necesidad de vigilar y evaluar tendencias y cambios del medio ambiente externo. No todas las tendencias son importantes, y justamente allí es donde radica lo bueno de esta técnica.

Un escenario es un cuadro coherente de lo que puede ocurrir en el futuro. No se trata de adivinarlo, sino de planificar de manera contingente: “si ocurre tal cosa, actuamos de tal manera”.

Por ejemplo: ¿qué pasa con nuestra empresa si en la negociación paritaria se arranca con un piso del 40%? ¿Qué efecto tendría en nuestro resultado? ¿Tengo la posibilidad de trasladarlo al precio? ¿Cómo responderían

Formulación de estrategias

Los elementos de juicio de carácter técnico brindados por todos los análisis precedentes son solamente una base, **ningún análisis define de por sí una estrategia**. La Dirección deberá evaluarlos como datos para sus decisiones, que no son técnicas sino políticas, libres, no programadas. Habrá de seleccionar una o varias estrategias entre las opciones disponibles, conforme a los conocimientos y a la creatividad de sus miembros.

La formulación de estrategias se propone al solo efecto de lograr una “ventaja competitiva”, la cual tiene como principal característica que sea “sostenible en el tiempo”, ya que sino el esfuerzo será en vano.

Se define con Ventaja Competitiva a todas las características de un producto o servicio que otorgan cierta superioridad por sobre las de sus competidores. Estas ventajas pueden estar referidas al producto o servicio en sí mismo, a los servicios añadidos que acompañan al producto/servicio base, o a las modalidades de producción, distribución o venta.

Estas ventajas competitivas pueden ser externas o internas. Las calificadas como externas se dan cuando se apoya en una cualidad distintiva del producto/servicio que constituye un valor para el comprador, como ser un aumento en el rendimiento siendo que el producto es el mismo. Estas características se encuentran asociadas a las estrategias de Diferenciación.

Cuando hablamos de ventajas competitivas internas, se trata de aquellas que se apoyan en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de gestión, de administración, y que aportan un valor para el productor, proporcionando una mejor relación costo unitario/costo total (liderazgo en costos).

La correcta formulación de estrategias es un factor determinante de la competitividad de la organización; integración, diversificación, liderazgo en costos, son algunas de ellas.

Los autores consultados tipifican las estrategias, de manera que podemos clasificarlas en "de supervivencia" y "de crecimiento", las que se exponen a continuación. De todos modos, es dable observar en la realidad, que las decisiones estratégicas de las empresas suelen consistir en la combinación de ambos tipos.

Estrategias de supervivencia:

Acción de refuerzo: La empresa cuya supervivencia está en peligro trata de atenuar las causas de sus debilidades. Puede haber caído la venta de sus productos y/o su rentabilidad, sea por una crisis que afecta a la economía del país, o al sector industrial o comercial del que forma parte, o –lo que sería más grave- una crisis específica de la empresa. Las medidas correctivas pueden abarcar desde la mejora de los productos, la ampliación de sus líneas, el análisis de valor, la recuperación del atraso tecnológico, la mejora y mayor control de los canales de distribución, campañas publicitarias adecuadas, inyección de capital, etc. “Las estrategias de refuerzo son tanto más eficaces cuanto más específica es la crisis” (Sallenave).

Acción de redespigue: En el caso de una crisis estructural de la empresa, la acción de refuerzo es sólo un paliativo momentáneo. Busca entonces “salir” del encierro de productos tal vez obsoletos o insuficientes, de un mercado que dominan competidores más poderosos, para lo cual busca desplegarse en nuevos sectores más acordes con sus recursos. Suelen emplearse políticas como la “diferenciación de productos” creando

algunos más específicos, la “segmentación de mercados” o búsqueda de nichos donde competir mejor, la “especialización” que es la combinación de los dos precedentes, la “diversificación” con nuevos productos para nuevos mercados, etc. En conclusión, el mercadeo (“marketing”) es la función clave del redespiegue.

Acción política: Por medio de peticiones (y también presiones de todo género) sobre los organismos estatales, profesionales, proveedores, público, etc., la empresa puede lograr concesiones para prolongar su supervivencia por un tiempo. Es por cierto “un paso desesperado para atrasar la hora de la verdad, pero combinada con las medidas de refuerzo y redespiegue, permite ganar tiempo ... hasta que los efectos de aquéllas se hagan sentir” (Sallenave).

Concluiremos señalando que con frecuencia la recuperación total de una empresa en crisis se apoya en los tres pilares de la estrategia de supervivencia: **refuerzo + redespiegue + acción política.**

Estrategias para el crecimiento

El crecimiento de una empresa puede deberse a cuatro políticas distintas, o, en otras palabras, las empresas disponen de cuatro alternativas para lograr un crecimiento continuo:

Penetración del mercado: Mediante esta política, la empresa trata de elevar sus ventas mediante una mayor explotación del mercado sin necesidad de apartarse de la estrategia original de productos y mercados. Pueden mejorar sus canales de distribución; ofrecer distintos incentivos: premios por sorteo, envases con “yapa” (gaseosas, quesos blancos), descuentos por cantidad a mayoristas (el “13x12” en perfumería), obsequios por compras reiteradas (empresas de radiotaxi, lavaderos); intensificar la publicidad, etc.

Desarrollo del mercado: La empresa intenta adaptar sus productos actuales para que cumplan con nuevas finalidades en su relación con los consumidores. Cada producto tiene una misión que cumplir y mediante esta política la empresa, generalmente introduciendo pequeñas modificaciones en las características del producto (“diferenciaciones” no sustanciales), procura establecer nuevas finalidades para sus productos actuales. Por ejemplo: pastas dentífricas y analgésicos para niños, tarjetas de crédito para jóvenes y para productores agropecuarios, etc., lo cual recibe también el nombre de “segmentación del mercado”, porque se abre camino en sectores específicos del mercado con productos muy similares a los existentes.

Desarrollo del producto: Mediante esta estrategia se conservan las finalidades de los productos existentes y se intenta desarrollar productos con características nuevas y diferentes que mejorarán los desempeños en el cumplimiento de sus finalidades. Sin cambiar los productos existentes, se desarrollan otros con características que superan a aquéllos. Por ejemplo, nuevas naftas con mayor octanaje, yerba mate “especial”, producto de una mayor selección o procesado, sistemas de alarma de viviendas con mayores prestaciones (vínculo a una central de alarmas, patrullaje, rastreo), automóviles con accesorios opcionales.

Diversificación: Esta estrategia significa un apartamiento simultáneo con respecto a la presente línea de productos y a la actual estructura del mercado, requiriéndose nuevos talentos o capacidades, nuevas técnicas y facilidades. Se trata de producir artículos o servicios nuevos para la empresa, destinados a mercados también nuevos. Significa, desde nuestro punto de vista, iniciar un emprendimiento nuevo dentro de una empresa existente, aprovechando su prestigio, estructuras de administración, cadenas de comercialización, fondos disponibles para invertir porque sus productos habituales entraron en la etapa de madurez, saturación y menor rendimiento, etc. Claro que esto requiere reclutar nuevos talentos, a veces invertir en nuevas

instalaciones y equipos, y adiestrar al personal en nuevas técnicas. Obviamente es la estrategia más riesgosa, que si se pone en práctica exige resguardar cuidadosamente el negocio original de la firma, para que no sea arrastrado en caso de fracaso del nuevo emprendimiento. Tuvimos un claro ejemplo de diversificación en una antigua firma (Bunge y Born) que se inició en el negocio cerealero y luego incursionó en molienda, fabricación y distribución de alimentos, fabricación de pinturas, envases de hojalata, productos químicos, etc. Hace pocos años decidió desprenderse de todos estos ramos (que explotó durante largo tiempo) para retornar a su actividad original de manera exclusiva.

Estas cuatro estrategias están ilustradas en la siguiente, donde se muestran las distintas alternativas que existen de acuerdo con las dimensiones del producto y del mercado.

Mercados		M0	M1	M2
		Productos		
P0	Penetración del mercado	Desarrollo del mercado		
P1	Desarrollo del producto	Diversificación		
P2				
P3				

Polémica sobre la vigencia del Planeamiento Estratégico

La llamada planeación estratégica surgió a mediados de los '60 con una gran fuerza, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff: "Estrategias Corporativas", publicado en 1965. Cuatro décadas más tarde se sigue manifestando la controversia en torno a su verdadero provecho. Para hacer una breve aproximación a la misma, expondremos a continuación las principales ideas que Henry Mintzberg –su principal detractor– publicó en 1994.

Las críticas de Henry Mintzberg

a) "Aunque el concepto de Planeamiento Estratégico no está muerto del todo, ha caído de su pedestal", dice, y se fundamenta en una serie de peligros, errores y falacias que se le atribuyen. Veamos algunos:

- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica poco a la planeación a largo plazo³⁴.
- Se inyecta demasiada formalidad al sistema, lo que le quita flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad.
- La alta dirección no revisa con los gerentes y jefes de niveles medios los planes a largo plazo que ha establecido.
- Poca propensión de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones creativas, que incluso considera intuitivas, lo que choca con el planeamiento. (Steiner, teórico del P.E. escribió: "Si

³⁴ En otro trabajo, Mintzberg afirma que los gerentes no suelen ser planificadores reflexivos y sistemáticos, ya que sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad.

una organización es administrada por un genio intuitivo, no hay necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica formal").

b) Los planificadores han tendido a echar la culpa de los problemas de la llamada "planeación estratégica" a una serie de riesgos, específicamente a la falta de apoyo de la alta dirección y a climas organizacionales no propicios a la planeación. Pero ¿un clima que favorece la planeación estratégica necesariamente es propicio para el pensamiento y acción estratégicos?

c) La planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La planeación está asociada de esta manera a un "análisis racional". ¿O a un "procedimiento racional"? No es lo mismo pensar estratégicamente, como pensar acerca de estrategias en forma racionalizada, descompuesta, articulada. Igor Ansoff dice en 1964: "La metodología subyacente consiste en una serie de pasos diferenciados y reducidos" Además, la jerarquía corporativa usa con frecuencia la planeación para ejercitar un control sobre los niveles medios y bajos de la administración.

d) El proceso de planeación mismo tiende a producir resistencia al cambio *verdadero* de las organizaciones. Esto se debe a su necesidad de descomposición de las categorías; por ejemplo, los niveles existentes de estrategia (corporativa, de negocios, funcional) o los tipos de productos establecidos (definidos como "unidades estratégicas de negocios"), sobrepuestas en las unidades de estructura en boga (divisiones, departamento, etc.). La planeación tiende a promover un cambio transaccional, en vez del creativo, simplemente porque el proceso es analítico, mientras la creatividad requiere síntesis. Mientras que el cambio estratégico real, generalmente significa, el *redeterminación* de categorías, que desbordan a la planeación, y se concentran en el cambio. Como resultado, una confianza en la planeación tiende a promover estrategias que son extrapoladas del pasado o copiadas de otros.

e) En el ejercicio de planeación estratégica se separa la formulación de la puesta en práctica, el pensamiento de la acción. Los principales administradores ayudados por los planificadores y sus sistemas piensan mientras que todos los demás hacen. Empero –argumenta Mintzberg- la verdadera falacia reside en la separación entre *formulación* e instrumentación, entre el pensar y el hacer.

f) ¿Puede la planeación estratégica "recrear" el proceso del "genio empresarial"? Michael Porter dice que está "a favor de una serie de técnicas analíticas para desarrollar estrategias". Pero ¿puede el análisis suministrar una síntesis? La elaboración de estrategias es un proceso sumamente complejo que involucra lo más sofisticado, sutil y a veces subconsciente de los procesos humanos cognoscitivos y sociales. Requiere todo tipo de informaciones, gran parte de las cuales no son cuantificables, son sólo accesibles a los estrategas que están vinculados en vez de aislados. Esto desmiente la suposición reduccionista de que la elaboración informal de estrategias puede ser reducida a una serie de pasos

Con los componentes descritos se llega a configurar, según este autor, la **gran falacia de la planeación estratégica**:

Dado que el análisis no es síntesis, la planeación estratégica nunca ha sido una elaboración de estrategias. El análisis puede preceder y apoyar la síntesis, al definir las partes que pueden ser combinadas en un todo. El análisis puede seguir a la elaboración de una síntesis, al descomponer y formalizar sus consecuencias. Pero el análisis no puede sustituir a la síntesis.

Ninguna cantidad de elaboración puede permitir a los procedimientos formales prever discontinuidades, informar a los administradores que se encuentran aislados, crear nuevas estrategias. De esta manera, la planeación lejos de proveer estrategias no puede proceder sin su existencia previa.

Todo este tiempo, por lo tanto, la "planeación estratégica" ha sido llamada así, erróneamente. Debió haber sido llamada "programación estratégica" y promovida como un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano.

Los defensores del Planeamiento Estratégico.

A lo largo de todo este material se pudo hallar una somera exposición de las concepciones, fundamentos, técnicas y recomendaciones de una numerosa pléyade de especialistas que en las últimas décadas centraron su estudio en el tema que nos ocupa. Reiteramos que es una síntesis extremadamente apretada de la frondosa bibliografía existente, y de sólo una pequeña parte de los autores. Aun así, podríamos decir que en el presente capítulo se encuentra lo esencial de la defensa del Planeamiento Estratégico, pero como la polémica sigue abierta, agregaremos el extracto de las opiniones de algunos especialistas, recogidas en una nota periodística.

Comienza la nota señalando que cuando el concepto de **gestión estratégica** irrumpió en la Argentina, parecía destinado a dejar una huella perdurable. Términos como "misión", "visión" y "escenarios" se incorporaron a la jerga cotidiana de las oficinas ejecutivas. ¿Qué quedó de esas doctrinas luego de que la crisis arrasara con los planes -y los patrimonios- de centenares de empresas? ¿Vuelve a imponerse el estilo de conducción de los años '80, con horizontes limitados a la supervivencia cotidiana? ¿La visión estratégica no fue más que una moda impulsada por los consultores y las escuelas de negocios?

Armando Bertagnini, director del posgrado en Management Estratégico de la Universidad de San Andrés, no duda en admitir que el ambiente empresario argentino ha sido notablemente sensible a las modas. Sin embargo, más allá de las banalizaciones y los abusos, la Argentina ha llegado a convertirse en uno de los más importantes productores de ideas sobre management en habla hispana.

Bertagnini señalaba que a comienzos de los años 2000 los directivos de empresas se concentraban en la tarea de sobrevivir, lo que consideraba natural y saludable. El enfoque que se imponía en esa etapa requería saber leer las señales, por débiles que parezcan, para abordar el diseño de **escenarios** (algo que involucra mucho más que una proyección de datos) y equilibrar la flexibilidad con la disciplina. "Si uno vive con la idea de que todas las decisiones son terminales, todas deberán ser asumidas por el capitán del barco, que determina quién se salva y quién no. Pero hay que separar las funciones de supervivencia de las que se orientan a la búsqueda de una estrategia para la nueva etapa. Tiene que haber en la organización alguien que pueda reflexionar y reconsiderar si la empresa va a ser competitiva en su actual sector de actividad", advierte Bertagnini.

José Luis Rocés, vicerrector del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) cree que la difundida estrategia que durante la última década asignó absoluta prioridad a la rentabilidad de corto plazo es responsable de buena parte de los desastres empresarios dentro y fuera de la Argentina. "Con la consigna de que había que crear valor para el accionista, llegó a confundirse estrategia con cuadro de resultados. Fue así como las empresas se embarcaron en reingenierías que consistieron en sacrificar calidad para lograr reducción de costos. Las organizaciones que perduran tienen valores permanentes. no tiene por qué haber una relación antagónica entre la incertidumbre y el pensamiento estratégico. En toda estrategia hay elementos de incertidumbre. De otro modo, no habría emprendedores, y todos seguiríamos el mismo camino",

XV - INFORMÁTICA GERENCIAL - EL TABLERO DE CONTROL

Introducción

Las empresas les pagan a sus ejecutivos para que estos hagan generar riqueza, y es por ello por lo que este hecho tan obvio debería reflejarse en las mediciones tradicionales. Por otra parte, decimos que a las empresas hay que gestionarlas como negocios en marcha, es decir, para la creación de la riqueza. Para lograrlo es indispensable disponer de información que permita a los ejecutivos emitir juicios precisos.

La información que los gerentes realmente necesitan

La capacidad de recoger, organizar y manipular información con las computadoras ha dotado al mundo empresarial de nuevos medios de gestión. Pero las herramientas de tratamiento de información han hecho algo más que simplemente capacitar a los gerentes para que realicen mejor las mismas tareas. Han cambiado los conceptos de en qué consiste realmente una empresa y qué significa dirigirla. Para dirigir en el futuro - futuro que ya se ha convertido en presente - los gerentes necesitarán un sistema de información integrado con su estrategia empresarial.

La información inexacta, incompleta, excesiva o tardía suele perjudicar gravemente el rendimiento de los gerentes. Para poder ser eficaces y eficientes, los gerentes tienen que disponer de **la información apropiada en el momento oportuno y en la cantidad precisa.**

Sistema de información gerencial

Si bien no existe una definición universalmente aceptada de un *Sistema de Información para la Gerencia (SIG)*- también conocido por su denominación en inglés *Management Information System (MIS)* - vamos a definirlo como **un sistema que se utiliza para proporcionar a la gerencia la información que necesita, a intervalos regulares.** El término sistema se refiere a orden, arreglo y propósito. El enfoque de un SIG consiste en suministrar a los gerentes *información*, y no sólo *datos*.

Los *datos* son hechos escuetos, sin analizar, pueden ser números, nombres o cantidades. Los datos escuetos y sin analizar son relativamente inútiles para los gerentes. Cuando los datos son procesados y analizados, se convierten en *información*. Un SIG recaba datos y los convierte en información pertinente para que los gerentes la utilicen.

La medida del rendimiento

Los indicadores principales del rendimiento de una empresa, no se pueden encontrar exclusivamente en los datos financieros. La calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la cuota de mercado, medidas de este tipo a menudo reflejan la situación económica de una empresa y sus perspectivas de crecimiento mejor que los beneficios contabilizados.

Cada vez son más los directivos que están cambiando los sistemas de medición del rendimiento de sus empresas para buscar medidas no financieras y reforzar nuevas estrategias competitivas. Hay dos actividades esenciales que es necesario abordar:

- desarrollo de una arquitectura de información
- instalación de la tecnología para dar apoyo a esta arquitectura

Desarrollo de una arquitectura de información

La tecnología de la información desempeña un papel crítico en hacer posible la medición de la eficacia. Gracias a las sensacionales mejoras de la razón precio-rendimiento en el *hardware* y a los avances decisivos en el *software* y tecnología de base de datos, las empresas pueden generar, distribuir, analizar y almacenar más información de más fuentes, para más personas y más rápido y barato, de lo que podía concebirse hace unos años atrás.

Desarrollar una arquitectura de información es una expresión que abarca tres aspectos importantes: las categorías de información necesarias para gestionar los negocios de la empresa, los métodos que la empresa utiliza para generar esta información, y las normas que regulan su flujo.

A. Categorías de información

El diseño de una nueva arquitectura de la información para la empresa empieza por la identificación de la información que la dirección necesita para llevar a cabo la estrategia de la empresa. Este paso debe abarcar todas las funciones de la organización y todos los niveles de la gerencia, desde el supervisor hasta el ejecutivo a cargo de la dirección general. Esto puede parecer obvio, pero es sorprendente el número de empresas que describen sus estrategias en función del servicio al cliente, innovación, calidad y capacidad de su personal y, sin embargo, hacen poco por medir estas variables.

Incluso el tiempo – la variable estratégica de más reciente consideración – sigue estando muy poco desarrollada en lo que se refiere a qué medidas basadas en el tiempo son las más importantes, y cuál es la mejor forma de medirlas.

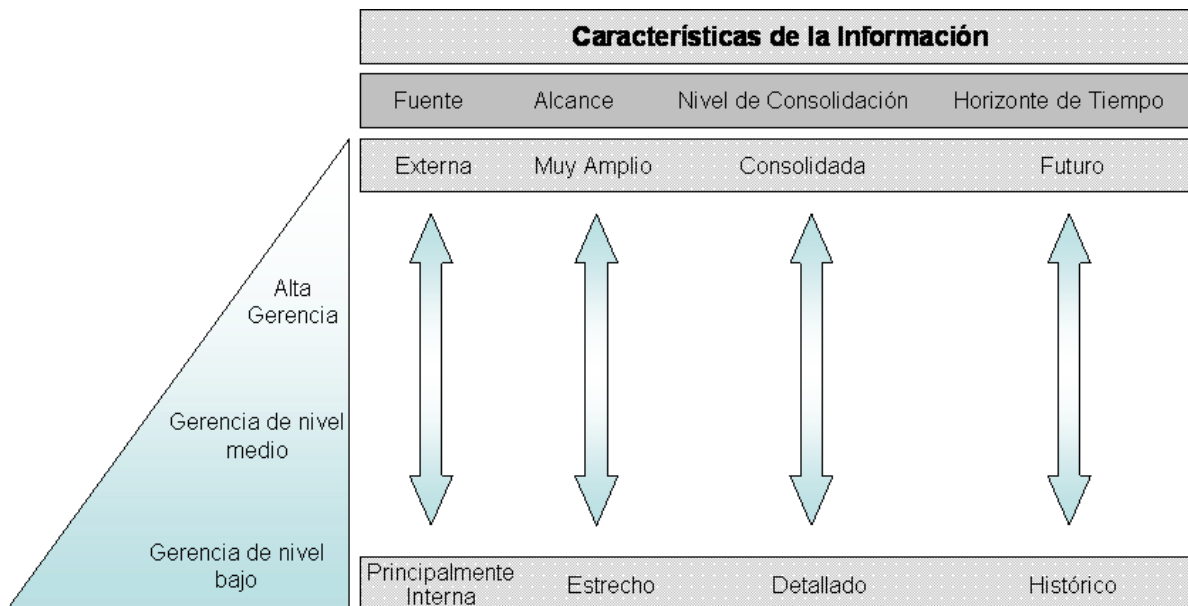


Ilustración 20 Categorías de la información

Como ilustra la figura, la información que los gerentes necesitan varía también según el nivel organizacional. Los gerentes del más alto nivel buscan datos referentes al medio ambiente e informes resumidos. En el otro extremo, los supervisores de niveles más bajos desean informes detallados de los problemas de operación.

Como parte de este proceso de identificación, la dirección necesita articular un nuevo léxico empresarial y definir su propio vocabulario especial: los términos básicos que será necesario que sean comunes y relativamente invariables en todos los negocios de la empresa. Diferentes negocios con distintas estrategias requieren diferente información para la toma de decisiones y para la medición del rendimiento. Años de adquisiciones y divisiones, de limitaciones tecnológicas y, a veces, de una carencia de disciplina de gestión han dejado a la mayoría de las grandes organizaciones con una complicada mezcla de definiciones y variables. El desarrollo de un léxico para la empresa amplio y coherente es especialmente importante a la vista de un entorno cada vez más competitivo y exigente. Para muchas empresas, las continuas reorganizaciones estructurales son algo con lo que conviven.

B. Métodos para generar la información

La forma en que una empresa genera los datos de su rendimiento es la segunda pieza de su arquitectura de información. No es sorprendente que los métodos de medición del rendimiento financiero sean los más perfeccionados y también los que estén más profundamente arraigados.

Por el contrario, los esfuerzos para medir la cuota de mercado, la calidad, la innovación, los recursos humanos y la satisfacción del cliente han sido mucho más moderados. Los datos para hacer el seguimiento de estas medidas se obtienen con menos frecuencia: es habitual hacerlo cada trimestre, cada año o cada dos años. Situar estas nuevas medidas en el mismo plano que los datos financieros absorbe una cantidad importante de recursos. Un método para abordarlo consiste en asignar un alto directivo a cada una de las mediciones y hacerlo responsable del desarrollo de sus metodologías. Normalmente, estos ejecutivos proceden de la función en la que se tiene más experiencia en manejar la medida en concreto. Pero ellos deben trabajar con un equipo multifuncional para asegurar que los gerentes de toda la empresa entiendan las medidas obtenidas y las consideren útiles.

A diferencia del léxico de una empresa, que debiera ser bastante estable, los métodos para incorporar nuevas medidas del rendimiento tendrían que evolucionar conforme aumentan los conocimientos especializados de la empresa.

C. Normas que regulan el flujo de la información

El último componente de la arquitectura de la información empresarial es el conjunto de normas que regula el flujo de información. ¿Quién es el responsable de cómo se toman las medidas? ¿Quién genera de verdad los datos? ¿Quién los recibe y los analiza? ¿Quién es responsable de cambiar las normas? Dado que la información es una fuente valiosa de poder, la forma en la que una empresa responde a estas preguntas tiene mucha importancia. Lo abierta o cerrada que sea una empresa afecta a cómo trabajan conjuntamente los individuos y los grupos, así como a la influencia relativa que las personas y las partes de la empresa tienen en su orientación estratégica y en su gestión. En algunas empresas la información está muy restringida. En otras, cualquier persona puede recabar información de otra unidad mientras justifique para qué la necesita. Lo que sucede más a menudo es que aquellos que poseen la información deciden con quién la comparten.

Los avances en la tecnología de la información aumentan notablemente las opciones del modo en que se puede compartir la información. Ésta puede estar centralizada en la cabecera de la empresa, de modo que los altos directivos puedan tomar aún más decisiones de las que tomaban antes. O se puede distribuir para ampliar las responsabilidades del personal en la toma de decisiones a todos los niveles. Las ventajas de que la información esté disponible para un gran número de personas son evidentes, aunque esto plantea también importantes preguntas, que necesitan abordarse en relación con la integridad y la seguridad de los datos. Sin embargo, en principio, esta parte de la arquitectura de la información debiera ser la más flexible de las tres, de modo que el flujo de información de la empresa continúe cambiando a medida que lo hagan las condiciones que tiene que afrontar.

Instalación de la tecnología de apoyo

Todo este análisis de la información no servirá de mucho si no se encuentra soportada por una estructura que la sostenga. La determinación del *hardware*, el *software* y la tecnología de comunicación que una empresa necesita para generar la nueva información y para hacer sus mediciones es la segunda área de actividad importante. Esta tarea es bastante difícil, dadas las numerosas opciones disponibles. Pero con demasiada frecuencia los directivos la hacen aún más difícil al optar directamente por una arquitectura tecnológica sin detenerse a pensar antes cuáles son sus necesidades de información.

De acuerdo con el tipo de necesidades que queramos cubrir, tendremos como resultado el tipo de software que será indispensable desarrollar (o adquirir).

De esta manera, si lo que necesitamos es fortalecer las relaciones con sus clientes, nos tendremos que plantear la necesidad de implementar un **CRM (Customer Relationship Management)**.

En cambio, si nuestro problema es manejar la disponibilidad de inventario y la implementación de estrategias de distribución, como medios para maximizar las ganancias, nuestra solución pasará por implementar un **SCM (Supply Chain Management)**.

Los últimos diez años se caracterizaron por un substancial crecimiento en la instalación de sistemas de información diseñados para el manejo integral de los recursos corporativos, más conocidos por su denominación en inglés **Enterprise Resource Planning Software (ERP)**.

Un sistema de información para la gestión ERP se puede definir como **una aplicación de gestión empresarial que integra el flujo de información**, consiguiendo así mejorar los procesos en distintas áreas (financiera, de operaciones, marketing, logística, comercial, recursos humanos...).

Finalmente, los productos de BI (Business Intelligence) poseen la capacidad de acceder a información relevante sobre algún aspecto del negocio de manera tal que fortalezca las capacidades de las empresas para identificar oportunidades, detectar riesgos, y competir más eficaz y eficientemente. Además, permite reunir enormes cantidades de datos, los organiza y consolida, para poder tomar decisiones con el menor grado de incertidumbre posible y bajo ambientes controlados, permitiendo a las empresas ser proactivas y no reactivas. Contempla los siguientes componentes:

- Diseño de políticas de administración, organización, extracción, transformación y procesamiento de información (ETL).

- Construcción de centros de almacenamiento de información (Datawarehouse).
- Implementación de aplicaciones de almacenamiento, distribución y/o análisis de información (Q&R, OLAP).
- Implementación de cuadros de mandos (o tableros de control) integrales para gestionar las estrategias de las organizaciones.

El tablero de control

¿Qué es un Tablero de Control?

En las organizaciones se utilizan diferentes herramientas de evaluación de los resultados alcanzados. Éstos surgen como consecuencia de las decisiones que en la rutina diaria toman los niveles directivos. El **Tablero de Control** (también llamado Tablero de Comando o Cuadro de Mando) es una de esas herramientas, que tiene como finalidad facilitar dicha evaluación así como mejorar la ejecución de los procesos de gestión.

Por lo tanto podríamos decir que los Tableros de Control, también conocidos como “*Balanced Scorecard*”³⁵, constituyen herramientas de gestión cuya característica principal radica en que se producen en tiempo real, formadas por un conjunto de indicadores, tales que permiten contar con un conocimiento más amplio y variado de la situación de la empresa en su totalidad (o un área o sector en particular), de un simple golpe de vista.

En tal sentido, la aplicación de Tableros de Control en las empresas brinda un conjunto de ventajas, ya que permite o facilita:

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores.
- Incrementar la retroalimentación y mejorar la formación estratégica.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Transformar la estrategia y aclarar la visión.

Teoría y Técnica del Tablero de Control – Conceptos Básicos.

Sin perjuicio de ir enumerando y explicando, a lo largo de este material, otros términos del vocabulario del Tablero de Control, se enuncian a continuación algunas nociones básicas.

Visión: es una fuerza intangible, que anida en la subjetividad de los miembros de la organización, que los guía y alienta en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la proyección de aquélla en el futuro.

Metas estratégicas: la visión se plasma en metas estratégicas más específicas que guiarán a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Factores para el éxito: son los factores críticos –o factores clave- para que la empresa pueda concretar exitosamente su visión.

³⁵ En nuestra opinión, la denominación en inglés “Balanced Scorecard” debería reservarse para el Tablero de Control Integral –que más adelante se explica-, aunque por costumbre se la haya generalizado para todos los tipos de Tablero.

Indicadores estratégicos: son las variables cuya medición permite juzgar si los factores clave muestran un desempeño exitoso.

Plan de acción: describe las acciones y los pasos específicos que se necesitará llevar a cabo en el futuro.

Perspectivas: la visión general se descompone en diferentes perspectivas, a saber: la de los clientes, la económico-financiera de los accionistas, la del proceso interno y la del aprendizaje y crecimiento. El diseño de un Tablero de Control debe contribuir al logro de los objetivos estratégicos enfocando la situación de la empresa desde estas cuatro perspectivas, que se definen a continuación:

- Cliente: ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para hacer realidad nuestra visión?
- Económica-Financiera: ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para obtener su apoyo financiero?
- Procesos Internos: ¿en qué procesos deberíamos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?
- Innovación y aprendizaje: ¿cómo sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar nuestra misión?

La visión se hace explícita y compartida, se expresa en términos de metas e incentivos que se comunican y se emplean para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. De su seguimiento resulta un aprendizaje que, a su vez, nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión. Este proceso de aprendizaje – que se analizará más adelante-, enfatiza la interrelación de los diferentes indicadores.

Tipos de Tablero de Control

- a) **Tablero de Control Operativo:** permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo medidas correctivas necesarias, entrar en acción y tomar decisiones operativas (compras, finanzas, ventas, producción, etc.). Dicho tablero de control es una herramienta para la dirección con una perspectiva operativa, **no es un Tablero de Control para la operación**. Está enfocado al proceso de dirigir, no de operar, dado que es una herramienta de diagnóstico y control directivos.
- b) **Tablero de Control Directivo:** está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto, en el corto plazo. Es un panel que abarca a toda la empresa en su conjunto, segmentándola por áreas clave y permitiendo monitorear la evolución de cada área a través de indicadores específicos. Debemos intentar medir todos los aspectos relevantes, cualitativos o cuantitativos, de corto o largo plazo, que hagan al objetivo del control. Es decir, el TCD debería permitir a la Dirección General y a los demás directores tener información abarcativa de todos los temas clave de la empresa, a la vez que nucleada en un esquema general. Es recomendable contar con un tablero de control directivo cuando se dan las siguientes características:
 - no existe uniformidad de la información gerencial: cada sector se siente dueño de la información y quiere ser su emisor, esto genera propietarios de islas de poder con la consiguiente pérdida de uniformidad.
 - existe una sobrecarga de información: se reciben una multitud de datos y para estar bien informado uno debe leer gran cantidad de información que no le sirve.

- ampliar la visión: esta nueva metodología de mediciones posibilita monitorear, mantener y mejorar cuidadosamente los indicadores del negocio, que deberían ayudar a las organizaciones a entender cuáles son las mejores prácticas para obtener resultados a largo plazo.
 - se necesita alinear la información a fin de que sea coherente con los objetivos estratégicos: si bien el tablero no refleja por completo la estrategia, debe ser coherente con la misma en el proceso de selección de indicadores.
- c) **Tablero de Control Estratégico:** brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar sorpresas desagradables respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa en el mercado.

Necesidad de un Tablero de Control Estratégico:

Permite tener información seleccionada para el nivel de alta dirección y para quienes miran la empresa desde afuera (un presidente, un directorio, accionistas o analistas externos).

Es un mecanismo de control y realimentación: cuando se implementa una estrategia hay que manejar tres conceptos: metas claras, información acerca de en qué medida se han alcanzado esas metas y un sistema de comunicación (formal o no) para su consecución.

Permite enfrentar la incertidumbre: dado que dependemos de factores del entorno y éstos no son controlables, es necesario definir las acciones a ejecutar en caso de que se produzcan cambios en el ambiente externo.

Promueve la Calidad Total: se les otorga importancia a los indicadores de desempeño y se los compara constantemente para alcanzar la excelencia en calidad.

Contribuye a crear un Pensamiento Estratégico: para ayudar al proceso de evolución, crecimiento y maduración de una organización, es clave desarrollar el pensamiento estratégico en el nivel directivo más alto y consensuarlo entre los demás participantes, logrando así un nuevo concepto de dirección estratégica. De esta manera, se logra un proceso más participativo, flexible, consensuado e integrado.

- d) **Tablero de Control Integral:** Puede definirse diciendo que el TCI es la consolidación de los tres tableros vistos anteriormente. Este Tablero permite que la información más relevante para dirigir se encuentre organizada y sistematizada en una sola herramienta tecnológica e incorporada en el proceso directivo. Es muy importante recordar que la información brindada por los tableros **es información para dirigir y no para operar.**

El Aprendizaje Estratégico

Como ya se señaló anteriormente, el Tablero de Control proporciona a la organización los elementos necesarios para un aprendizaje estratégico. La condición para que ello se cumpla radica en dos pilares fundamentales:

- Lectura e interpretación correctas de las Interrelaciones múltiples que existen entre los principales indicadores de resultado, producto aquéllas de sus relaciones recíprocas de causa-efecto.

- Los activos Intangibles de la organización, tales como el capital intelectual, procesos, especialización, flexibilidad empresarial, etc., que generan valor para el cliente y los accionistas.³⁶

Las interrelaciones de los indicadores de resultado pueden entenderse como el conjunto sistémico de circunstancias que suceden para que al crearse el uno, por efecto surja el otro; es decir, de nada sirve tener medidos los indicadores si no se los relaciona adecuadamente, de manera tal que den base a las acciones (sean correctivas o confirmativas). Ej.: medir el grado de satisfacción de los empleados y traducirlo en alguna acción que mejore dicho resultado, el que consecuentemente mejorará la productividad y esto generará, probablemente, un impacto positivo en el cliente.

Si se logran entender verdaderamente las interrelaciones entre los indicadores que guían a la organización hacia el logro de la estrategia, y se apalanca dicho logro con las acciones necesarias para alcanzar resultados de orden superior y de largo plazo, la organización comienza su proceso de aprendizaje estratégico.

Es a partir de este momento que se aprende a medir los resultados y tomar decisiones en tiempo real. Basándose en las hipótesis de causas-efectos, la interrelación de sus indicadores de resultado permite tomar decisiones con base en el pasado, presente y futuro: al obtener valores comparativos entre expectativas y realidades podremos saber si las presunciones utilizadas para el planeamiento son correctas o no, y esto nos permitirá replanificar sobre bases más ciertas.

El segundo aspecto considerado fundamental por algunos autores para el éxito de un proceso de “*Balanced Scorecard*” es **el equilibrio que debe existir entre los activos tangibles e intangibles para perpetuar a la organización en el logro de resultados a largo plazo**, dado que son los activos intangibles los que hoy por hoy soportan el desarrollo de la estrategia; no se concibe una organización altamente productiva y competitiva que no ponga a su servicio:

- el capital intelectual propio.
- su flexibilidad para cambiar.
- su capacidad innovadora para presentar nuevos productos en el mercado.

El Proceso de Elaboración de un Tablero de Control

La construcción de un Tablero de Control se realiza a través de varios pasos.

- El primero de ellos será **la identificación de las áreas clave** o temas relevantes a monitorear. Son procesos o temas: se intenta evitar la división por funciones para que el tablero sea de toda la empresa y no de un sector o gerencia. Sólo se deben separar las áreas cuando éstas tienen importancia por sí mismas. Se dice que tienen “nombre y apellido”: es muy importante identificarlas con un adjetivo calificativo que condicione y ayude a focalizar cuál es el tema importante para la empresa. Es decir, no identificar el área como “comercial” sino como “posición comercial”.

³⁶ Si bien no lo formulan los autores consultados, es nuestro parecer que la cultura de la organización y la cohesión moral de sus miembros, son también factores intangibles que pueden ser propicios para el aprendizaje estratégico.

- Luego se deben identificar y definir los **indicadores clave**, índices o *ratios* que dan la información de la situación de cada área clave. Estos indicadores se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores, que se espera conduzcan a avances competitivos de la organización y a su crecimiento continuo. Los indicadores pueden ser clasificados de manera amplia en:
 - Reactivos (o de efecto): describen los resultados ya obtenidos en un período dado. También pueden ser llamados indicadores retrospectivos porque proporcionan una perspectiva sobre el desempeño obtenido. En función de ellos se evalúan y analizan los resultados reales en relación con el objetivo previsto.
 - Productivos (o de causa): son preventivos por naturaleza y pueden ser llamados indicadores líderes porque producen o anticipan los resultados futuros del sistema
- El **periodo del indicador**, día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado a fin del periodo fiscal o para los próximos meses, etc.
- **Apertura**: forma en la que se podrá abrir o clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en matrices multidimensionales, por producto, sector geográfico, concepto de análisis, etc.
- **Frecuencia de actualización**: tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos.
- **Referencia**: base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos dos meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta (como versión más optimista del presupuesto), etcétera.
- **Gráfico**: la mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información, tortas, barras, líneas, etc.
- **Responsable de monitoreo**: es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable. Es necesario liberar tiempo directivo para el monitoreo permanente.
- **Parámetro de alarma**: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante.

El concepto de alarma es tan importante como el de responsable de monitoreo, ya que el hecho de que el Tablero de Control sea usado por los altos directivos no significa que tengan que leer obligatoriamente toda la información. En general, en las empresas una vez que el Tablero es operable, más que colocar información sobre la mesa del ejecutivo ha resultado mucho más adecuado poner un responsable del monitoreo por cada indicador, o se puede contar con grandes números rojos cuando hay algún problema serio. La función del responsable de monitoreo no es la misma que la del responsable del resultado. Una de las características de los tableros de control es, precisamente, que evalúan a la empresa o sector, pero no al responsable, porque en el comienzo de la implementación se suele temer que el Tablero de Control genere información para evaluar la gestión.

Para implementar un Tablero de Control con éxito, éste debe ser incorporado al proceso gerencial de arriba hacia abajo. Si una vez puesto en marcha, el tablero no es utilizado por la alta dirección, es posible que caiga en desuso, y se habrá gastado tiempo y dinero inútilmente

Dificultades en su Implementación

A la hora de evaluar resultados de la gestión suele presentarse obstáculos por lo que en el caso las más comúnmente observadas son las siguientes:

- Resistencia al uso de la tecnología
- Dificultad para codificar la estrategia
- Miedo a la difusión (divulgar información estratégica y confidencial)
- Brecha entre los diseñadores y los usuarios

Sería recomendable en consecuencia para evitar situaciones como las enunciadas:

- Seleccionar tableros de control con alto impacto y adecuados a la madurez organizacional
- Evaluar la factibilidad de implementación
- Diseñar el sistema generando valor agregado a la información e integrando visiones
- Planear la implementación en pasos cortos y sucesivos
- Establecer niveles de acceso para resguardar la confidencialidad de ciertos datos
- y lo más importante de todo: **Apoyar y capacitar para su uso.**

Alcances de un Tablero de Control

El Tablero de Control brinda a la Dirección un importante conocimiento para diseñar la arquitectura de la información. Junto a sus ventajas, también debemos señalar sus limitaciones. Enumeraremos a continuación las más significativas:

- Refleja sólo información cuantitativa: como herramienta formal de concreción el tablero tiene un alcance limitado como para poder recoger toda la información informal y cualitativa. Si bien es útil para intentar cuantificar lo que antes considerábamos no cuantificable a través de encuestas, calificaciones subjetivas en números, etc., hay límites claros que indican que el tablero debe ser complementado con otras herramientas de control, en base a informaciones formales e informales.
- Evalúa las situaciones, no a sus responsables: nos permite saber cómo está la empresa o un sector, pero no identifica directamente quién es el responsable de que esto ocurra.
- No focaliza totalmente la acción directiva: en principio, establece qué se debe mirar para diagnosticar y generar un buen ambiente de análisis. Esto puede ser un gran avance, pero para focalizar la acción directiva hay que definir aquellos indicadores que reflejen en objetivos prioritarios los impulsos estratégicos de la empresa.
- No pretende reflejar totalmente la estrategia: un tablero de control puede ser útil si ayuda a comprender la situación de una empresa de acuerdo con un perfil estratégico dado. No es por lo tanto una herramienta ideal para implementar una estrategia global. Para ello, habrá que seleccionar y priorizar aquellos indicadores del tablero en los que habrá que ser excelentes y que le otorguen una personalidad propia a la empresa.
- No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones, ni entre diferentes objetivos: el tablero funciona como bloques de información, estando las relaciones entre los indicadores y entre acciones e indicadores en la cabeza de los directivos.
- Por esta última razón, su principal límite es que **no reemplaza el juicio directivo: siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir juicio a partir de la información.** En general, la información, para

alguien que está actuando en el negocio, no hace más que confirmar algo que ya conoce, con lo cual hasta puede darse cuenta de si la misma es veraz o errónea, de acuerdo con sus vivencias y conocimientos de la realidad.

Conclusión

Medir el desempeño sólo por el hecho de medir no agrega ningún valor. La diferencia se hace cuando el nivel directivo efectivamente lleva a cabo acciones en base a los resultados obtenidos de las mediciones. Por lo tanto, cabe preguntarse, ¿el nivel directivo analiza los resultados? ¿Los entiende y transforma esa comprensión en acciones? Lo que nos lleva a ratificar un conocido principio de Administración: No sirve hacer planes si no se establece un sistema de control, y los controles de nada sirven si no se adoptan las medidas correctivas.

XVI - CRISIS Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

*EN LOS MOMENTOS DE CRISIS, SÓLO LA IMAGINACIÓN
ES MÁS IMPORTANTE QUE EL CONOCIMIENTO
(ALBERT EINSTEIN)*

¿Qué es una crisis?

Podemos decir que una crisis es la consecuencia de una modificación repentina, que provoca un estado de desequilibrio e incertidumbre. La sensación es de perturbación, obnubilación y ausencia de soluciones visualizables. Es sinónimo de ruptura, inestabilidad, cambios súbitos e imprevistos. Una situación de crisis afecta la gobernabilidad e integridad de la organización, pone en peligro sus fines y sus medios. Además, tiene bajo grado de previsibilidad, sus efectos se manifiestan rápidamente y los tiempos para decidir son reducidos.

“Las crisis son, asimismo, las situaciones que mejor revelan las verdades ocultas en la organización permiten entender relaciones y vínculos, modos de pensar y de hacer, que no eran percibidos antes de su desencadenamiento. Y por ello es uno de los analizadores más importantes de la organización” (Suárez).

Tipos de situaciones de crisis

Las crisis organizacionales pueden tener múltiples causas. Francisco Suárez enumera las siguientes, a título de ejemplo, no limitativo.

- Crisis de sucesión en empresas familiares.
- Crisis de imagen y de reputación.
- Crisis por existencia de productos tóxicos en el mercado, por equivocación de la empresa.
- Crisis por obsolescencia tecnológica.
- Crisis causadas por catástrofes naturales u otras (terremoto, incendio, etc.)
- Crisis por pérdida de competitividad.

En opinión de la cátedra, la última de las causas citadas puede ser autónoma, es decir originada en una mala administración, que se manifiesta en estrategias comerciales inadecuadas, altos costos, mal manejo financiero, fallas de control, falta de personal capacitado, erróneas políticas de personal, etc. etc. como también por factores no controlables del mercado como la competencia ruinoso de productos importados o de empresas monopolistas. Pero también la pérdida de competitividad es el fenómeno en que desembocan habitualmente todas las otras causas antes detalladas, si no se adoptan a tiempo medidas para conjurarlas.

Dimensiones³⁷ centrales del concepto de crisis

Anomia

En sociología, el significado literal de “anomia” (o “anomía”) es la ausencia de normas sociales, y nos refiere a la manera en que las estructuras sociales condicionan el comportamiento de los individuos. Estos pierden los

³⁷ DIMENSIÓN significa, en términos generales, la demarcación de los aspectos esenciales y de los límites de un proceso, hecho o fenómeno. (De Alba-Viesca)

referentes, “el nombre de las cosas” si nos atenemos a su etimología, “cosas” como las normas de conducta aceptables y aplicables. Las que se exponen a continuación son formas en que se manifiesta la anomia en las situaciones de crisis organizacional.

Debilitamiento de los elementos reguladores: cuando los mismos dejan de orientar y normar comportamientos y relaciones y no proveen a los individuos, grupos u organizaciones del soporte y apuntalamiento necesario.

Una situación de crisis se caracteriza por una fuerte incongruencia entre un principio estructural y las prácticas, comportamientos o situaciones que no son regulables por los principios hasta entonces vigentes.

Comportamientos típicos en situaciones de crisis

Son distintos modos de adaptación a los fines y medios establecidos.

- *Conformismo*: acepta acríticamente tanto los medios como los fines.
- *Innovación*: si bien acepta la misión, los fines y objetivos de la organización, cuestiona y propone caminos de alternativa.
- *Ritualismo*: se caracteriza por no compartir los fines, pero adhiere a los medios en su manera más estereotipada en términos de una “personalidad burocrática”.
- *Escapismo*: caracterizado por comportamientos de abandono de la organización física o psicológicamente sin adhesión a los medios ni a los fines.

La *rebelión creativa*, en cambio, frente a un pensamiento instalado y a una estructura institucionalizada, estimula una visión proactiva y propone tanto fines como medios diferentes.

Percepción de desintegración, desestructuración, daño y perjuicio grave

Se da una percepción de grave daño, con alta probabilidad de ocurrencia, para sus directivos, para gran parte del personal, para la organización como un todo. La percepción del potencial de perjuicio y negatividad que la crisis implica, la diferencia de otros eventos, estados o situaciones anormales e importantes. Conlleva un alto potencial de desintegración y desestructuración, con fuertes elementos de entropía.

Falta de medios viables para el logro de los objetivos organizacionales

La ausencia de soluciones visualizables es otra característica. Si se avizoran inmediatamente las soluciones y las mismas gozan de un mínimo grado de consenso, dichas situaciones tienden a parecerse más a un problema que a una crisis. La crisis pone en peligro los fines y objetivos de quienes están envueltos en ella.

La noción de tiempo se convierte en un factor central en las situaciones de crisis.

Al desencadenarse una situación de crisis se produce una aceleración y modificación de las estructuras temporales generando una sobrecarga de demandas sobre diversos incumbentes de roles decisionales, produciéndose, por lo tanto, no sólo situaciones de “estrés de rol” sino también algo que podría denominarse “estrés organizacional”.

La crisis acentúa la sensación de urgencia, lo que produce tensión y ansiedad entre los miembros de la organización. Es un evento que a veces se manifiesta de manera sorpresiva. La dificultad de prever y anticipar estas situaciones puede deberse a hechos de la naturaleza cuya dinámica es poco conocida y controlable, o por situaciones en las que se tiende a negar los peligros latentes debido a percepciones condicionadas y distorsionadas. Sus efectos aparecen entonces en forma repentina y se hacen notar rápidamente en sus aspectos más agudos. Una crisis puede actuar sobre todos los niveles de la acción social, el nivel orgánico, psicológico, social y cultural.

Una situación crítica es, en principio, un fenómeno agudo, no crónico, de duración generalmente indeterminada. Son considerados como fenómenos transitorios, no estables. Se sale de ellos fortalecidos por visualizar nuevas oportunidades o bien implican la desaparición de la organización. Cuando la crisis se cristaliza o se institucionaliza deja de ser crisis, es, en todo caso, un estado de vida vegetativa o de nivel muy inferior al normal.

Tipología de las situaciones problemáticas y críticas

A partir de considerar dos variables principales, el tiempo y la percepción de la amenaza, y examinando la primera en dos dimensiones: tiempo de anticipación en el conocimiento de la amenaza y tiempo disponible para decidir y actuar frente a ella, Charles Hermann construyó una matriz que sirve para determinar la naturaleza de cada situación, tipificándolas por la combinación de las variables mencionadas. Esta matriz³⁸ fue reformulada como un cubo y se reproduce a continuación:

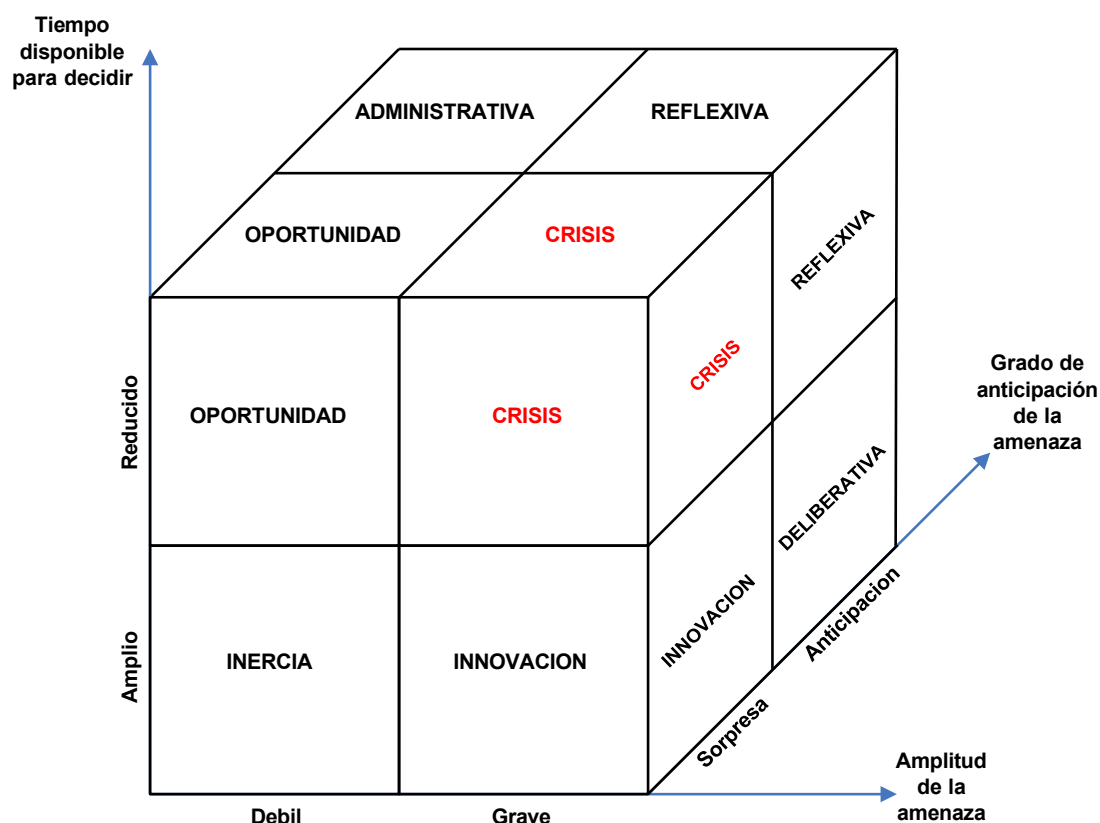


Ilustración 21 Tipología de las situaciones problemáticas y críticas

³⁸ Publicada en "SOME CONSEQUENCES OF CRISIS WHICH LIMIT THE VIABILITY OF ORGANIZATIONS" en Administrative Science Quarterly – 1963

Gobernabilidad - Ingovernabilidad

La capacidad de poder actuar, con eficiencia y eficacia, en el proceso de toma de decisiones es lo que caracteriza el grado de gobernabilidad de una organización. El proceso de toma de decisiones, en forma eficiente y eficaz, en tiempos reducidos, sobre temas de la mayor importancia, es la necesidad central de los estados de crisis, pero en dichas situaciones la característica es la indecisión.

La pérdida de elementos referenciales y la sobrecarga de demandas de decisión y de acción alteran la capacidad de discriminar las diversas situaciones, de discernir entre las posibles soluciones y de juzgar las conductas desarrolladas en los momentos de crisis.

La crisis suele generar un alto grado de incertidumbre, mucha vacilación y angustia por el futuro. El estado dominante es la confusión y por ende la parálisis de las conductas y de la organización en su totalidad. Las reglas, las decisiones y las acciones programáticas preexistentes quedan en suspenso, en situaciones donde se tendría que actuar rápidamente, pudiendo generar, todo ello, una situación de alto grado de ingovernabilidad, y bajo control sobre los acontecimientos.

Etapas de una situación de crisis

En un primer momento, habrá sorpresa, incredulidad, desconcierto o sólo paralización por indecisión. No se sabe qué hacer, hay incertidumbre, confusión, ansiedad. Por desinformación o empecinamiento se pueden seguir repitiendo las mismas conductas que ahora no son consistentes, sin reaccionar ante la nueva situación, agravándose la crisis por esta negativa a definir y actuar.

Luego crece la ansiedad y aparece la percepción de un peligro, cuyas causas no se comprenden aún, pero que amenaza la supervivencia, alienta a conductas defensivas. Se sospecha de todos, se adjudican culpas e intenciones hostiles, se toman medidas improvisadas de recortes de gastos para tratar de frenar el proceso. Sólo se ve el presente y toda la energía se aplica a defenderse contra lo que ahora se visualiza agresivo.

Posteriormente se va tomando conciencia de los cambios producidos y que los factores que los han motivado han ocasionado pérdidas (capital de trabajo, clientes, relaciones, amistades, etc.) que no son fácilmente recuperables. Se comienza a analizar el problema en sus causas y se acepta la necesidad de un gran esfuerzo y sacrificio para resolverlo. Se reconoce que el marco conceptual que orientaba la visión y comprensión de las cosas se ha vuelto obsoleto y que difícilmente el futuro vuelva a ser como el pasado conocido.

La resignación y aceptación del cambio producido abre el camino al análisis y diagnóstico situacional.

En esta última etapa se pone en marcha un nuevo impulso emprendedor. Se procede a redefinir el o los negocios en que opera la empresa, evaluar los puntos fuertes y débiles con que ahora se cuenta para hacer viable la implementación con probabilidad de éxito. Es necesario recuperar la creatividad, visión y empuje emprendedor que existió seguramente cuando se gestó el negocio y que ahora se ha visto sepultado o sofocado por las rutinas y por las urgencias generadas por las dificultades financieras presentes en la crisis. Se requiere recrear o refundar la empresa y dar vida al negocio reordenando los recursos existentes y potenciales.

Conclusión

La crisis transparenta tanto las situaciones existentes como las oportunidades disponibles que antes estaban veladas y no podían ser objeto de consideración: “Hace surgir la verdad de lo que está oculto”. De ella puede nacer una mística del cambio, y **las amenazas externas pueden ser la palanca de oportunidades internas**. El ideograma chino que cierra este Capítulo expresa sabiamente este concepto, significando “crisis”, por la combinación de otros dos ideogramas: “peligro” y “oportunidad”: la oportunidad que se puede aprovechar si se actúa **rápido** y a la vez **con tranquilidad**.



CREDITOS Y BIBLIOGRAFIA:

i - CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE ORGANIZACIONES Y ADMINISTRACIÓN

Elaborada en base a textos de los Profesores Dres. Ana Torres y Aldo Ivinsky.

ii - EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES

Bibliografía consultada:

- Berra, Mariela: Innovación tecnológica y nuevas formas organizacionales (UAM, México, 1995)
- Blanco, Julia y Ortega, Silvina: Los problemas de la horizontalidad creciente (Congr. ADENAG, 1997)
- Castreje Suárez, Jesús : "La polémica histórica (En Guía de Estructura de las Organizaciones, Edición del CEIT, 1992/2002)
- Chiavenato, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración (Editorial McGraw-Hill, 1984)
- Ciaposcio, Héctor P.: El fuego de Prometeo. Tecnología y sociedad. (Eudeba, 1994)
- Kliksberg, Bernardo: El pensamiento organizativo (Editorial Norma, 1995)
- López Cascante, Jesús: La administración estratégica (Conferencia en el CGCE, 1988)
- Luthans, Fred : Introducción a la administración / Un enfoque de contingencias.(Editorial McGraw-Hill, 1980)
- Morgan, Gareth: Imágenes de la organización (Editorial Alfaomega, 1993)
- Petriella, Angel: Horizontalización, participación y poder (Conferencia en el curso de Desarrollo Organizacional, UTN, 2001)

iii - LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Bibliografía consultada:

- Barcos, Santiago: "La Gerencia de la Complejidad" -Conferencia pronunciada en el CPCECF.
- Pietragalla, Cándido : "Cultura y sociedad en las empresas argentinas"
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary: "Administración"
- Solana, Ricardo F.: "Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio".
- Thévenet, Maurice: "Auditoría de la cultura empresarial".
- Treviño, Linda & Nelson Katherine: "Ética de la administración de empresas".

iv - EL GERENTE GENERAL según J.P. Sallenave

Resumen del Cap. 2 de GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (Jean-Paul Sallenave - Grupo Editorial Norma, 1990). *Adaptación: Ing. Daniel Texido.*

v - CONCEPCIONES ACTUALES SOBRE LA GERENCIA Y SU EJERCICIO EFICAZ

Elaborada por el Dr.(L.A.) Aldo Ivinsky

Bibliografía consultada:

- Peter Drucker: "La Gerencia."
- Jean Pierre Sallenave: "Gerencia y planeamiento estratégico."
- James E. Stoner y R. Edward Freeman: "Administración."
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary: "Administración"
- Harold Timms: Sistemas de decisión gerencial.

vi - EL GERENTE, EMPRENDEDOR Y NEGOCIADOR

Elaborada por el Dr. (L.A.) Aldo Ivinsky

Bibliografía consultada:

- Bolman y Deal: Organización y liderazgo (Addison Wesley Iberoamericana)
- Kliksberg, Bernardo: ¿Cómo será la gerencia en la década del '90? (Boletín Informativo de Económicas- Nº 6, 1986)
- Lupi, Viviana: Negociación- Claves para llegar a un acuerdo (Intermanagers, 2002)
- Mintzberg, Ahlstrand y Lampel : Safari a la estrategia. (Editorial Granica)

- Riqué, Juan José: Negociación (en "Dirección de Organizaciones", Editorial Macchi).
- Robbins y Coulter: Administración (Prentice Hall editores)
- Sallenave, Jean-Paul : Gerencia y planeación estratégica.(Grupo Editorial Norma)

vii - LIDERAZGO - Conceptos básicos y nuevos modelos

Elaborada por el Dr.(L.A.) Aldo Ivinsky, con la colaboración de la Ing^a. Natalia Nocetti.

Bibliografía consultada;

- Blanchard K., Zigarmi P. y Zigarmi D.: El líder ejecutivo al minuto. (Editorial Grijalbo)
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary: Administración (Prentice Hall editores)
- Notas de clases de la Dra. Nora Moreau, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA

viii - EL GERENTE, MOTIVADOR Y CONSTRUCTOR DE CONSENSO

Elaborada por el Prof. Lic. Aldo Ivinsky. Colaboraron en la corrección los Ing. Fernanda Tacchini y E. Daniel Texido.

Bibliografía consultada;

- Chiavenato, Idalberto: Introducción a la teoría general de la administración
- Chrudden y Sherman: Administración de Personal
- Fainstein, Héctor N.: Del cambio individual al Global (Revista Énfasis Management. Diciembre 1998)
- Herzberg, Frederick: Una vez más, ¿cómo motivar a los empleados?
- Robbins y Coulter: Administración (Capítulo 15). (Prentice Hall editores)
- Sallenave, Jean-Paul : Gerencia y planeación estratégica.(Grupo Editorial Norma)
- Strauss y Sayles: Personal: los problemas humanos de la dirección.
- Valle, Dolores: Los nuevos gerentes que buscan las empresas (Suplemento Económico del Diario Clarín,8/9/2002)

ix – EL GERENTE COMUNICADOR – IMPORTANCIA DECISIVA DE LA COMUNICACION

Elaborada por la Ing^a Patricia V. Rodríguez

Bibliografía consultada;

- Mintzberg, Henry – El Trabajo del Gerente: Mito o Realidad
- Robbins y Coulter – Administración (Prentice Hall editores)
- Fainstein, Héctor – Claves para mejorar el desempeño gerencial
- <http://www.las5w.com.ar/actualidad/entrev.ritter.html>
- <http://www.rrppnet.com.ar/comyempr.htm>

x - PODER Y AUTORIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Elaborada por el Dr.(L.A.) Aldo Ivinsky

Bibliografía consultada;

- Etzioni, Amitai : Hacia una tipología analítica de las organizaciones (Edit. Nueva Visión)
- Greiner Larry E. y Schein Virginia E.: Poder y desarrollo organizacional (Edit. Addison-Wesley Iberoamericana).
- Hampton, David R.: Administración (Mc Grow- Hill editores)
- Morgan, Gareth: Imágenes de la organización. (Coedición Alfaomega- Ra Ma)
- Robbins Stephen y Coulter Mary: Administración (Prentice Hall editores)
- Scott William G. y Mitchell Terence R.: Sociología de la organización.(Edit. El Ateneo)
- Schermerhorn R.A. : El poder y la sociedad. (Editorial Paidós)

xi - DELEGACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Elaborada por la Ing^a Fernanda Tacchini

Bibliografía consultada;

- Gary Dessler. "Organización y Administración. Enfoque situacional".
- Juan Carlos Fresco. "Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa".
- J.J. Gilli : Conferencia en ADENAG. (Trelew – mayo 1996).

- Patricia Kent y Víctor A. Zamora. “Delegación y descentralización”.
- Harold Koontz y Heinz Wehrich. “Administración. Una perspectiva global”.
- Henry Mintzberg . “Diseño de Organizaciones eficientes”.
- Robbins y Coulter. “Administración”.
- Scott y Mitchell: “Sociología de la organización”.

xii - ÉTICA, MORAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LAS ORGANIZACIONES

Elaborada sobre un texto de la Ing^a Fernanda Tacchini. Año 2008

Bibliografía consultada;

- Aleixandre Benavent, María Nieves y José M. de Andrés Ferrando - <http://www.losrecursoshumanos.com/eticayactividad-empresarial.htm>
- Etkin Jorge, “La Doble Moral de las Organizaciones”.
- Kliksberg Bernardo - “Empresas: de la filantropía a la responsabilidad social” – (En Clarín, 20/09/2007).
- Kliksberg Bernardo - “Ética empresarial: ¿Moda o demanda social?” - (Fuente: El Universal.com - <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/demanda.html>).
- Kliksberg Bernardo - “Más ética más desarrollo” – Editorial Temas.
- Kliksberg Bernardo - “RSE, un imperativo ético y económico” (En Clarín, 24/09/2006).
- Kliksberg Bernardo - “Una nueva ética para los gerentes” – (En Clarín, 26/09/2004).
- Lagae Didier - ¿Están reñidos la responsabilidad y el beneficio?” – (En Gestipolis.com, 15/04/2007).
- Morin Edgar – “Diálogos sobre ética y desarrollo” - www.iadb.org/etica/Documentos/car_entre.doc
- The New York Times, en <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2004/09/26/n-02801.htm>

xiii - DOBLE MORAL, ACOSO Y DESMORALIZACIÓN EN EL TRABAJO

Elaborada sobre un texto del Lic. Aldo Ivinsky

Bibliografía consultada;

- Calvo, Pablo: “Tiranos en la oficina: violencia laboral”. En diario “Clarín”, 11-6-06.
- Copani, María y Haimovichi, Laura: “La violencia psicológica en el trabajo”. En diario “Clarín”, 3-3-2003.
- Etkin, Jorge: “La Doble Moral de las Organizaciones” – Mc Graw-Hill Editores (1994).
- Góngora Yerro, Juan José - Lahera Martín, Matilde - Rivas Bacaicoa, M^a Luisa: “Acoso psicológico en el trabajo. “Mobbing”- Instituto Navarro de Salud Laboral del Gobierno de Navarra. Departamento de Salud. (España, 2002)
- Mercado, Jorge: “Acoso psicológico laboral” – En diario “El Correo” de España, 26-5-2001
- Stelzer, José: “Notas sobre la importancia de conocer las técnicas de desmoralización en los lugares de trabajo”. www.Gestipolis.com (1995)

xiv - ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO

Elaborada por los profesores Aldo Ivinsky y Daniel E. Texido. Participó de la revisión final la Ing^a Fernanda Tacchini. Versión año 2008.

Bibliografía consultada;

- Bertagnini, Armando: “Las diagonales del cambio”
- Costa Lieste, Enrique: “Marketing”.
- Di Maio, Alberto - Organización de la Producción
- Dinardo, Fernando: Conferencia sobre el Planeamiento Estratégico y la Ingeniería de Sistemas, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, 30-06-2002
- Faria Gomes de Castro, Antonio; Suzana Maria Valle Lima; Albina Maestrey; Valentina Trujill; Omar Alfaro; Oneyda Mengo y Marcos Medina: La Dimensión de Futuro en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional - Proyecto “Nuevo Paradigma”. Mayo 2001
- Hax, Arnold y Majluf Nicolás: Estrategias para el Liderazgo Competitivo -Ediciones Granica SA, Buenos Aires, 1997.

- Kotler, Phillip: "El marketing según Kotler"
- Mintzberg, Ahlstrand y Lampel : "Safari a la estrategia".
- Mintzberg, Henry: Repensando el Planeamiento Estratégico, (publicación Long Range Planning – Vol.27 – Nro. 3 – Gran Bretaña)
- Morin, Edgar: El Paradigma de la Complejidad.
- Perel, Vicente L. y otros; "Teoría y técnica de la administración"
- Porter, Michael: "Ser Competitivo - Nuevas Aportaciones y Conclusiones". - Deusto S.A., 1999, Bilbao
- Pungitore, José Luis: El Análisis de Sensibilidad en el Planeamiento Estratégico, (publicación Alta Gerencia – Año IV – tomo VII - Argentina)
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary: "Administración" "Administración"
- Sallenave, Jean Paul: "Gerencia y Planeamiento Estratégico"
- Schwartz, Peter: The Art of the long view
- Valle, Dolores: Cómo se gerencia en tiempos azarosos (encuesta en Diario Clarín, 22/12/02).
- Van der Heijden, Kees: Escenarios: El Arte de Prevenir el Futuro

xv - INFORMÁTICA GERENCIAL - EL TABLERO DE CONTROL

La elaboración básica de los capítulos I, II y III fue realizada por la Ing^a Marisa Silva; y por la Ing^a. Romina Leggio los cap. IV y V. Consolidó y adaptó ambos trabajos el Ing^o Daniel Texido.

Bibliografía consultada;

- Canosa Miguel Ángel, Rondolini Carolina, Magallanes Fabricio, Rodríguez Vannini Javier. - Fascículo "Tablero de Control" – Editado por el C.E.I.T.
- Drucker, Peter F.: "La información que los directivos necesitan realmente" (en "Cómo medir el rendimiento en la empresa", colección Harvard Business Review)
- Eccles, Robert G.: "Manifiesto sobre la medida del rendimiento" (en "Cómo medir el rendimiento en la empresa", colección Harvard Business Review).
- Leggio, Romina: Tablero de Control – Ficha de Cátedra de Administración Gerencial elaborada en Junio de 2007.
- Llauro, Roberto: "Tablero de comando" - Conferencia.
- Philips Balanced Scorecard User manual – Philips BBS Online User Manual – Holanda - Septiembre 2000
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary: "Herramientas y técnicas de control" (en "Administración").
- Rodríguez Nigro, María Inés - El cuadro de mando integral: una herramienta para medir la inteligencia de las Pymes — Club Tablero de Comando – www.tablero-decomando.com
- Silva, Marisa y Volonnino, Alejandro: Herramientas Informáticas de Apoyo Para la Gerencia – Ficha de Cátedra de Administración Gerencial elaborada en Mayo de 2005.
- www.unisys.com.ar
- www.cedi.com.ar
- www.axxonconsulting.com

xvi - CRISIS Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Elaborada por la Ing, Natalia Silvano, con la asistencia del Dr.(L.A.) Aldo Ivinsky

Bibliografía consultada;

- Asociación de Estudiantes Líderes en Adm. – Univ. Nacional de Colombia: Gerencia Generativa, una alternativa a la crisis.
- Herreros de las Cuevas, Carlos: Aprendizaje, cambio y cultura. (Trabajo de la Universidad de Chile)
- Navarro, Eduardo: "La recesión y crisis ¿Amenaza u oportunidad?" y "Preparándonos para la Crisis" Rodríguez Garay, Rubén y Trentini: Carlos L. Reconversión de Pymes en situación de crisis. (en Revista Alta Gerencia, N° 45).
- Schlemenson, Aldo: Crisis y valores en las organizaciones. (En Revista Enoikos N° 13, 1998)
- Suárez, Francisco M.: Para entender la organización. (En Revista Enoikos-Año IV - N° 11)

