

La Administración del Siglo XXI

Organizaciones transformadoras

Coordinadora:
Patricia Bonatti

Autores:
Marcelo Fabián Alcain
Patricia Bonatti
Mariano Alberto Bonelli
Irma Beatriz Carro
Andrea Alejandra Fracassi Ravier
Andrea Mabel Grondona
Fernando Moroni
Emmanuel Oliverio
María Quiñones Brun
María Daniela Pascual
Claudio Marcelo Pizzi

Pluma digital
EDICIONES 

La administración del Siglo XXI : organizaciones transformadoras /
Patricia Bonatti... [et al.] ; coordinación general de Patricia Bonatti. - 1a
edición para el alumno -

Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Pluma Digital Ediciones, 2020.
450 p. ; 23 x 16 cm.

ISBN 978-987-3645-44-0

1. Administración. I. Bonatti, Patricia, coord.
CDD 658.001

Agradecimientos

Escribir un libro, no es una tarea simple. Requiere de mucho esfuerzo y dedicación. Horas de investigación, diseño, correcciones, análisis. Cuando se llega al final y se entrega al editor para su impresión, se siente una enorme satisfacción. En esta ocasión, este sentimiento se expande, no tan solo por el resultado de su contenido, el cual creemos que, al lector, le será de suma utilidad, sino también por haberlo realizado entre colegas. Hecho que nos une y enriquece.

Agradecemos a familiares, amistades y colegas por el apoyo recibido y la compañía de siempre, brindándonos contención, además de comentarios y sugerencias que han servido para enriquecer cada uno de los capítulos. A nuestra querida Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias económicas, por habernos permitido entregar un poco de lo mucho que hemos recibido, como docentes de la materia de Administración general

También destacamos y agradecemos a los/as estudiantes que con sus inquietudes y participaciones nos desafían día a día en esta hermosa profesión, permitiéndonos ser mejores docentes.

Todo proyecto, requiere de un líder, y este rol, ha sido ocupado de manera magistral por nuestra Titular de Cátedra, directora del Departamento Pedagógico de Administración, la Dra. Patricia Bonatti, a quien queremos agradecer especialmente porque, sin su guía, cuidado, empuje, y predisposición este proyecto no hubiera sido posible. Finalmente, al público en general, emprendedores, empresarios, e instituciones con quienes compartimos actividades profesionales e intercambiamos experiencias, las cuales, han enriquecido y agregado valor a esta obra.

Dirección editorial
Osvaldo Pacheco

opacheco@plumadigitaledicion.com.ar

Diseño de interior y cubierta
Laura Restelli

ISBN: 978-987-3645-44-0

Queda hecho el depósito que marca la ley 11723
No se permite la reproducción parcial o total.

Índice

Prólogo	
<i>Dra. Patricia Bonatti</i>	13
Capítulo 1	
Enfoque epistemológico de la administración	
<i>Irma Beatriz Carro</i>	17
¿De qué hablamos cuando hablamos de Administración?	17
Orígenes de la Administración	19
Categorización de la Administración	23
Capítulo 2	
Las organizaciones	
<i>Marcelo Alcain-Andrea Grondona-Fernando Moroni-Daniela Pascual con la colaboración de Mariana Narda</i>	31
Las organizaciones	31
Tipologías y clasificación de las organizaciones	33
Las organizaciones y su entorno: Globalización y contexto internacional	36
Los enfoques y modelos en administración: críticas y aportes	58
Visión de los sistemas	63
Estrategias	66
Análisis organizacional	68
Capítulo 3	
Escuelas de la administración y teorías de la organización. Evolución histórica y tendencias actuales	
<i>Andrea Alejandra Fracassi Ravier</i>	73
Clásica	76
De las relaciones humanas	83
Neoclásica	87
Estructuralista	88
Organizacional	92

Sistémica	94
Contingencial de la administración	96
Nuevas corrientes y teorías contemporáneas	97
Conclusiones	101
Capítulo 4	
Planeamiento y Control	
<i>Marcelo Alcain</i>	109
Todos planificamos	109
Tipos de Planeamiento	110
Proceso de planificación	123
Clasificación de los planes	128
Críticas al planeamiento	132
El control	135
El planeamiento y el control en el diseño de la estructura organizacional	142
A modo de conclusión	145
Capítulo 5	
Gestión empresarial	
<i>Daniela Pascual</i>	147
Introducción	147
La perspectiva económica de la Gestión Empresarial	148
El concepto de Gestión	151
La gestión vertical	153
La gestión horizontal	155
La Gerencia y sus funciones básicas	158
El control de Gestión	161
Los criterios: eficiencia, eficacia y efectividad.	
Su relación con el medio social	163
La administración del cambio y la aparición de conflictos	165
Conclusiones	168
Capítulo 6	
Estructura Organizacional. Cultura Organizacional.	
<i>Marcelo Alcain-Irma Beatriz Carro</i>	173
Estructura Organizacional	173

Mecanismos de coordinación	176
Aspectos Metodológicos de la Estructura Organizacional	
La incertidumbre y la racionalidad limitada en el diseño de las estructuras	180
Manual de Procedimientos	181
Organigrama	182
Estructuras organizacionales	184
Cultura Organizacional	193
Conceptos de autoridad y poder	200
Capítulo 7	
Relaciones de poder y autoridad	
<i>Emmanuel Oliverio</i>	209
Etimología y naturaleza del poder	211
Conceptualizaciones sobre poder y autoridad	213
Características del poder	217
Tipos de poder y autoridad	219
Fuentes de poder en la organización	221
Del Panóptico a la sociedad de control	222
Poder desde una perspectiva latinoamericana	225
Reflexiones finales	228
Capítulo 8	
Recursos humanos	
<i>Mariano Bonelli</i>	233
Introducción	233
Grupos y equipos de trabajo	233
Liderazgo	244
Negociación	256
Motivación	267
Capítulo 9	
Comunicación Organizacional	
<i>Fernando Moroni</i>	285
Entender la naturaleza de las estrategias de comunicación organizacional	285
Interpretar los modelos de comunicación organizacional	293

Reconocer las tecnologías de la comunicación organizacional	304
Gestionar las estrategias de comunicación organizacional inteligente	311

Capítulo 10

La Decisión

<i>Patricia Bonatti</i>	319
Decisión-Racionalidad-Acción	319
Incertidumbre	322
Mundos Dóciles-Esquivos-Rebeldes	323
Decisiones programadas y no programadas	326
Modelo Omni-Comprensivo- Las Meta Decisiones	327
Herramientas básicas	345

Capítulo 11

Sostenibilidad: Administración de impactos y Responsabilidad Social

<i>Andrea Grondona</i>	351
Dimensiones y alcance	351
Universalidad de la sostenibilidad en las organizaciones	356
Deshojando la Responsabilidad Social	358
Hacia una administración holística	363
¿Comportamiento moral o ético?	372
Trascender de lo individual a lo colectivo: Capital Social ..	375
Rol del profesional de Ciencias Económicas	377

Capítulo 12

Las Organizaciones Pymes

<i>Claudio Pizzi</i>	383
¿Qué son las Pymes?	384
¿Empresas familiares ó Empresas de Familia?	386
Problemas típicos de las empresas familiares en su trayecto hacia la sustentabilidad	390
Las Pymes y su impacto en la economía global	393
Un camino de conversión de empresas de supervivencia a empresas dinámicas	396
Curva de crecimiento y etapas de desarrollo	399

Organigrama Pyme. El inicio	403
Aspectos culturales y de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en las Pymes	404
El rol del gerente Pyme	411
Planeamiento y control de gestión sustentable en las Pymes	413

Capítulo 13

Gestión de organizaciones sin fines de lucro

María Quiñones Brun

<i>Con la colaboración de Claudio Fardelli Corropolese</i>	421
Las organizaciones sin fines de lucro	421
Fortalezas y dificultades propias de la gestión	430
Aspectos que hacen a la Innovación y los recursos humanos. El caso particular del voluntariado	437
Importancia de la transparencia y su difusión	440
Conclusiones	445

Prólogo

de la Dra. Patricia Bonatti

¡¡¡Están a punto de entrar en el mundo de la ciencia, del arte y de la tecnología de la Administración!!!

La Administración comparte las particularidades y los objetivos de la ciencia: conocer el mundo que nos rodea para poder predecirlo, pero además es una tecnología: utiliza técnicas, procesos y procedimientos...y también es un arte: luego de un diagnóstico se aplica el mejor procedimiento ad-hoc, la técnica X en combinación con la Z., sin leyes pre-establecidas al estilo de las ciencias “duras”; con un diagnóstico particular de la situación para aplicar todo el conocimiento, las técnicas adecuadas, las herramientas específicas, y el buen sentido (¿sentido común?) del Administrador/a

Nos encontramos frente a una ciencia ó tecnología social. Las ciencias sociales son las relacionadas con la sociedad y el comportamiento humano. La Administración exige no sólo un pleno conocimiento del estado del arte y de la tecnología, sino sobre todo un gran desarrollo humanístico, la capacidad de interpretar la realidad y de inventar representaciones de la misma, presentes y futuras, que sean exitosas.

La Administración está dominada por el enfoque subjetivo de sus conocimientos básicos: desde las funciones de valor hasta la organización de grados de creencias acerca de eventos no repetitivos, desde las heurísticas para la evaluación de situaciones hasta las emociones que integran la racionalidad administrativa, desde la fijación de preferencias hasta el más absoluto libre albedrío en la definición de objetivos o en la aceptación de tecnologías. Por supuesto, se trata de una tecnología cien-

tífica ya que se basa sobre diversas ciencias, especialmente: Economía, Psicología, Sociología, Antropología, sin contar con las ciencias formales de lógica y matemática, e interactúa con ellas. Pero, sobre todo, se trata de una socio-tecnología, altamente influida por el medio ambiente sobre el cual, a su vez, influye. Incluyo en esa influencia, la que llega a la Administración a través de la personalidad del Administrador, moldeada profundamente por la cultura ambiental en la cual se ha desarrollado.

La reflexión, apoyada en una sólida cultura y ordenada con método, moldeada para capturar la estructura del mundo “ahí afuera” y operacionalizar una representación exitosa de la misma y del futuro, tiene para el Administrador una importancia especial.

De todos modos, el Administrador debe producir hechos en forma permanente y para ello recurrirá a las técnicas, respaldadas suficientemente por las ciencias correspondientes. Pero si ellas no fuesen suficientes, el Administrador saldrá del paso de cualquier modo, recurriendo también a metáforas - como sostienen algunos teóricos de la organización en cuanto se refiere a sus propias teorías - o inventando teorías que deberán luego ser analizadas y convalidadas por la investigación científica.

Y esto último es lo más fascinante de esta profesión, en la que se debe aplicar la mayor creatividad para lograr el cumplimiento eficaz de los objetivos que se propongan. El Administrador profesional tiende a hacer lo que le enseñaron, pero si no tiene herramientas a mano, las inventa. Y corresponde que nosotros, como investigadores y académicos, las pasemos por un procesador crítico y las ubiquemos dentro de una teoría determinada si existe o que la inventemos también, si es que no existe.

El aspecto subjetivo de la Administración es fundamental para la evaluación de situaciones y de alternativas de decisión. La capacidad de reflexión para construir una representación útil y exitosa de una realidad determinada y para juzgar el atinado uso de medios para resolver un problema en esa representación (identificar y definir precisamente ciertos objetivos, obtenerlos, superar ciertas restricciones, respetar otras y, previamente, identificarlos y definirlos precisamente) es la cualidad principal del Administrador y en ella reside la diferencia.

La Administración del Siglo XXI se destaca por:

La alta complejidad del campo en el cual se aplica. La gran dosis de subjetividad en la apreciación de las situaciones que debe enfrentar el Administrador, los pre-judicios, los sesgos, los errores heurísticos y las dificultades humanas para evaluar exactamente situaciones complejas, inciertas, ambiguas, mal definidas, etc. Y la debilidad de “leyes” científicas que la sostienen, las que son prácticamente inexistentes en el caso de las organizaciones. Son en el mejor de los casos “regularidades” o, a lo sumo, “metáforas”, aforismos o proverbios para el diagnóstico o para el esbozo de decisiones.

Sin embargo, desde hace milenios se sigue administrando familias, Estados, negocios y guerras, con éxitos y fracasos que en general no es fácil atribuir a decisiones científicas o a teorías de la Administración, dada la incertidumbre en el cual se practica. Haya o no haya teorías, criterios, reglas, métodos, procedimientos, el Administrador debe administrar: obtener objetivos y modificar el mundo.

Junto a los profesores que conforman mi cátedra de Administración General, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, nos propusimos, con este libro, llegar a los alumnos con los conceptos más claros, más simples, los más significativos de cada tema principal. Y lo más importante: asegurarnos que cada tema estuviera relacionado en forma permanente con la práctica, con la vida en las organizaciones. Ya que la organización es el más importante medio utilizado por el Administrador, medio en el cual se halla inmerso.

Nos propusimos firmemente no escribir un “manual de administración”. La motivación central fue imaginar al lector, “atrapado” por cada tema, para que luego pueda recurrir a la bibliografía para ampliar, complementar los distintos temas y conceptos allí vertidos. Por ello en cada capítulo encontrarán una extensa lista de las principales referencias bibliográficas, que fuimos estableciendo con mucho cuidado, y no obviando los textos tradicionales, los “incunables” que son irremplazables. Los autores paradigmáticos fueron, son y serán siempre la mejor lectura, y nunca pretendimos reemplazarlos.

En este libro van a encontrar en cada uno de los capítulos, los ejes transversales, los temas sobresalientes que en la práctica profesional se

deben atesorar para conformar el background de los administradores, luego de analizar, amasar y deglutir todas sus variables, para poder aplicarlas en las situaciones únicas, particulares, inéditas, que se les irán presentando. Podrán estar mejor entrenados para interpretar la realidad social, económica, política y cultural de nuestra sociedad, de la psicología del adversario, del cliente y del colaborador, de la experiencia reforzada por la reflexión que han de ayudar a superar las tecnologías y los sesgos del juicio humano.

El paradigma administrativo vigente reconoce que los administradores necesitan nuevas habilidades para lograr el cumplimiento de los objetivos. Y esas habilidades apuntan a lograr “lo mejor posible” para todos y cada uno de los recursos involucrados. Aprovechar la creatividad y entusiasmo de los empleados, compartir los valores, compartir la información y el poder, más allá del beneficio de los accionistas, de los stakeholders. Respetando el medio ambiente y tendiendo siempre a la felicidad de los seres humanos.

La formación del Administrador, de una forma u otra, debería componerse- siempre de tres grandes cuerpos de conocimientos: el instrumental formal (matemático y lógico), la descripción del mundo, de su comportamiento y de su historia para poder inventar su futuro y el instrumental prescriptivo para actuar en ese mundo y para modificarlo.

El Administrador del Siglo XXI deberá como nunca antes, saber reconocer escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, aprender a gestionar sobre lo requerido, lo planeado y lo emergente y entender el impacto de la diversidad en las organizaciones modernas.

Las características personales del Administrador y la subjetividad dominante de su profesión estarán siempre presentes. La práctica de la reflexión, el dominio de los sesgos culturales de nuestra mente y aún de los sesgos evolutivos que la transforman en perezosa y reacia al cambio, cuando es necesario evaluar las consecuencias de las posibles acciones, deben inscribirse en el marco mayor de una amplia cultura de la historia de las ideas, de la teoría del conocimiento.

Capítulo 1

Enfoque epistemológico de la administración

Irma Beatriz Carro

¿De qué hablamos cuando hablamos de Administración?

Cuando en una fábrica sus directivos deciden que producto ofrecerán en el mercado con la finalidad de aumentar sus beneficios en un tiempo determinado y responder a las necesidades y requerimientos del entorno, hablamos de Administración. Para ello, los directivos comunican estratégicamente a las personas que trabajan en los niveles inferiores de la jerarquía de la organización, los lineamientos a tener en cuenta para alcanzar los objetivos propuestos, definidos, clarificados y ponderados, de acuerdo a determinadas restricciones, con eficiencia. Es decir, utilizando la menor cantidad de recursos posibles. El nivel operativo, entonces, se dispone a elaborar dicho producto que será luego distribuido para que esté disponible para su venta y consumo.

También hablamos de Administración cuando en una dependencia de un Ministerio del Gobierno Nacional un grupo de funcionarios decide implementar una política sanitaria y diseña un programa de vacunación a nivel nacional con la finalidad de proteger a la población de una enfermedad determinada. Entonces comienza un circuito administrativo de normas que deben ser aprobadas por los distintos niveles jerárquicos, de comunicación estratégica a los niveles inferiores con la finalidad de implementar la estrategia que posibilitará que, en todos

los hospitales públicos y centros de salud del país, personal capacitado, cumpla con la tarea asignada de vacunar a la población.

En ambos casos, organización del Sector Privado u organización del Sector Público, se llevaron adelante ciertas técnicas y procedimientos que permitieron que el esfuerzo de cada persona involucrada en la ejecución de las tareas se constituyera en esfuerzo grupal, organizado para implementar las decisiones tomadas por los administradores en cada caso.

Dichas técnicas son los procesos administrativos que consisten en procesos decisorios en donde el personal operativo es influido por los directivos del área, unidad o sector de la organización para que adopten un comportamiento determinado, coordinado y eficiente.

Según Simon (2011) todo comportamiento individual conlleva una selección consciente o inconsciente de acciones determinadas entre varias posibles para el sujeto que ejerce la influencia sobre otros y para aquellos sobre los cuales la ejerce.

El comportamiento de los individuos dentro de la organización es intencional, tiene un propósito, una finalidad, que es el logro de los objetivos que se propuso alcanzar en un momento determinado, y es racional pues elige alternativas que lo conduzcan a obtener esos objetivos, de acuerdo a las restricciones que considere. A la vez esta intencionalidad produce una integración que permite la implementación a través de acciones de las decisiones tomadas.

La concreción de estos procesos administrativos requiere de varios elementos:

- **Especialización:** en cuanto a la delegación de tareas particulares a ciertas partes de la organización.
- **Coordinación:** implica que todas las personas asignadas a la concreción de una tarea determinada adopten al mismo tiempo las mismas decisiones.

En el caso de la fábrica el administrador realizará la división de tareas correspondientes entre los integrantes y deberá coordinar, mediante el ejercicio de su autoridad, al nivel operativo, de tal modo que todos lo que conforman, colaboren en la elaboración del producto.

- **Pericia:** se refiere a que el trabajo en toda organización debe dividirse y asignarse a aquellas personas que cuenten con las competencias, habilidades y destrezas necesarias para realizarlo. Así, en el caso del programa de vacunación, se deben asignar responsabilidades a aquellas personas que tengan habilidades particulares para la Toma de Decisiones y la ejecución de la tarea de vacunar a personas que cuenten con las destrezas requeridas, como personal de enfermería y asistentes.
- **Responsabilidad:** en cuanto a que la organización debe imponer la conformidad de las personas que trabajan en ella a las normas establecidas por los que ejercen la autoridad.

En los dos ejemplos anteriores se trata de que las personas que trabajan en una y otra organización, respeten las normas que rigen dentro de ellas y respondan haciendo las tareas que le fueron asignadas.

Orígenes de la Administración

Según la Antropología pueden apreciarse los primeros indicios de la Administración como práctica, en la civilización de los sumerios. Este pueblo habitó el sur de la Mesopotamia entre el 6700 A.C. y el 6500 A.C. Y desarrolló los primeros sistemas administrativos y legales, con cortes judiciales y prisiones para los delincuentes. Planificaron las primeras ciudades-estado que contaban con los servicios básicos de educación, distribución de agua, cobro de tributos a las tribus nómades, milicia para protección de los ciudadanos y templos para prácticas religiosas. Existía división del trabajo para la realización de las diferentes actividades que comprendían su estructura económica, como la agricultura, la ganadería y la pesca.

Años después los papiros egipcios registraron la importancia de la organización y de Administración de la burocracia pública en el Antiguo Egipto. Las monumentales y majestuosas pirámides dan cuenta de la existencia de la Administración en la concreción de tamaña epopeya.

Es de destacar que las civilizaciones romanas y atenienses con sus principios de organización y normas administrativas influyeron en las organizaciones eclesiásticas y militares tiempo después. Estas últimas dieron lugar al nacimiento de varios conceptos que son parte fundamental de la Teoría de la Administración. Entre ellas cabe mencionar:

- **Principio de Unidad de Mando**, por el cual un subordinado sólo puede tener un superior a quien responder por la tarea que le corresponde hacer.
- **Principio de Dirección**, según el cual cada subordinado debe saber y conocer la tarea a realizar y lo que se espera de él.
- **Organización Lineal**, estructura organizacional simple, piramidal.
- **Escala Jerárquica**, es decir niveles de mando con distintos grados de autoridad y responsabilidad.

La obra de los economistas clásicos, como Adam Smith y Stuart Mill, proporcionó el marco teórico que da sustento a la Administración en lo referente a la división del trabajo, especialización, asignación de recursos y procesos productivos

Fue la **Revolución Industrial** como proceso de transformación económica, política, social y tecnológica, que comenzó en la segunda mitad del siglo XVIII en Gran Bretaña y que luego se extendió a otros países de Europa, la que dio lugar al nacimiento de la Administración como ciencia.

Los desarrollos y mejoras del inventor y empresario James Watt permitieron la invención de la máquina de vapor de agua que fue fundamental para el surgimiento de esta revolución en el Reino Unido y el mundo, pues permitió la aparición de una nueva forma de producción y de concepción del trabajo que cambió la estructura económica, política y social.

Este nuevo escenario invitó a los nacientes empresarios e industriales de la época a inventar instrumentos, métodos, herramientas y técnicas para lograr sus objetivos organizacionales con la finalidad de producir con eficiencia.

El inventor e industrial Eli Whitney crea el primer método científico de control de calidad y en colaboración con el empresario Matthew Boulton, un método de planeamiento del trabajo.

Es interesante la postura de Ansoff (1997) acerca de cómo los retos a los que se vio expuesta la naciente industria provocó que los empresarios industriales se dedicaran a crear formas de producción modernas acompañadas de sistemas administrativos que posibilitaran la eficiencia en el proceso de producción.

Distingue cuatro etapas en esta evolución de la dirección estratégica de las organizaciones, concepto que nace a partir de la preocupación de los empresarios por sobrevivir y progresar en el entorno.

- La era de la **producción en masa** (1880-1890), caracterizada por el desarrollo y consolidación de las industrias nacidas durante la Revolución Industrial. Las empresas más exitosas eran las que producían la mayor cantidad de bienes y al precio más bajo.
- La era del **marketing en masa** (1900-1930), en la que las organizaciones abandonaron la perspectiva hacia adentro de sí mismas y comenzaron a preocuparse por el entorno. Aparecen otras empresas que se presentaban como competidoras, lo cual produjo una transformación tal que la incertidumbre es lo que empieza a caracterizar dicho entorno.
- La era **postindustrial** (1950-1970) caracterizada por el surgimiento de ciertos hechos que modificaron los límites, la estructura y la dinámica de las organizaciones. Drucker¹ denomina a esta etapa como la “época de la discontinuidad” por los retos nuevos, sorpresivos y difíciles de pronosticar y gestionar por los administradores.
- **La aceleración del cambio (1990-actualidad)**, caracterizada por los cambios en el entorno, complejo, turbulento, cada vez más acelerados, que provoca serios problemas a los directivos

1

de las organizaciones en cuanto a responder y planificar de manera adecuada y eficiente, con niveles de incertidumbre creciente.

La necesidad de enfrentar niveles cada vez mayores de incertidumbre y turbulencia del entorno dio lugar al desarrollo de enfoques sistemáticos, basados en modelos lógico-matemáticos, que permitieron gestionar la innovación, la complejidad y la incertidumbre percibida por los directivos de las organizaciones.

La Administración es, entonces, el producto del paso y evolución de los seres humanos, de pensadores, teóricos de las distintas disciplinas, empresarios, inventores, que posibilitaron la construcción de este cuerpo de conocimientos y que seguirá en evolución por la esencia dinámica de su objeto de estudio, que son las organizaciones.

La necesidad de responder y adelantarse a las posibles modificaciones en el entorno fue construyendo un perfil particular del directivo, del administrador, que debía tener ciertos conocimientos, habilidades y destrezas, para gestionar la complejidad con eficiencia y eficacia en cada momento histórico.

Mintzberg (1973) realizó un interesante y fundamental estudio acerca del trabajo del directivo, basándose en investigaciones sobre administradores de organizaciones de distinta naturaleza. A partir de los resultados de dicho estudio, el autor sostiene que los directivos, sean de una unidad o sector o de una organización, de Gestión Pública o de Gestión Privada, realizan un trabajo esencial, importante pues de ellos dependen que las organizaciones que conducen funcionen eficientemente o no y respondan a las necesidades de la sociedad en la que actúan.

En dicho análisis postula que el trabajo del directivo puede definirse a partir de que detenta una autoridad formal en la organización que da lugar al desarrollo de *funciones interpersonales*, en tanto es *cabeza visible* y *líder* de su organización, pues fomenta y lidera el cambio organizacional, y además es *enlace* pues establece relaciones con otras personas fuera de su organización y con otras organizaciones del entorno.

A partir del ejercicio de estas funciones puede obtener información relevante para la Toma de Decisiones en su organización, difundir la información que considere pertinente dentro y fuera de ella. Estas **funciones informativas** le permiten desarrollar las **funciones decisorias**, toda vez que debe distribuir recursos, promover el cambio organizacional, negociar, resolver problemas que se presenten y que afecten a la organización y su funcionamiento.

Es decir, si la Administración es gestionar la complejidad, lograr alcanzar los objetivos propuestos con eficiencia y eficacia, el administrador o directivo, en contextos cada vez más inciertos y turbulentos, debe tener necesariamente competencias, habilidades y destrezas que superen el conocimiento de la disciplina, lo cual es fundamental en sí mismo. No se trata, entonces, de la mera coordinación de esfuerzos grupales para obtener los objetivos estratégicos, sino de poner a disposición de la gestión de la organización sus inteligencias, lógico-matemáticas, lingüísticas, y en particular sus inteligencias interpersonales e intrapersonales².

Categorización de la Administración

A partir de aquí, podemos profundizar en aquellos conceptos que consideramos importantes para comprender de qué hablamos cuando hablamos de Administración. Para ello proponemos, en principio, su categorización, es decir, si es ciencia, técnica o arte.

Comenzamos definiendo qué es administrar. Administrar, es según la RAE³, la acción de gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan, dirigir una institución, ordenar, disponer, organizar bienes o la hacienda, desempeñar un cargo.

2 Gardner, H. Teoría de las Inteligencias Múltiples

3 Real Academia Española

Es importante destacar que esta categorización no tiene como finalidad determinar si la Administración es ciencia, técnica o arte, sino exponer las diferentes posturas que sostienen distintos autores con respecto al tema y además alentar al lector a proponer su propia posición.

La ciencia es un conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales, con capacidad descriptiva, predictiva y comprobables experimentalmente.

Es una actividad y producto de la cultura de la humanidad que ha permitido a los seres humanos el acceso al conocimiento sistemático, riguroso y exitoso que se haya conocido jamás.

Según Klimovsky (1994), la ciencia es más bien un método, un procedimiento para conocer y atrapar la verdad y que reúne las siguientes características:

- Cuenta con un método
- Tiene un objeto de estudio
- Debe poder demostrar y comprobar sus enunciados con la comprobación de casos.

Las ciencias se clasifican en **Ciencias Duras** o **Formales** y en **Ciencias Fáticas** o **Sociales**. Las primeras estudian objetos ideales, creados por el ser humano, que sólo existen en su imaginación y son constructos mentales como los números y los símbolos. Generan conocimiento a partir de la observación y la experimentación y su contenido puede sistematizarse a partir del lenguaje lógico-matemático. Tienen capacidad de describir y predecir de manera cuantitativa y objetiva el objeto de estudio. Se caracterizan porque sus enunciados son relaciones entre símbolos, sin referente empírico y por lo tanto la verdad o la falsedad de ellos se constata con la coherencia lógica y no con los hechos.

Las **Ciencias Sociales** estudian objetos reales: los hechos. Se les exige que contengan enunciados racionales y verificables con la experiencia. Parten de suposiciones de la realidad que se consideran válidas hasta que su contrastación con los fenómenos no demuestre lo opuesto. Estudian las acciones humanas de individuos o grupos de éstos,

que eligen, deciden en el tiempo, caracterizados por la incertidumbre y con libertad. Son aproximaciones sucesivas, nunca completamente exactas de la estructura de lo real. Dentro de estas ciencias se hallan la Economía, Psicología, Antropología, Sociología y la Administración.

La Administración como ciencia

Según Hermida (1978), la Administración es una ciencia cuyo objeto de estudio son las **Organizaciones** y que como toda ciencia utiliza el método científico para lograr comprender y explicar la naturaleza, dinámica y evolución de las organizaciones, para lo cual elabora y construye teorías y modelos con la finalidad de representar la realidad de esas organizaciones.

Podemos, entonces, considerar a la Administración como un cuerpo de conocimientos que a lo largo de los años ha ido incorporando los diferentes aportes de otras ciencias que supieron fundamentarla, nutrirla y enriquecerla como la Economía, Psicología, Antropología, Sociología, Matemática y Lógica.

En la actualidad, la Economía, una de las ciencias en las que se basa la Administración, se encuentra en revisión a partir de las teorías elaboradas por Kahneman⁴ y Tversky⁵ y de Thaler⁶ que proponen un enfoque conductual de dicha ciencia que se ha dado en llamar “Economía del Comportamiento”, como superación del enfoque “Hombre Económico”.

Dichos aportes son de extraordinaria importancia para la Administración para poder gestionar las organizaciones del mundo actual en mejores condiciones considerando los niveles cada vez más crecientes de incertidumbre en entornos cada vez más complejos.

4 Psicólogo, Premio Nobel de Economía año 2002 por haber integrado aspectos de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente en lo que respecta al juicio humano y la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

5 Psicólogo cognitivo, colaborador de Kahneman en la Teoría de la Prospección, dio lugar a la Economía Conductual.

6 Premio Nobel de Economía año 2017, por sus aportes a las finanzas conductuales, colaborador de Kahneman.

La Administración como técnica

Según Hermida (1978) la técnica es un complemento de la ciencia, cuya finalidad es la operación de la realidad o su transformación a través de procedimientos, normas o métodos que se aplican sobre la realidad de los objetos. Posibilita la instrumentación de los descubrimientos logrados por la ciencia.

La Administración como ciencia ha brindado el conocimiento acerca de la naturaleza de las organizaciones, que son su objeto de estudio y en tanto técnica ha dado los procedimientos, reglas y normas necesarias para lograr la coordinación entre los sujetos involucrados en las diferentes situaciones administrativas, la división de tareas según las habilidades, destrezas y competencias de cada uno de ellos, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, definidos y clarificados previamente, de acuerdo a las restricciones que se presenten.

Es importante conocer la postura de Bunge (1985), prestigioso filósofo argentino, acerca de lo que es la Administración. Sostiene que la Administración no constituye una ciencia, la cual se caracteriza por explicar el mundo, es decir, por comprender cómo funciona, sino que es una técnica científica, la *Administratécnica*, pues tiene como finalidad conocer mejor la manera de controlar los aspectos administrativos de los socio-sistemas.

Dentro de esta *Administratécnica* existen diferentes ramas según se trate del sistema a considerar, es decir, empresas, hogares, escuelas, organismos estatales, internacionales, estados nacionales, provinciales, etc. A su vez estos sistemas se interrelacionan con otro, dentro de un sistema mayor. Para poder abordar la complejidad de este objeto de estudio se torna necesario adoptar un enfoque sistémico que permita comprender los aspectos cambiantes e inestables que caracterizan los sistemas en cuestión.

La Administración como arte

El arte consiste en “crear algo”, según la etimología de la palabra proveniente del latín. Es una actividad exclusiva del ser humano que

se caracteriza por la realización de algo único cada vez, que requiere el uso de la imaginación, el talento y diferentes grados de sutileza en la apreciación de la realidad. En la antigüedad se pensaba que la administración era un arte, pues existía la creencia de que utilizar eficientemente los recursos era una habilidad. Por lo tanto, se dice que la administración es una de las artes más creativas porque organiza y utiliza el talento humano.

Si pensamos en el mundo actual, de múltiples interrelaciones entre las distintas organizaciones que lo conforman, los altos niveles de incertidumbre y complejidad creciente que lo caracteriza, no podemos más que sostener que la Administración es también un arte, pues requiere de la creación e imaginación de los seres humanos para gestionar eficientemente las organizaciones.

Según Herbert Simon (2011) la Administración “es el arte de lograr que las cosas se hagan” y pone énfasis en los procesos y métodos para asegurar una acción resolutive, producto de la toma de decisiones que garanticen una acción concertada por un grupo de personas. Estos grupos de personas tienen un comportamiento intencional dentro de las organizaciones donde se desempeñan, que está orientado al logro de objetivos.

Esta intencionalidad es la que genera una cierta integración sin la cual la Administración no tendría sentido, pues si administrar es lograr que las cosas se hagan por grupos de personas, el propósito ofrece un motivo para determinar qué cosas se van a hacer.

La Administración en la actualidad

Las organizaciones han afrontado toda clase de desafíos en el tiempo y podríamos afirmar que su existencia está estrechamente relacionada con la necesidad de responder a dichos desafíos y oportunidades a lo largo de los años, con eficiencia que permita el logro de sus objetivos estratégicos.

Las nuevas tecnologías e Internet han producido cambios extraordinarios en la vida de los seres humanos y una verdadera revolución en el mundo de los negocios. Una de las claves de este cambio son los datos.

La primera Revolución Industrial del siglo XIX se produjo por el descubrimiento del telar mecánico y el uso de la energía a vapor, luego a comienzos del siglo XX la introducción de la línea de montaje y la producción masiva provocaron la segunda revolución. La tercera Revolución Industrial se produjo en los años '70 con la automatización de la producción y la tecnología de la información.

Según varios autores, la humanidad está atravesando la cuarta Revolución Industrial, caracterizada por el surgimiento de la industria 4.0 y con ella, nuevas cadenas de valor y nuevos modelos de negocios. Está basada en el llamado sistema ciberfísico, que comprende dos aspectos; el primero referido a que los sistemas físicos equipados con sensores y acceso a Internet se tornen cada vez más inteligentes que permitan la conectividad y la comunicación, y el segundo relacionado con que las simulaciones de las funcionalidades, es decir, lo virtual, se vuelvan cada vez más realistas.

Esta revolución en el mundo de los negocios se refleja en el surgimiento de nuevos modelos de gestión, derivados, por ejemplo, de la incorporación de sensores en los productos ofrecidos por las organizaciones en el mercado, que permitan la producción de datos que se puedan transformar en información útil y válida para la Toma de Decisiones en las organizaciones.

Es decir, los cambios profundos a partir de la irrupción de las nuevas tecnologías han producido y producirán impactos de relieve en los procesos de producción y de trabajo.

Así como los descubrimientos y consecuente evolución en la Ciencia Matemática y la Ciencia de la Computación e Informática han desencadenado la revolución antes mencionado, cabe destacar que los descubrimientos en las Neurociencias Cognitivas han provocado una revisión en la Economía, ciencia en la que se basa la Administración, lo que requiere analizar y rever el enfoque epistemológico de la disciplina. Dichos aportes son contribuciones de enorme valor para la Administración y en particular para la disciplina de la Teoría de la Decisión, pues permite y posibilita la construcción de los procesos decisivos organizacionales en mejores condiciones y abordarlos de

manera integral, en toda su complejidad, a partir del conocimiento de los procesos cognitivos que se comprometen toda vez que los seres humanos tomamos decisiones.

La Administración es una disciplina compleja, en evolución, dinámica por las características de los elementos que intervienen en ella, y apasionante. Requiere de quien la ejerza no sólo capacidades, competencias, habilidades y destrezas necesarias para gobernar las organizaciones de manera eficiente y eficaz, y responder a la sociedad en la cual está inserta, sino además comprender y enfrentar la complejidad que le presenta el entorno, con valores morales y éticos por la responsabilidad que significa afectar con sus decisiones, no sólo la vida de sus subordinados, sino la de las personas que conforman la comunidad en la que actúa.

Conclusiones

Finalmente, para responder la pregunta con la que iniciamos este capítulo proponemos a personalidades destacadas de la disciplina para que nos ilustren acerca de lo que es la Administración, cuestión que será profundizada en los siguientes capítulos de este libro.

Administración según Peter Drucker

La Administración es práctica más que ciencia. En ese aspecto puede compararse con la Medicina, la Ingeniería y el Derecho. No es conocimiento, sino desempeño. Es una función social determinada por las tareas, es decir, constituye una disciplina, pero al mismo tiempo está condicionada culturalmente y sujeta a los valores, los hábitos y tradiciones de una sociedad dada.

Administración según Henry Mintzberg

La Administración es una ciencia basada en principios y leyes presentes en todas las actividades humanas. Es aceptar la incertidumbre y planear en forma tal que se reduzca esa incertidumbre.

Administración según Patricia Bonatti

La Administración es una ciencia, una técnica y un arte a la vez, con el objetivo esencial de lograr “lo mejor posible” para todos y cada uno de los recursos involucrados.

Respetando el medio ambiente y tendiendo siempre a la felicidad de los seres humanos.

(Palabras dichas por la Dra. en ocasión de la Semana de la Administración, XIII Jorruadas Nacionales, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Abril 2019).

Referencias Bibliográficas

- Ansoff, I. (1997) *Dirección Estratégica de la Práctica Empresarial*. México: Editorial Wesley.
- Bunge, M. (1985) *Racionalidad y Realismo*. España: Alianza Universidad.
- Crespo, R. (1999) *Actualidad de un antecesor de las Ciencias Sociales. El concepto de ciencia práctica*. Buenos Aires: Macchi.
- Drucker, P. (1990) *La Gerencia*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Hermida, J. (1976) *Administración, Metodología y Evolución de las ideas*. Buenos Aires: El Coloquio.
- Klimovsky, G. (1994) *Las desventuras del conocimiento científico*. Buenos Aires: AZ Editora.
- Mintzberg, H. (1975) *El trabajo del directivo*. Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (2001) *Diseño de Organizaciones eficientes*. España: Editorial Plaza.
- Scarano, E. (1999) *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Macchi.
- Simon, H. (2011) *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Errepar.

Capítulo 2

Las Organizaciones

Marcelo Alcain-Andrea Grondona-
Fernando Moroni-Daniela Pascual

Con la colaboración de
Mariana Narda

Las organizaciones

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones, que en la actualidad son concebidas como sistemas abiertos. Por tal motivo, las consideramos como un conjunto de elementos (partes, sectores, áreas, gerencias, etc.) que se interrelacionan entre sí y son interdependientes; además tienen vinculación con el ambiente o entorno y desarrollan tareas o actividades que están orientadas por los objetivos que persiguen. Éstos, a su vez, son guiados por la visión y misión de la organización en base a los valores distintivos de su cultura.

Dentro de la clasificación de los sistemas, las organizaciones son consideradas como sistemas sociales que están conformados por personas o grupos de ellas que trabajan mancomunada y coordinadamente.

Aunqu e no lo notemos, la vida de las personas transcurre en organizaciones. Det engase por un momento, recorra su vida hasta el d a de hoy: desde que se integr o al sistema educativo, usted participa en

organizaciones de distintas características: además de los establecimientos donde recibió su educación formal, seguramente fue o es socia/o de algún club deportivo, presta y/o prestó servicios en empresas, probablemente se afilió a algún sindicato y/o desarrolló alguna actividad lúdica (coro, academia de pintura, banda musical, etc.).

Todas las organizaciones aspiran a alcanzar un determinado *status* en la industria donde se desarrollan (visión), una “razón de ser” (misión), y lo hacen en función de valores propios y en base a una planificación flexible para poder alcanzar sus objetivos y metas. Entonces, todas las acciones deben apuntar a alcanzarlos, poniendo en juego todo tipo de recursos (materiales, maquinarias, tecnología, herramientas, etc.), como así también las personas que las integran y su conocimiento.

Así, las organizaciones establecen en su concepción de sistemas, a los subsistemas, que presentan una jerarquía inferior y que generalmente se desprenden del sistema madre (la organización): estos subsistemas son concebidos como las “partes” del sistema y tienen una característica de diferenciación que permite el agrupamiento a partir de distintos criterios (por proceso, por función, por productos, etc.) y posteriormente su vinculación entre sí, para alcanzar los objetivos de la organización.

La agregación e interrelación de los roles establecidos para las personas que se desempeñan en la organización son las que posibilitan la obtención de los objetivos de la misma.

Por último, es necesario tener en cuenta que las organizaciones deben relacionarse y apuntar a satisfacer los requerimientos de los grupos de interés (*stakeholders*) con los cuales se relaciona, ya sean internos (empleados, directivos, dueños) o externos (clientes -considerados como “quienes reciben el producto o servicio que elabora la organización”-, proveedores, el ambiente en que se desarrollan: comunidad, toda la sociedad; los gobiernos, los acreedores). Cuando se trate de organizaciones con fines de lucro, debemos incluir, además, a los accionistas.

Tipologías y clasificación de las organizaciones

En el mundo de las organizaciones se reconocen distintos criterios de clasificación, los cuales dan lugar a distintas tipologías.

Los más comunes son:

Según su finalidad

Las organizaciones pueden ser CON o SIN fines de lucro.

Con fines de lucro: el principal objetivo de estas organizaciones es la obtención de la rentabilidad económica. Las organizaciones con fines de lucro se reconocen como empresas y están dedicadas a producir bienes y/o servicios, con los cuales se obtienen las ganancias.

Si bien entre las décadas del ‘60 y del ‘80 del siglo XX la pretensión era alcanzar la máxima rentabilidad por sobre cualquier otro objetivo y a cualquier precio, a partir de la década del ‘90 y gracias a la presión académica y de la sociedad toda, esta postura fue variando hacia la concepción de la búsqueda de rentabilidad y de la satisfacción de las aspiraciones de los distintos grupos de interés con los cuales la empresa se relaciona, es decir más cercana a una rentabilidad responsable.

Sin fines de lucro: estas organizaciones tienen como objetivo cumplir con la misión para la cual fueron creadas (recuperación de adictos, cuidado y protección del medio ambiente, educación de menores en situación de calle, reinserción laboral, asistencia psicológica gratuita o a bajo costo, etc.) y no tienen como objetivo el lucro.

En general se reconocen como Organizaciones del Tercer Sector y comprende a las Organizaciones No Gubernamentales y a las Asociaciones Civiles.

Según su tamaño

De acuerdo con esta clasificación, las organizaciones pueden ser categorizadas como grandes, medianas y pequeñas.

Los criterios de esta tipificación son variados y pueden ser: la cantidad de empleados registrados, la cantidad de sucursales, el volumen

de venta, la capacidad instalada, la superficie, los gastos de energía, la ganancia bruta, etc.

A modo de ejemplo podemos mencionar las características que la Secretaría de Emprendedores y Pymes (SEPyME), dependiente del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación establece como relevantes para categorizar a las empresas MiPyMes, que son: las actividades de estas empresas y sectores donde intervienen, el personal ocupado, las limitaciones establecidas con respecto a la vinculación y control de y con otras empresas, las ventas totales anuales y los activos que poseen⁷.

Según su alcance geográfico

Esta clasificación prevé que las organizaciones pueden ser locales, provinciales, regionales, nacionales o internacionales. Tiene relación con el radio de acción de las organizaciones, a saber:

Local: la organización se desempeña exclusivamente en una localidad. A modo de ejemplo podemos mencionar a una cooperativa eléctrica y a otra telefónica que prestan servicios de una determinada ciudad o localidad de la Provincia de Buenos Aires (Cooperativa Eléctrica de Luján y Cooperativa Telefónica de Villa Gesell).

Provincial: la organización presta servicios en una provincia del país; como por ejemplo la empresa de energía que atiende a la provincia de Santa Fe.

Regional: la organización se desarrolla en una región determinada. Por ejemplo, la empresa Ecogas, que distribuye gas natural en Córdoba, Mendoza, San Juan, San Luis, Catamarca y la Rioja.

Nacional: la organización tiene presencia en todo el país. Ej.: Banco Nación, AFIP, Banco Galicia, etc.

Internacional: el radio de influencia y acción de la organización excede el ámbito nacional. Ej. la empresa Arcor, que es líder en la industria alimentaria de consumo masivo -sobre todo golosinas- y comercializa sus productos a nivel mundial.

⁷ Resolución 220/19 de la SEPyME (Boletín Oficial del 15/04/2019)

Según su origen

Esta tipificación se refiere a organizaciones nacionales y extranjeras.

Nacionales: son de origen autóctono, se corresponden con instituciones, organismos y/o empresas argentinas. Como por ejemplo el Congreso Nacional, el Banco Macro, el mayorista de *retail* Maxiconsumo, etc.

Extranjeras: son organizaciones foráneas, con sede en otro país; como por ejemplo Pepsico, Starbucks, Greenpeace.

Según el sector económico en el que se desempeñan

Las organizaciones pueden pertenecer a alguno de los siguientes sectores:

Primario: son organizaciones agrícolas, ganaderas, mineras. En esta tipología se encuentran, por ejemplo, las cooperativas agrícola-ganaderas y las empresas que se dedican a la extracción de minerales.

Secundario o Industrial: son organizaciones que se dedican a la producción industrial; como por ejemplo la empresa Farnesa que se encarga del desarrollo y producción de ingredientes para la industria de alimentos en nuestro país.

Terciario o de Servicios: Esta clasificación se refiere a las organizaciones que prestan servicios tales como por ejemplo Subterráneos de Buenos Aires (transporte), Atento (centros de atención telefónica) o Accenture (consultora de Dirección).

Comercial: estas organizaciones se dedican a la comercialización de productos; como por ejemplo Coto y Carrefour.

Según la propiedad

Aplicando este criterio, podemos encontrar organizaciones:

Privadas: los propietarios son particulares. Empresas como Hoteles Howard Johnson, Chevallier y La Serenísima se encuentran en esta clasificación.

Públicas: El propietario es el Estado, en sus distintos niveles (nacional, provincial y municipal). Pertenecen a esta tipología: los ministerios, Fabricaciones Militares, Télam, el Banco Central, entre otras.

Mixtas: el Estado conjuntamente con los particulares son los dueños de estas organizaciones; como ejemplo podemos mencionar al Banco Hipotecario.

Las organizaciones y su entorno: Globalización y contexto internacional

Las distintas escuelas de la administración se fueron refiriendo a la noción de contexto. Así, la Teoría Estructuralista desarrolló el concepto de sociedad de organizaciones; la Teoría de Sistemas concibió a las organizaciones como sistemas abiertos, en continuo intercambio con el ambiente, y la Teoría de la Contingencia estudió en detalle la composición del ambiente que las rodea. Reconocer la influencia recíproca entre el ambiente y las organizaciones resulta esencial para poder comprender y conducir estas últimas.

Entonces, ¿qué es el ambiente que rodea a las organizaciones? ¿Cómo se puede definir al contexto en el cual ellas se encuentran inmersas? Siguiendo a Chiavenato (2002): “Ambiente es todo lo que rodea externamente la organización” (p.78). Y considera que se puede desdoblar en **dos grandes segmentos: general (o macroambiente) y específico (microambiente)**. El primero incluye las condiciones económicas, tecnológicas, sociales, legales, políticas, culturales, demográficas, ecológicas que conforman un dinámico campo de interacción de fuerzas y variables a considerar. Por otra parte, el microambiente es más cercano a cada organización y estaría constituido por su ambiente de tareas, que incluye los grupos de interés (*stakeholders*) tales como: proveedores, clientes, competidores, organismos de contralor.

Diversos autores estudiaron a las organizaciones y su interrelación con el ambiente, incluso se realizaron análisis de determinadas

empresas a lo largo del tiempo para comprender cómo el mismo les afectaba e influía sobre su estructura y comportamiento. Sin embargo, no es objetivo del presente hacer un recorrido de ello.

Por el contrario, nos centraremos en analizar las características generales del macroambiente en el que actualmente se opera, señalando algunos aspectos del mismo, que no pueden obviarse, al momento de diseñar estrategias administrativas eficaces para el logro de los objetivos organizacionales.

La globalización

La globalización como fenómeno de la posmodernidad, afecta a todas las esferas de la vida y también a las organizaciones. Las mismas realizan sus actividades, condicionadas tanto por las características de los contextos nacionales (políticas económicas, sociales, reglas de juego de los países en los cuales se encuentran localizadas) así como por las características del contexto internacional. Se encuentran expuestas a un ambiente en continuo cambio y evolución, con las consecuentes oportunidades y desafíos que ello representa.

Si la literatura especializada nos ha enseñado que las organizaciones ya no pueden ser vistas desde la óptica de un enfoque de sistema cerrado, la historia nos ha demostrado que ya no es posible pensar en un sistema mundial en el que un país no se vea afectado por las acciones del resto de los países, más allá de las medidas endógenas o de carácter proteccionista que decidan aplicar, dentro de sus fronteras y en el marco de su poder soberano.

En efecto, la globalización y el desarrollo económico y social generaron efectos que son imposibles de negar. Los progresos tecnológicos (con sus consecuencias positivas y negativas), han cambiado la manera de trabajar y pensar en la actividad productiva, los avances en distintas materias, los intercambios culturales y sociales, las presiones sobre el medio ambiente y otros tantos factores, han generaron nuevos condicionantes al desarrollo local y nuevas necesidades a ser satisfechas.

¿Cómo se puede definir a la globalización? Existen muchas acepciones al término (de hecho, el Banco Mundial señala que no existe

una definición exacta y ampliamente aceptada), e innumerables autores han escrito sobre ella y sus efectos. No es objetivo de este trabajo analizar las distintas opiniones, por lo que haremos simplemente un recorte, remarcando algunos aspectos que nos parecen fundamentales, para entender el proceso.

En general, cuando se piensa en la globalización, se remarcen las cuestiones económicas atinentes a ella. La Real Academia Española (2019) la define con posibles acepciones como las dos siguientes:

Proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos.

Difusión mundial de modos, valores o tendencias que fomenta la uniformidad de gustos y costumbres.

Por otra parte, para el Fondo Monetario Internacional (2019):

La ‘globalización’ económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y a la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales.

Por su parte, el Banco Mundial (2019) refiere a la globalización económica a partir de las distintas formas que adopta: comercio internacional, inversión extranjera directa y flujos de capitales.

Hay autores que indican que la globalización comenzó incluso antes de la revolución industrial, pero sin embargo existe consenso en que el actual proceso de globalización fue acelerado por el desarrollo de la tecnología y también por los medios de comunicación.

Se puede decir que la globalización implicó un conjunto de transformaciones a nivel general, que incluyó procesos de integración y resultó en un fenómeno amplio que abarcó aspectos económicos, sociales, políticos y culturales.

Aldo Ferrer (1999) se refirió a la globalización desde dos ópticas: la **globalización real**, la cual “refleja los cambios en la tecnología, la acumulación de capital y la aptitud de las economías nacionales para generar ventajas competitivas” y la **globalización virtual**, que “se refiere a la transacción de valores y al procesamiento y circulación de datos e imágenes” (p. 52).

Dicho autor señala que la globalización financiera, que en un principio acompañó el crecimiento de la economía mundial, se ha convertido en los últimos tiempos, en un fenómeno en gran medida autónomo. Como planteó Ferrer a fines de los noventa, pero con vigencia en la actualidad, **la globalización es selectiva en lo real y total en lo financiero:**

La globalización dista de ser total en la producción y comercio mundiales. Los países desarrollados protegen sus mercados en productos que consideran sensibles, como los agrícolas, textiles y el acero. Existen al mismo tiempo severas restricciones a las migraciones internacionales de personas. La globalización es por lo tanto selectiva, y abarca las esferas en donde predominan los intereses de los países más avanzados. La globalización está enmarcada por un sistema de reglas establecido por los centros de poder mundial. (...)

La globalización de la producción y el comercio es parcial y selectiva. En la esfera financiera, en cambio, es prácticamente total. Existe en efecto un mercado financiero de escala planetaria, en donde el dinero circula libremente y sin restricciones. La desregulación de los movimientos de capitales y la insistencia del Fondo Monetario Internacional (FMI) para que los países de la periferia abran sus plazas reflejan los intereses de los operadores financieros de los países desarrollados y sus redes en el resto del mundo. (Ferrer, 1999, p.54)

En efecto, la desregulación de los movimientos de capitales, ampliamente reconocida, es uno de los factores clave que explicaron las causas y los efectos más perjudiciales de la última crisis internacional iniciada en 2008-2009, a la cual nos referiremos más adelante

La globalización como fenómeno en sí mismo, no es ni buena ni mala, puede ser ambas cosas al mismo tiempo, depende el nivel de análisis que hagamos y los momentos históricos y los sectores del planeta o de la economía que consideremos, en cuanto se han visto beneficiados o perjudicados.

Stiglitz, premio Nobel de Economía en 2001, quien fue además economista-jefe y vicepresidente del Banco Mundial, ha analizado el fenómeno de la globalización en dos épocas. En 2002 había advertido el fracaso de las políticas promovidas por el Consenso de Washington y, entre otras cosas, había discurrido sobre los peligros de liberalizar los mercados de capitales sin una regulación que lo acompañe. Luego en 2018, continúa analizando y expone:

Es decir, la respuesta ante la duda de si los economistas y los políticos que ensalzaban las virtudes de la globalización tenían razón es, en resumen, que en parte sí y en parte no. La globalización, bien administrada, podría haber beneficiado a todos. Sin embargo, en general, no se gestionó bien y el resultado se ha traducido en que algunos ciudadanos -quizás incluso la mayoría- están ahora peor que antes. (Stiglitz, 2018, p.15)

A priori, se puede suponer que la globalización favorece a los países más desarrollados, quienes cuentan con mayores recursos y tecnología, estabilidad económica y capacidad productiva. No obstante, Stiglitz (2018) plantea que **también existe un descontento hacia la globalización en los países avanzados** y agrega que:

La globalización, tal como se ha gestionado, ha contribuido al aumento de las desigualdades -incluida la amiquilación de la clase media (...)

La globalización ha contribuido al crecimiento de unas compañías multinacionales con muchísimo poder -en ciertos aspectos, con tanto como el que poseen los estados-, que a su vez han propiciado, en algunos casos, a la destrucción del medio ambiente.

Las actuales normas de la globalización, en materia de propiedad intelectual han hecho que los medicamentos tengan precios más altos y que resulte más difícil el acceso al conocimiento, también han favorecido a las grandes multinacionales en detrimento de empresas más pequeñas. Determinadas multinacionales han impulsado políticas que aumentaban sus beneficios y su poder de mercado, pero que podían ser perjudiciales para los intereses de la sociedad en general, y, gracias a su inmenso poder, las multinacionales han logrado muchas veces, por ejemplo, pisotear el derecho a la privacidad, el derecho de las personas a controlar sus datos personales e incluso el derecho a saber si los alimentos que están consumiendo contienen organismos modificados genéticamente (OMG). (p. 48)

El comercio exterior

Refiriéndonos puntualmente al comercio internacional, existe vasta y extensa bibliografía respecto de los beneficios y desventajas de una mayor o menor apertura comercial, encontrando autores de distintas corrientes de pensamiento que basándose en la teoría económica plantean alternativas contrarias, con la misma intensidad y vehemencia.

Según Bosch (2009), el enfoque neoliberal plantea la liberalización como la mejor estrategia a seguir por los países para lograr crecimiento y desarrollo, debiendo el Estado asegurar la estabilidad macroeconómica, la apertura económica y la provisión de bienes públicos. Esta integración internacional "(...) favorecerá la asignación de recursos de acuerdo con el libre mercado, lo que resultará en la realización

de las ventajas comparativas naturales” (p. 120). Hay otras visiones (por ejemplo, desde un enfoque heterodoxo) que señalan que el comercio internacional puede llevar a una transferencia de ingresos desde países pobres hacia los ricos.

En esa última línea, tal como plantea Bertoni (2015) en “cada una de estas visiones existen diferentes derivaciones de política y a su vez distintos actores económicos y sociales que se beneficien o perjudiquen con su aplicación” (p. 55). Con relación a la formulación de la política comercial, los gobiernos pueden “ser benevolentes y estar guiados por el interés general, o que en sus preferencias de política influyan más ciertos intereses particulares (tanto públicos como privados)” (p.55).

No es menor la decisión o la postura que plantee cada país, frente al comercio internacional, para las organizaciones que operan en él. En efecto, una mayor apertura comercial, con el consecuente ingreso de productos fabricados en el exterior, tendrá un efecto directo sobre la producción local y el desenvolvimiento de las firmas productoras nacionales, las cuales deberán adaptarse al contexto y a las reglas de juego vigentes. Lo mismo se plantea, aunque con alternativas de acción diferentes, en el caso de que el país decida insertarse en el mundo con una apertura limitada o regulada.

El proteccionismo no es ni una varita mágica capaz de resucitar a todas las industrias de antaño ni un programa económico en sí: no constituye más que una herramienta que puede ser puesta tanto al servicio de una política conservadora, unilateral y agresiva, como de una política cooperativa, ecológica y social. (Raim, 2019, p.22)

“Casi todas las empresas deben soportar la competencia internacional, ya sea porque se lanzan al mercado mundial o porque extranjeros se abalanzan sobre su mercado”. (Cleri, 2013, p.120)

Espacios de política y respuestas a la globalización

Bosh (2009) define el espacio de política (*policy space*) como

“el universo de opciones de acción gubernamental para lograr un determinado objetivo de política pública (...)” (p.120).

De acuerdo con este autor, en las relaciones comerciales las limitaciones a la soberanía nacional son más aceptables que en otras áreas, existiendo preocupación por parte de distintos actores debido a que las reglas del sistema multilateral de comercio restringen, en algunos casos, de manera excesiva el espacio de política para los países en desarrollo.

Al ser la política comercial, parte de un diseño de política económica más amplio, se plantean condicionantes a partir de la firma de acuerdos u otro tipo de compromisos (Bertoni, 2015).

En este marco, Bosch resalta que las “reglas internacionales, al tratar de manera igual a partes desiguales, resultan más limitativas para algunos países que para otros” (p. 121) quedando sujetos a reglas similares, países desarrollados y en desarrollo, “aunque cuentan con recursos financieros, humanos, institucionales y tecnológicos muy diferentes, y aunque sus objetivos y necesidades son diferentes” (p. 121).

Como señaló Ferrer (1999), los países pueden actuar con buenas o malas respuestas a los cambios que ofrece y plantea la globalización. Así, las primeras “permiten que las relaciones externas impulsen el desarrollo sostenible y fortalezcan la capacidad de decidir el propio destino” mientras que las segundas “fracturan la realidad interna, sancionan el retraso y la subordinación a decisiones ajenas” (p.51).

Por su parte, Cuello (2003) remarcó la importancia de que los países en desarrollo participen activamente de las negociaciones multilaterales en función de resguardar sus espacios de política, teniendo en cuenta que las reglas que se establecen en el marco de la Organización Mundial del Comercio “preservan ciertas políticas y restringen o prohíben ciertas otras” (p. 4), resultando, en general, perjudicados los países

en desarrollo, al no poder aplicar políticas similares a las que fueron utilizadas por los actuales países desarrollados a lo largo de sus procesos de crecimiento y desarrollo.

La crisis del 2008-2009 es uno de los claros ejemplos donde se observa un desequilibrio entre los costos y beneficios de un mundo globalizado, donde unos se benefician o perjudican a expensas de otros. Y también evidencia que los problemas del planeta deben abordarse en forma global.

La crisis de las hipotecas *subprime* creada en Estados Unidos fue exportada a nivel mundial gracias a la existencia de la globalización. Se combinaron: desregulación financiera, incentivos monetarios perversos, codicia desenfrenada de altos ejecutivos, connivencia de calificadoras de riesgo, entre otras variables, que permitieron que explotara una burbuja inmobiliaria y financiera con un complejo mecanismo de apalancamiento y creación de instrumentos financieros tóxicos.

La crisis económica que tenía epicentro en un país del mundo logró propagarse en forma inmediata a todo el planeta y afectó la calidad de vida de millones de personas.

Como dice Kliksberg (2011):

“La crisis mundial comenzó siendo financiera, se transformó rápidamente en macroeconómica, y ahora es ya crisis humanitaria. La población con hambre subió a 1.020 millones y 400.000 niños perecieron en un año por causas evitables ligadas al aumento de la pobreza” (p.33)

Dicho autor planteó que es una falacia creer que la crisis fue coyuntural. En realidad, fue una falla sistémica y que exigió un abordaje global de múltiples actores.

La crisis financiera ha puesto de manifiesto y ha acelerado la erosión de la confianza. Dábamos la confianza por descontada, y el resultado es que se ha debilitado. En adelante, si no introducimos cambios fundamentales, no seremos

capaces de recuperarla. Y entonces se verá alterada la manera como nos tratamos los unos a los otros, las relaciones mutuas se verán obstaculizadas y nuestra opinión sobre nosotros y sobre los demás ya no será la misma. Nuestro espíritu comunitario se resentirá aún más, e incluso la eficiencia en nuestra economía se verá afectada. (Stiglitz, 2010, p.336)

Esa **erosión de la confianza** se fue paulatinamente transformando en una mayor demanda de ética, transparencia y responsabilidad hacia las instituciones financieras, y las empresas en general. También fue tomando protagonismo la evaluación y gestión de riesgos, así como se comenzó a hacer foco en la calidad del gobierno corporativo de las organizaciones.

Esta nueva ola de exigencias y pedidos de rendición de cuentas a las organizaciones fue tomando dimensión, no sólo en el aspecto económico sino también en el social y ambiental. En ese marco se dan las discusiones en torno a la responsabilidad social empresarial, el desarrollo sostenible, el capital social y a otros conceptos necesarios para pensar en la calidad de vida de la gente y el planeta más allá del corto plazo (estas temáticas serán abordadas en el capítulo 11 referido a *Sostenibilidad: Administración de impactos y Responsabilidad Social*).

Asimismo, las reflexiones sobre las causas de la crisis han revitalizado las discusiones sobre la ineficiencia de mercados autorregulados, además de interpelar al campo de las ciencias económicas y sus profesiones asociadas, por escándalos éticos de magnitud.

“La globalización agravó unas tendencias que ya existían” (Stiglitz, 20018, p.19) Han tenido desmedido peso relativo el sector financiero y empresarial, y en tal sentido se señala que “El empeño en la desregulación y en la liberalización constituyó una de las causas fundamentales de la crisis financiera mundial, que tuvo grandes consecuencias incluso para mucho de quienes habían defendido esas políticas”. (p.21).

Cabe señalar que el devenir del comercio internacional y las consecuencias de la crisis del 2008-2009, han ido tallando **nuevas reglas de juego a nivel mundial**, las cuales están en permanente reedición.

Una publicación de *The Economist* (26/01/2019) que trató sobre el futuro del comercio global, destaca un repliegue de la participación global de las grandes corporaciones, señalando que el monto de inversiones de multinacionales a través de las fronteras descendió alrededor de un 20% en 2018.

Esa misma publicación rotula como **slowbalization o “lentobalización”** a esta desaceleración del fenómeno de la globalización. El sistema financiero continúa con sus características de alcance global, pero el patrón de comercio se está volviendo más regional. Las cadenas de suministro de América del Norte, Europa y Asia buscan menores costos en localizaciones cercanas.

En ese marco, estarán en materia de discusión el alcance global del comercio y la inversión, dado que van mutando a una mirada más intrarregional. El sector tecnológico es un claro ejemplo, donde las legislaciones y regímenes impositivos están haciendo diferencia sobre la nacionalidad de las compañías en un escenario de rivalidad geopolítica y medidas proteccionistas.

Ya Bekerman y Chiara (2016) advertían que el avance del multilateralismo iba perdiendo fuerza y se observaba la existencia de megacuerdos regionales por fuera de la OMC, planteándose como bloques cerrados frente a terceros países.

Lo expuesto nos da paso a una reconfiguración del escenario mundial, con un **planeta cada vez más multipolar**, donde las esferas de poder se reparten en distintos puntos del planisferio y el peso relativo de las economías emergentes sigue en aumento. “De la mano de la globalización la periferia empieza a ocupar posiciones de centralidad económica, un cambio tectónico cuyas múltiples consecuencias definirán el futuro próximo” (Tugores Ques, 2016, p.19).

Stiglitz (2018) comenta que el marco de ese mundo que dejó de ser unipolar y tiene mayor reparto del poder económico en países emergentes: “China, por ejemplo, durante un tercio de siglo, creció a

un ritmo de casi el 10 por ciento anual y duplicó su economía cada siete años” (p.33)

Gak (2018) plantea que es necesario que América del Sur avance y consolide acuerdos geopolíticos a nivel nacional y regional, dado que:

Tal como ha ocurrido en épocas pasadas, el objetivo de las grandes potencias está dirigido a la aceptación de una participación de nuestros países en la división internacional de trabajo como proveedores de *commodities* y resignando todo intento de un desarrollo industrial propio que contribuiría a nuestra independencia política y económica (p.4)

Las organizaciones en un mundo globalizado, competitivo y complejo

El contexto actual tiene un dinamismo intenso, es muy competitivo y sus variables están indefectiblemente embebidas por el fenómeno de la globalización.

¿Somos una comunidad global? Como hemos visto, existen fronteras políticas entre países y también existen restricciones a los flujos reales de la actividad económica. No hay libre movilidad de mercancías ni de trabajadores ni de capitales para inversión productiva. En el actual contexto podemos ver que existen determinados acuerdos de libre comercio, pero a su vez conviven con políticas proteccionistas, subsidios y aranceles. También son evidentes las políticas migratorias estrictas de ciertos países que desalientan el ingreso de extranjeros con fines de radicación. Por lo que **no estamos en un mundo sin fronteras, ni políticas ni económicas.**

Tal como mencionamos, **las organizaciones se encuentran, hoy más que nunca, afectadas por las decisiones que se toman en el macroambiente**, en el suprasistema que contempla cuestiones de política (en todas sus acepciones) tanto internas como internacionales. Los desafíos contemporáneos son originados en todos los niveles: local, nacional, regional e internacional.

Asimismo, y en otro orden, las organizaciones deben atender a una nueva y compleja realidad: **se está gestando una cuarta revolución industrial**. La primera se suscitó con la invención de la máquina de vapor, la segunda con la electricidad y actualmente estamos transitando la tercera de la mano de la automatización. La nueva y cuarta revolución viene a unir el mundo digital con el mundo físico y ya se está manifestando en la industria con la inclusión de la inteligencia artificial y en diversos aspectos donde las nuevas tecnologías de la información están interviniendo en procesos biológicos, por ejemplo, ante la manipulación del ADN, la clonación, entre otros.

Así las nuevas configuraciones del actual entorno que rodea a las organizaciones plantean diversos desafíos, entre los cuales está la cuestión de la ética y la deliberación frente a la toma de decisiones respecto de qué valores entran en juego. Podemos preguntarnos en qué medida los avances están al servicio de la sociedad para la mejora de la calidad de vida o sólo obedecen a intereses empresariales de maximización del lucro y/o a manifestaciones de poder del campo científico-tecnológico disociadas de las necesidades de la comunidad.

En ese marco, el administrador debe tener las competencias necesarias para hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades que para cada organización se plantean. A continuación, sólo algunos de los tantos aspectos a considerar de la dinámica contextual:

- Despliegue de la globalización (acelerada o lenta) y reconfiguraciones del contexto internacional. Avances y retrocesos de fenómenos como el neoliberalismo y el neoproteccionismo, y los espacios de respuesta política (*policy space*) que le dan los países o regiones en los que la organización opera.
- Diferenciar situaciones coyunturales de tendencias estructurales. (Ej. Un país puede subir o bajar en su poderío económico, pero la multipolaridad como proceso está en marcha).
- Oportunidades y desafíos tecnológicos en materia productiva (Ej. Robótica en línea de montaje y en procesos diversos). Bienes de consumo cada vez más sofisticados (Ej. Internet de las cosas; utilización de la inteligencia artificial en producción y en servicios).

- Avances en materia de ciencia y tecnología (Ej. neurociencias y comportamiento emocional de consumidores).
- Cuarta revolución industrial. Cambios en la productividad y en la competitividad. Revolución tecnológica, sustitución de los seres humanos en casi todos los sectores e industrias. Nuevo perfil del empleo.
- Implicancias positivas y negativas de las nuevas tecnologías en el capital humano. Convivencia y desafíos generacionales. Conectividad por dispositivos móviles para uso personal y/o laboral. Instantaneidad, hiperconexión, multitasking, avalancha de estímulos e interrupciones, información oportuna para toma de decisiones, espacios colaborativos y virtualidad, *networking*.
- Legislaciones cambiantes y exigencias regulatorias crecientes (ej. sobre regímenes impositivos; sobre prevención de lavado de activos, etc.).
- Ciberseguridad y seguridad informática, confidencialidad de la información, protección de datos personales, etc. Ventajas y desventajas de trabajar “en la nube”.
- Big data y minería de datos para la toma de decisiones.
- Redes sociales e Internet como:
 - Fuentes de negocios, canales de marketing, comercialización, fidelización, comunicación, posicionamiento de marca, co-creación de valor. Obtención de patrones de consumo y perfiles de clientes y prospectos. Técnicas para predecir e incidir en comportamientos de consumidores/usuarios (ej. introducir publicidad acorde a búsquedas recientes en Internet).
 - Fuentes de inspiración, detección de necesidades latentes, estudios de mercado, estudios de tendencias, niveles de popularidad, etc.
 - Herramientas para la comprensión del macroambiente y la gestión del microambiente (intercambios con los grupos de interés). *Feedback* sobre calidad de productos

- y servicios, información sobre impactos organizacionales positivos y negativos. Nueva contienda para diálogo, conflictos y construcción de imagen. Rol de los *community managers / social media managers*.
- Desafíos a la confidencialidad y a la privacidad. Reputación organizacional. Posicionamiento de marca. Información y desinformación. Posverdad.
 - Plataformas con alcance amplio y diseminadas en dispositivos móviles en todo el mundo. No obstante considerar limitaciones en la inclusión digital del conjunto de la población.
 - El poder de los multimedios y redes como caja de resonancia y construcción de opinión.
 - Necesidad de apertura y gestión multicultural. Administrar regional y localmente tanto el capital humano, el perfil del consumidor, costumbres, tendencias, etc.
 - Economía digital, mercados virtuales, mutaciones en bienes y servicios hacia versiones digitales (Ej. criptomonedas).
 - Cambios culturales, disrupciones y reconfiguraciones de industrias (Ej. del diario en papel al diario *on line*, y luego hacia el periodismo embebido en redes sociales como Twitter; bancos tradicionales versus Fintech).
 - Innovación y desarrollo permanentes y diseminados por todo el mundo. Co-creación de conocimiento, espacios colaborativos, eliminación de intermediarios, desafíos para los derechos de propiedad (Ej. tecnología *blockchain*).
 - Gestión del triple impacto: sostenibilidad y rendición de cuentas en materia económica, social y ambiental. Gestión de los stakeholders (microambiente).
 - Incidencia de la globalización en la cadena de suministro. Tercerizaciones en cadenas de valor cada vez más globales. Externalidades y gestión de riesgos de terceras partes.
 - Importancia creciente de la economía social, el cooperativismo, el voluntariado, los negocios inclusivos, el consumo res-

ponsable, el turismo responsable, el emprendedorismo social y tantos otros movimientos que demuestran las limitaciones del “*Homo economicus*”.

- Rol clave de las pequeñas y medianas empresas como generadoras de empleo, con consecuencias directas e indirectas en la inclusión social, desarrollo local y otras dinámicas virtuosas (ver capítulo 12 referido a Pymes).
- Degradación ambiental. Contaminación. Cambio climático. Huella de carbono, huella hídrica, etc. Patrones de consumo poco sostenibles. Economía circular y gestión de residuos, ciclo de vida y obsolescencia del producto/servicio (real, planificada, percibida). Comprar y tirar, necesidad de nuevas formas de producir y consumir.
- Gestión de riesgos diversos. Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo en la toma de decisiones de inversión (ESG: *Environmental, Social and Governance*).

(!!!Se invita al lector a que siga completando la lista...!!!)

Los estímulos del contexto son crecientes y los cambios cada vez más vertiginosos, requiriendo respuestas inmediatas y capacidad de adaptación. Las habilidades de gestión deben ser cada vez más sofisticadas y es necesario estar preparados para afrontar crisis y aprender a salir fortalecidos de ellas (resiliencia organizacional).

En el marco de un análisis de la organización en cuanto a su diagnóstico estratégico, se utilizarán herramientas como el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), en inglés SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) y se evaluarán sus aspectos internos positivos y negativos (fortalezas y debilidades) y cómo el contexto presenta oportunidades y amenazas. Esta herramienta resultará de utilidad para discernir las variables controlables de las no controlables. Asimismo, realizar una evaluación de riesgos y ver la posibilidad de administrarlos según convenga (evitarlos, mitigarlos, trasladarlos, etc.).

En el contexto hay cuestiones que son comunes al perfil de la actividad que la organización desarrolla y pueden tener una lectura sectorial y servirse del *benchmarking* para evaluar posibles mejores prácticas. Sin embargo, toda evaluación que se haga del contexto y la organización debe ser crítica y contemplar los rasgos de identidad y cultura de cada organización. No hay recetas directamente aplicables, sino ideas para ver cómo encararlas desde la idiosincrasia de cada organización.

Por otra parte, en cuanto al estudio del microambiente, resulta de utilidad considerar las expectativas de los grupos de interés y los posibles impactos en la estrategia de la organización, mediante un análisis de materialidad (ver capítulo 11 referido a *Sostenibilidad: Administración de Impactos y Responsabilidad Social*). Asimismo, es prudente reflexionar sobre cuál es el peso relativo de cada *stakeholder* y saber que cada uno de ellos también se ve afectado por las diversas variables contextuales (que le pueden jugar a favor o en contra, según cada caso).

Para no perder productividad, ni competitividad, ni eficacia social de la organización, se requiere de una gestión proactiva y capacidad de anticiparse a ciertos cambios, desarrollando una cultura organizacional orientada al aprendizaje permanente, a la innovación y a la calidad total.

Las organizaciones deben dirigir su mirada al cliente interno y externo, a los *stakeholders* y al desarrollo sostenible, evaluando frente a cada decisión el valor agregado económico, social y ambiental que conlleva. Para todo esto es necesario un liderazgo holístico que comprenda la complejidad del ambiente y sepa gestionar positivamente los impactos de la organización y sus relaciones de fuerza y juegos de poder.

En el marco de la gestión de la sostenibilidad de las organizaciones, cabe detenernos a considerar al menos dos niveles de análisis:

- La organización con sus actividades **GENERA IMPACTOS MÚLTIPLES** (económicos, sociales y ambientales) que pueden ser positivos/negativos.
- La organización **RECIBE IMPACTOS MÚLTIPLES** del micro y del macroambiente (económicos, sociales y ambientales) que pueden ser positivos/negativos.

Toda organización tiene una relación bidireccional con el ambiente que la rodea y existe una mutua determinación de organización-contexto.

La recepción y generación de impactos se encuentran imbricados y deben analizarse desde la concepción de organización como sistema.

Se debe considerar también la recursividad que tienen los impactos que recibe y genera cada organización en su microambiente, en el marco del paradigma de la complejidad.

Contexto de asimetrías. Reflexiones y debates abiertos

A veces resulta difícil comprender en toda su dimensión los efectos positivos y negativos de la globalización. Y también adjudicarle impactos a un fenómeno que simplemente describe el estado actual de un contexto, que tiene variables de acumulación y carencias, que siempre existieron y van a existir. No es el objetivo de este escrito profundizar sobre el capitalismo salvaje, el individualismo, el consumismo y otras nociones que pueden estar afectando directa o indirectamente la calidad de vida de los seres humanos y el planeta, pero es inevitable encontrar en ellos parte de las piezas de un rompecabezas complejo e inacabado que puede ser materia de discusiones estructurales.

Una característica del capitalismo global es producir una constante inestabilidad, es una máquina de desestabilizar lo que él mismo ha instituido. Y el mundo social, la vida de las personas, de las familias y de los distintos grupos, necesita todo lo contrario (...) (Merklen, 2018, p.8)

En palabras de un premio Nobel en economía: "La globalización merece una defensa razonada, pero también requiere reforma" (Sen, 2007, p.26).

El capitalismo global está mucho más centrado en ampliar el dominio de las relaciones de mercado que, por citar un ejemplo, en el establecimiento de la democracia, en la expansión de la educación primaria o en mejorar las oportunidades sociales de los menos favorecidos de la sociedad (...) (Sen, 2007, p.23).

Es así como la economía mundial crece de manera despareja. La concentración de la riqueza muestra cifras alarmantes: en 2018, sólo 26 personas poseían la misma riqueza que 3800 millones de personas, la mitad más pobre de la humanidad (Lawson et al., 2019).

Dentro de este orden económico mundial que presenta disparidades, las empresas transnacionales ocupan espacios de poder muy significativos, al punto que a veces tienen mayor peso relativo que ciertos estados. Por ejemplo, en 2015, las diez mayores empresas del mundo obtuvieron una facturación superior a los ingresos públicos de 180 países juntos (Hardoon, 2017).

Chiavenato (2002) expone las características de las grandes corporaciones presentes en diversos países, las que ya dejaron de ser “multinacionales” para actualmente estar atravesando una etapa “global” en la que están orientadas hacia el mundo y no tienen una identidad nacional ni tienen centralizada su administración ni operaciones en un solo país. Esa dispersión obedece en gran medida a la permanente búsqueda de mejores oportunidades y menores costos, lo que a veces va de la mano con regiones con desregulaciones, precarios derechos laborales, bajos impuestos y pocas exigencias de protección medioambiental.

Stiglitz (2018) plantea que no se ha logrado que la globalización sea sostenible y es necesario un cambio estratégico. Una de las estrategias posibles que plantea el autor, consiste en administrar las consecuencias hacia el interior de cada país y reconsiderar los términos de la actual globalización para que estén menos incididos por los intereses empresariales y financieros y sean más justos con los países en desarrollo. “Si aspiramos a tener una globalización bien gestionada, debemos reformar la gobernanza mundial (...)”. (p.21)

Para entender las asimetrías entre países y comprender los procesos de evolución (o no) de ciertas sociedades, es necesario discernir las nociones de “coyuntura” y “estructura” y las de “crecimiento” y “desarrollo”.

Debemos precisar que la **coyuntura económica** configura la situación de un país en un momento determinado y en general describe la evolución en intervalos temporales menores a un año. En cambio, una perspectiva de **estructura económica** pondrá la mirada en los sistemas de producción, la asignación de los distintos recursos, la distribución de bienes y servicios, la desigualdad en el acceso a alimentos y servicios básicos, entre otros.

Por otra parte, si nos referimos al **crecimiento económico**, estaremos hablando de un aumento de la producción total de un país, en un período de tiempo determinado. Se mide, en general, como la tasa de incremento del PBI (Producto Bruto Interno). Pero esta medida puede darnos una lectura equivocada sobre la calidad de vida de la población y el medioambiente.

“Una de las cuestiones más urgentes para avanzar hacia economías más sostenibles -y orientadas al bienestar de todos- es el cuestionamiento del PIB como indicador de éxito económico” (Roca Jusmet, 2016, p.9)

“(…) el uso del PIB como indicador de éxito económico puede ser profundamente engañoso. El aparente progreso económico puede ir acompañado del desastre ecológico” (Roca Jusmet, 2016, p.58)

Por otra parte, el concepto de **desarrollo** incluye aspectos como el nivel de producción, cuestiones estructurales como el nivel de educación de la población, indicadores de mortalidad, esperanza de vida, entre otros, así como nociones referentes a la libertad política, seguridad social, etc. Siguiendo a Bekerman y Chiara (2016):

El desarrollo es un concepto más amplio que, si bien implica acumulación de capital, abarca también la incorporación de conocimientos, de tecnología, de inclusión social y de instituciones estables y funcionales. Comienza dentro del espacio propio de cada país, para luego poder insertarse dentro de las redes globales, de forma que las mismas actúen como impulsoras y no como limitantes de dicho proceso. (p.116)

Una lectura integral sobre el devenir de un país necesitará –por lo menos– de un análisis de su estructura económica y de su nivel de desarrollo.

Amartya Sen⁸, quien recibió el premio Nobel de economía en 1998, realizó varios estudios que han contribuido a la formulación del IDH (Índice de Desarrollo Humano) elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este índice ayuda a comprender el desarrollo de un país, ya que no sólo mira la riqueza sino también el nivel de vida digno desde aspectos vinculados a la salud y la educación.

Esta medición tiene una mirada más sistémica y permite ver cómo se correlacionan ciertas variables económicas, sociales, culturales. Por ejemplo, países con alto IDH, como los escandinavos, tienen altos niveles de equidad en la distribución del ingreso, son líderes en transparencia y tienen bajos niveles de corrupción.

Tal como plantean Sen y Kliksberg (2007) la cultura y la ética son claves para el desarrollo y tienen una estrecha vinculación con el progreso de un país. En países como los nórdicos, la corrupción se combate con una cultura participativa donde se internalizan valores que desalientan conductas deshonestas y perjudiciales para el colectivo

⁸ Amartya Sen es uno de los exponentes académicos que plantean la necesidad de revincular ética y economía. En su trabajo "Pobreza y hambrunas: Un ensayo sobre el derecho y la privación" (1981) comprobó que esas inequidades no se ven incididas por la falta de alimentos sino por la falta de acceso a los mismos y por la desigualdad en su distribución.

humano. También se cultiva la noción de capital social, donde la confianza, la asociatividad, la conciencia cívica y los valores éticos tienen un peso relativo de importancia en la construcción de un tejido social robusto y que vele por el fortalecimiento de las instituciones y la calidad de vida.

Dado que los indicadores económicos y sociales no son muy alentadores para el conjunto del planeta, la Organización de las Naciones Unidas estableció hacia el año 2030 los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos apuntan a grandes metas como hambre cero, salud y bienestar, igualdad de género, educación de calidad, trabajo decente, a fin de luchar contra la pobreza, proteger el medioambiente y los derechos humanos básicos. Organizaciones de todo tipo se suman a este desafío.

La oportunidad de debatir el largo plazo no es responsabilidad exclusiva de los dirigentes políticos sino también de empresarios, dirigentes sociales, profesionales y referentes de todo tipo. Los retos globales requieren de cambios estructurales para su abordaje.

Tal como plantea Llamazares (2011), resulta necesario fomentar el diálogo transdisciplinario como vía de transformación de la crisis contemporánea y desplegar una conciencia holística, con una lógica biocéntrica, más conectada con el ser humano y la naturaleza. Hace falta integrar y ampliar la mirada con una perspectiva sistémica y una apertura multidimensional para trabajar en pos de un desarrollo sostenible.

Se pueden observar algunos procesos de cambio de paradigmas en diversos campos profesionales, científicos, culturales y sociales. Es responsabilidad de los distintos líderes el dar las discusiones ideológicas, culturales y políticas que interpeleen *el statu quo* y den respuestas a los problemas que aquejan a la humanidad, subordinando el capital a la satisfacción de las necesidades de la gente.

Gestionar organizaciones desde un pensamiento holístico e integrado exige trascender de la mirada cerrada a problemáticas internas y trabajar en construir redes meta-organizacionales, que permitan afrontar colectivamente los desafíos estratégicos que el contexto plantea.

Los enfoques y modelos en administración: críticas y aportes

La transformación de las organizaciones en el tiempo

Es muy importante entender la evolución y el desarrollo de las organizaciones que, constituidas de manera formal, sirven a la sociedad en determinado momento histórico, aportando productos o servicios que generan satisfacción y beneficios funcionales, materiales o espirituales a las personas.

Toda organización tiene una razón de ser (una misión) que condiciona y determina la integración de cada componente que le da sentido a esta: políticas, objetivos, estrategia, táctica, funciones, procesos, procedimientos, actividades y tareas, así como la estructura organizacional en su conjunto. Vale decir que, desde una visión diacrónica, presentaremos las diversas teorías organizacionales a partir de la dinámica de la organización (interrelación de ideas, personas y recursos).

Descripción de las teorías desde la dinámica organizacional

Sobre las teorías organizacionales, escuelas de pensamiento administrativo o enfoques de gestión, tal como se las reconoce, lo que debemos aclarar es que no son excluyentes sino complementarias.

Todas cuentan con un enfoque predominante, que incluye la disciplina que más influye en ellas (la sociología, la psicología o la administración⁹) tanto como el énfasis que ponen en alguno de los elementos constitutivos de la organización (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente).

Describiremos cada teoría: clásica, burocrática, de las relaciones humanas, de los sistemas, del comportamiento, estructuralista, del desarrollo organizacional, política, institucional y de los sistemas adaptati-

9 El enfoque sociológico explica la relación estructura – resultados, el psicológico la relación individuo – organización y el administrativo la coordinación del trabajo colectivo.

vos complejos¹⁰; a través de su denominación de referencia, principales exponentes y concepto de dinámica organizacional.

Teoría clásica

Esta teoría cuenta con dos exponentes principales: la clásica científica y la clásica funcional.

La teoría clásica científica tiene como principales exponentes a Frederick Taylor (1856-1915), Henry Gantt (1861-1919) y Lilian (1878-1972) y Frank Gilbreth (1868-1924) y la dinámica organizacional se explica a partir de la cuantificación del esfuerzo individual y su impacto en el sistema¹¹. El foco está puesto en la tarea (racionalización del trabajo operativo).

Asimismo, la teoría clásica funcional tiene como principal exponente a Henri Fayol (1841-1925) y la dinámica organizacional se explica a partir de la distribución precisa de tareas, funciones y puestos específicos. El foco está puesto en la estructura.

Teoría burocrática

La teoría burocrática o weberiana, tiene como principal exponente a Max Weber (1864-1920) y la dinámica organizacional se explica a partir del diseño de una estructura orgánico funcional con jerarquías y procesos específicos e impersonales. El foco está puesto en la tarea y la estructura.

10 En La jungla de la teoría administrativa (1961), Harold Koontz sostiene que la mayoría de los enfoques de la teoría administrativa, también pueden clasificarse en alguna de estas escuelas: la del proceso administrativo, la empírica, la del comportamiento humano, la de los sistemas sociales, la de la teoría de las decisiones y la matemática.

11 El análisis de tiempos y movimientos que desarrolló Taylor se convirtió posteriormente en lo que se conoce como Organización Científica del Trabajo, que sostenía el carácter utilitario en la motivación de las personas (solo trabajarían más y mejor por una retribución económica).

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las RRHH tiene como principales exponentes a Elton Mayo (1880-1949), Abraham Maslow (1908-1970) y Cliris Argyris (1923-2013) y la dinámica organizacional se explica a partir de la integración efectiva de las personas en grupos y equipos de trabajo. El foco está puesto en las personas.

Las investigaciones de Mayo, como la que llevó a cabo en la Western Electric en Hawthorne, convalidaron que las personas se motivan por sus relaciones personales y sociales, además de por sus intereses económicos.

Teoría de los sistemas

Esta teoría cuenta con dos exponentes principales: clásica y cooperativa

La teoría clásica de los sistemas tiene como principal exponente a Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) y la dinámica organizacional se explica a partir de la coordinación de todos y cada uno de los subsistemas que conforman el sistema que los contiene. El foco está puesto en la estructura.

De la misma manera, la teoría cooperativa de los sistemas tiene como principal exponente a Chester Barnard (1886-1961) y la dinámica organizacional se explica a partir de la interrelación entre las personas, que genera instancias de confianza y cooperación entre ellas. El foco está puesto en la estructura y las personas.

Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento tiene como principales exponentes a James March (1928-2018) y Herbert Simon (1916-2001) y la dinámica organizacional se explica a partir de la autonomía en la toma de decisiones de sus miembros, de acuerdo al alcance y la profundidad de su influencia. El foco está puesto en las personas.

Teoría estructuralista

La teoría estructuralista tiene como principales exponentes a Talcott Parsons (1902-1979) y Amitai Etzioni y la dinámica organizacional se explica a partir de un todo superior de cada una de las partes, atendiendo el conflicto, los mecanismos de recompensa materiales y simbólicos y las relaciones interorganizacionales. El foco está puesto en la estructura, las personas y el ambiente.

Teoría del desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional tiene como principales exponentes a Kurt Lewin (1890-1947) y Douglas McGregor (1906-1964) y la dinámica organizacional se explica a partir de la administración del cambio planeado sobre la base de la participación de cada nivel de la estructura. El foco está puesto en las personas y la tecnología.

Teoría política

La teoría política tiene como principales exponentes a Philip Selznick (1919-2010), Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier (1922-2013) y la dinámica organizacional se explica a partir de la gestión de las relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en la organización y la forma de priorizar sus demandas, para resolver conflictos. El foco está puesto en las personas, la tecnología y el ambiente.

Teoría institucional

La teoría institucional tiene como principales exponentes a John Meyer, Brian Rowan, Paul Di Maggio y Walter Powell y la dinámica organizacional se explica a partir de la legitimidad construida en el marco institucional que condiciona y define la organización. El foco está puesto en la estructura y el ambiente.

Teoría de los Sistemas Adaptativos Complejos. SAC

Finalmente, la teoría de los SAC tiene como principales exponentes a Jorge Etkin, Ilya Prigogine (1917-2003) y Stuart Kauffman y la dinámica organizacional se explica a partir de la gestión de la complejidad, donde se reconoce la auto-organización y la adaptación como procesos clave. El foco está puesto en la estructura, el ambiente y la tecnología.

A modo de síntesis, las teorías clásicas (clásica, burocrática, de las relaciones humanas y de los sistemas) permitieron entender la división de tareas, las motivaciones básicas y el diseño de estructuras jerárquicas; las teorías neoclásicas (del comportamiento, estructuralista y del desarrollo organizacional) la gestión de las decisiones, el conflicto y el cambio; y las teorías modernas (política, institucional y de los sistemas adaptativos complejos) los intereses y las demandas, las instituciones y la dinámica de lo imprevisto y lo impensado.

¿Alguna escuela de pensamiento que sintetice a todas?

Fácticamente es imposible pensar en eso. Por la naturaleza, los propósitos y las tecnologías de las organizaciones modernas¹².

Pero lo que sí se puede es entender el aporte que cada teoría le proporciona a cada tipo de organización, a fin de garantizar su productividad y su posicionamiento.

Finalmente, dos modelos de organización que completan las escuelas estudiadas: las organizaciones que aprenden y las organizaciones en red.

Las organizaciones que aprenden focalizan en la permanente formación y capacitación de sus miembros en tanto la incorporación de más y mejores conocimientos para compartir; convirtiendo este com-

12 Entendidas como un conjunto de elementos en interacción ordenada a través de dos subsistemas: técnico (máquinas, procedimientos y espacio físico) y social (personas, comportamientos y hábitos), cuyas relaciones preservan al mismo y su comportamiento persigue algún tipo de objetivo en escenarios inciertos, asumiendo un cierto nivel de riesgo.

portamiento en una pauta cultural. Se priorizan el diseño de equipos de trabajo y de estructuras menos jerárquicas y más descentralizadas.

Estas organizaciones están basadas en el cumplimiento de cinco disciplinas que son: dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico (Senge, 2005).

Las organizaciones en red son un emergente de la conexión permanente de personas y organizaciones que, a través de sitios, portales, redes sociales y mensajeros, logran un flujo constante de información y conocimientos que permiten efficientizar funciones y procesos y hasta llegar a crear conjuntamente productos o servicios (este nuevo concepto se conoce como co-creación).

Visión de los sistemas

A principios del Siglo XX, el enfoque analítico dominaba el análisis de las organizaciones reduciendo sus problemas complejos a componentes aislados más pequeños. En el mismo siglo, surge la teoría general de sistemas, enfoque que proporciona cierta noción de totalidad "orgánica" con relaciones de causalidad; complementando de esta manera al enfoque analítico. Sin embargo, cuando se comienzan a estudiar fenómenos complejos, el todo resultaba ser más que la simple suma de las partes. Así, se llega a la conclusión de que el comportamiento de los sistemas complejos debe explicarse no sólo en función de sus componentes y atributos sino también en función de todo el conjunto de relaciones existentes entre ellos.

En su famoso ejemplo del taller de agujas, Adam Smith (1996) describe como diferentes personas llevaban a cabo distintas actividades para concretar la producción de agujas a fines del siglo XVIII. Cada persona, al especializarse en una sola tarea, lograba que el volumen de producción resultante fuera mayor de lo que habría sido si cada persona llevaba a cabo todo el proceso productivo de la fabricación de agujas. Esas acciones se realizaban en el marco de un proceso conjunto, donde se combinaba la especialización de las tareas y el medio laboral donde

se gestaban. Pero lo relevante de este caso es cómo interactuaban todas las "partes" que intervenían en la obtención del resultado: la aguja.

En este orden de ideas, el uso de la teoría general de sistemas para el estudio de las organizaciones ha permitido el desarrollo de los distintos elementos componentes que hacen al funcionamiento organizacional. Considerando a todo sistema como un complejo de elementos en interacción continua y ordenada, es tan relevante la identificación individual de estos elementos como la relación existente entre los mismos (sistema cerrado) y con el entorno (sistema abierto).

De esta manera, la organización es considerada como redes de sistemas individuales de procesamiento de información, que operan con lenguajes, ideas y acciones compartidas (Frischknecht, F, 1993). A partir de esta definición se presenta la siguiente matriz con dos ejes, uno con los niveles de información de la estructura organizacional y otro con la interpretación que se efectúa de los mismos a través de tres niveles de cierre del lenguaje, del conocimiento y de los programas (o decisiones).

Nivel de la Estructura Organizacional	Interpretaciones		
	Lenguaje	Conocimiento	Programas
Estrategia	Nominal	Valores	Resolución de Conflictos
Administración	Natural	Experiencia	Solución de problemas
Operación	Formal	Ciencia	Cómputo

Fuente: Tabla 1. Información y organización (Adaptación de Frischknecht, 1993, pag. 14)

Estos dos ejes constituyen los fundamentos básicos para la integración sistémica de los elementos de la estructura organizacional. Mientras que el eje vertical se exponen los niveles estratégico, administrativo y operativo (o táctico); en el eje horizontal se incluyen las interpretaciones que se efectúan de cada nivel organizacional en fun-

ción del lenguaje que se utiliza, el conocimiento que prevalece y los programas necesarios para solucionar las situaciones correspondientes.

De esta manera, el nivel organizacional estratégico se caracteriza por utilizar un lenguaje nominal, abierto, no estructurado y un modelo de conocimiento basado en los valores (definidos como actitudes socializadas compartidas) que emplea el proceso de resolución de conflictos como programa estratégico (ejemplos: métodos como los de prueba y error, azar, especulación, etcétera). La comunicación es básica en el nivel organizacional estratégico toda vez que actúa como medio orientador hacia la generación de ideas compartidas.

El nivel organizacional administrativo (también conocido como nivel organizacional de planeamiento y/o gestión), en cambio, es interpretado por medio de un lenguaje semi-estructurado, natural, semi-abierto, y un modelo de conocimiento en el cual la experiencia (proveniente del sentido común, la pericia profesional, modelos mentales, etc.) constituye la base para la solución de los problemas. La creatividad, la invención y la innovación son ejemplos de los programas utilizados por este nivel organizacional (March, J. y Simon, H., 1958). Al analizar este nivel organizacional Administración (Frischknecht, F, 1993), es importante aclarar que este término no es el mismo concepto que el de la disciplina Administración (tema desarrollado con profundidad en el Capítulo 1).

Por último, el nivel organizacional táctico (u operativo) se caracteriza por emplear un lenguaje formal, cerrado y estructurado, y utilizar un modelo de conocimiento basado en el conocimiento científico. Estas interpretaciones derivan en el empleo de programas tales como la deducción lógica y el cálculo. En este caso, al ser los programas de cómputo independientes del sujeto, no hay lugar para la discrecionalidad y lo único requerido es la emisión de directivas o instrucciones.

En general se puede decir que la visión sistémica genera un marco conceptual a partir del cual el estudio de la organización se simplifica, proporcionando así una base de análisis que ordena el conocimiento de nuestra disciplina. Tanto para la resolución de los problemas como para la toma de decisiones —objetos de estudio de la Administración—

se requiere acudir a otras disciplinas y es, en este punto, donde la visión sistémica juega un rol fundamental al facilitar la vinculación de diferentes áreas de conocimiento con un marco general.

Estrategias

El concepto de estrategia ha sido analizado y estudiado por diversas escuelas de pensamiento. La fábula¹³ de “Los ciegos y el elefante” en la que seis hombres ciegos de Indostán intentan describir a un elefante desde la parte del animal que logran hurgar, es una interesante aproximación a la formación del término estrategia. Mientras uno de estos hombres, al palpar su flanco define al elefante como una “pared”, otro de ellos al tocar su colmillo lo considera una “lanza”. Una “serpiente” es imaginada por uno de los ciegos al acariciar su trompa, mientras que los demás lo consideran un “abanico” (al palpar su oreja), un “árbol” (al manosear su rodilla) y una “soga” (al tantear su cola). Si bien ninguno lo podía ver, cada uno lo definió en función de lo que imaginaron al tocar la parte que tuvieron a su alcance. Sin embargo, es relevante la afirmación de Mintzberg al señalar que:

“...además de investigar sus partes, debemos prestar atención a toda la bestia... Nunca la encontraremos, nunca llegaremos a verla toda. Pero sin duda, podemos apreciarla mejor”. (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel J. 2003. Pág. 469)

La disparidad de conceptos de estrategia ha generado que pase de ser considerada desde la cúspide de la pirámide organizacional hasta la forma en que la empresa direcciona sus vínculos con el mercado. La

13 Fábula de John Godfrey Saxe 1816 – 1887 cita en Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel J. Safari a la estrategia. 2003

función de toda estrategia es la determinación de la misión o propósito, con la mira puesta en la interpretación de los valores contenidos en la misma. Luego, la misión es ‘decodificada’ en un plan para ser finalmente codificada en el nivel operativo, siendo su resultado un programa que deberá contener las directivas pertinentes.

Como bien señala Morin (1994), en ciertos niveles de la organización emergen ciertas cualidades y propiedades específicas de esos niveles (Morin, E., 1994). A partir de la estructura organizacional, se presenta un dilema en cuanto a los criterios de diversidad y amplitud que surgen del nivel estratégico; que se contraponen a los criterios de parcialidad y reduccionismo que engendran los programas provenientes del nivel operativo o táctico. El problema radica en que estos programas tienen repercusión en la sociedad y es esta interacción la que, buscando simplificar la misión estratégica en un programa, genera la complejidad.

Desde esta perspectiva y con la finalidad práctica de simplificar el concepto, se afirma que la *estrategia* se focaliza en la “Determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines” (Koontz, H. y Weinhrich, H., 2007, pág. 156). Estos autores afirman que la misión o propósito responde la pregunta “¿En qué negocio estamos?”, mientras que los objetivos constituyen los resultados hacia los que se dirigen las actividades de la empresa.

Las opciones estratégicas son las alternativas de acción que contienen cierto riesgo a ser considerado al momento de la elección. Tanto la oportunidad como los recursos estimados en cada adopción de línea de acción juegan un rol importante al momento de evaluar la estrategia a seguir. En cuanto a herramientas para la asignación de recursos se puede mencionar la matriz de portafolio de negocios. Esta matriz fue desarrollada por el Boston *Consulting Group* (BCG) y se basa en la vinculación entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva de la empresa en el mercado.

Otro tema no menor es la jerarquía de las estrategias de la empresa que, en función del tamaño de la compañía, se presentan en la Alta gerencia, en la dirección general de una unidad de negocio y en los distintos departamentos de la empresa. De esta manera, se puede mencionar la estrategia corporativa en la cima de la pirámide organizacional. En este caso, los directivos delinean una estrategia general según el campo de actividad (diversificación, integración vertical, internacionalización, fusiones, alianzas, etc.). En un segundo nivel jerárquico se desarrollan las estrategias de negocio en las que se define la forma de competir (costos, diferenciación, etc.). Por último, las estrategias funcionales se presentan en un tercer nivel departamental para apoyar a la estrategia corporativa y las estrategias de negocios.

Análisis organizacional

La formulación de toda estrategia requiere tanto de un análisis del ambiente externo en el que está inmersa la empresa, como de su ámbito interno. Basado en las necesidades del mercado y en la conquista del mismo, Porter efectúa un análisis organizacional que comienza con la definición del escenario tomando en consideración la compleja dinámica que tiene lugar entre los fenómenos políticos, económicos y culturales que circundan a una organización (Porter, M., 1999). Para el autor, existen dos ejes fundamentales en el análisis para la competitividad organizacional: el posicionamiento estratégico de la empresa en el contexto y la excelencia operacional de la misma.

Al analizar el posicionamiento estratégico de la empresa, Porter toma la estructura del sector industrial como un dato del mercado (Porter, M., 1999). Basado en el análisis competitivo a nivel sectorial, el posicionamiento de la empresa toma en cuenta ciertas barreras de ingreso y de salida según el sector industrial en cuestión. Luego, con un análisis interno de la organización, se detectan las capacidades que al vincular la estrategia con la excelencia operacional, origina la "cadena de valor". Esta cadena de valor contiene actividades primarias y

secundarias (o complementarias) que deben articularse integralmente entre sí para lograr ventajas competitivas en el segmento de mercado seleccionado.

Desde otra perspectiva, la consultora McKinsey & Compañía y profesores de la Escuela de Negocios de Harvard y Stanford, desarrollaron una herramienta para el análisis interno organizacional basado en siete variables empresariales. Este método conocido como el modelo 7-S surgió de una corriente de investigación que buscaba identificar la mejor forma de administrar y organizar empresas. Una serie de estudios realizados a lo largo de más de tres décadas llevaron a las siguientes conclusiones:

- No hay una sola mejor forma de organización.
- La organización ideal es aquella que está alineada con su entorno.
- La organización es un sistema complejo con elementos interrelacionados cada uno de los cuales contribuye a la efectividad de una organización.
- Hay siete factores que son claves en la organización: estrategia, estructura, sistemas, personal, habilidades, estilo y valores compartidos.
- Para ser eficiente, una organización debe tener entre estos siete elementos, un alto grado de alineamiento interno.

Los directivos utilizan frecuentemente el marco 7-S para que los ayude a solucionar el complejo problema de capturar la multiplicidad de factores que conforman el comportamiento y el desempeño de una organización. La teoría subyacente del modelo es simple: una organización es eficiente siempre y cuando esté bien alineada; es decir, cada S es consistente y coherente con las otras y al mismo tiempo las refuerza. Como todos los modelos debe ser tomado con precaución al momento de sacar las conclusiones del análisis. Sin embargo, el marco de las 7-S puede ser un punto de partida para el análisis interno organizacional, al señalar el camino hacia cuestiones que requieren un estudio más profundo.

Referencias Bibliográficas

- Argyris, C (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press
- Banco Mundial (2019). www.bancomundial.org – Fecha de consulta: 5 de abril de 2019.
- Bekerman, M. y Chiara, A. (2016). *Comentario al trabajo de Aldo Ferrer: "Globalización, desarrollo y densidad nacional"*. Buenos Aires: Revista Voces en el Fénix N° 54, mayo 2016.
- Bertoni, R. (2015). *Antidumping. Necesidad y vulnerabilidad de los Países en Desarrollo*. Moreno: UNM Editora.
- Bosch, R. (2009). *Las negociaciones comerciales y la reducción del espacio de políticas para el desarrollo industrial*. Buenos Aires: Revista del CEI, Nro. 14, pág. 117-132.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración. México*. McGraw-Hill Interamericana S.A. 7a. Ed.
- Cleri, C. (2013). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Granica.
- Cuello, F. (2003). ¿Es posible preservar los espacios para Políticas de Desarrollo en la Organización Mundial del Comercio? Santo Domingo: FES/CIECA.
- Drucker, P. (2001). *La gerencia - tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fayol, H y Taylor, F (1987). *Administración industrial y general. Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo
- Ferrer, A. (1999). *La globalización, la crisis financiera y América Latina*. En: Tiempos violentos. Neoliberalismo, globalización y desigualdad en América Latina. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Fondo Monetario Internacional (2019). <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm> – Fecha de consulta: 5 de abril de 2019.

- Frischknecht, F (1993). Dirección Recursiva. Buenos Aires. Ed. El Ateneo.
- Gak, A. (2018). *La razón enfrenta la ley del más fuerte*. Buenos Aires: Revista Voces en el Fénix N° 69, junio 2018.
- Gore, E y Dunlap, D (2006). *Aprendizaje y organización. Una lectura de teoría de la organización*. Buenos Aires: Gramica
- Hardoon, D. (2017). *Una economía para el 99%*. Informe Oxfam, publicado el 16/01/2017.
- Jones, G y George, J (2010). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill
- Kliksberg, B. (2011). *Escándalos éticos*. Buenos Aires: Temas.
- Koontz, H (1961). *The management theory jungle*. In Academy of Management Journal. Los Angeles: UCLA
- Koontz, H. y Weinhrich, H. (2007). *Administración. Una perspectiva global*. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Krieger, M (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson
- Lawson et al. (2019) ¿Bienestar público o beneficio privado? Informe Oxfam, publicado el 21/01/2019.
- Llamazares, A. (2011). *Del reloj a la flor de loto. Crisis contemporánea y cambio de paradigmas*. Argentina: Ed. Del nuevo extremo.
- March, J. y Simon, H. (1958). *Teoría de la organización*. Barcelona. Editorial Ariel.
- Merklen, D. (2018). *La legitimación de la desigualdad*. Buenos Aires: Periódico Acción. 2da quincena, julio 2018.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel J. (2003). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires. Ed. Granica.
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Buenos Aires. Ed. Gedisa.
- Nonaka, I y Takeuchi, H (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press
- Perel y otros. (1996) *Administración General. Organización, planeamiento y control*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Peters, T y Austin, N (1985). *A passion for excellence*. Nueva York: Ramdon House.

- Peters, T & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row
- Porter, M. (1999). *Estrategia Competitiva*. México. Ed. CECSA.
- Raim, L. (2019). *Cinco prejuicios sobre Estado e industria*. LE MONDE diplomatique, julio 2019.
- Real Academia Española (2019). <https://dle.rae.es/> - Fecha de consulta: 5 de abril de 2019
- Rivas Tovar, L (2009). *Evolución de la teoría de la organización en Universidad y Empresa* Rosario: UNR
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administration*. Mexico, Ed. Pearson.
- Roca Jusmet, J. (2016). *Crecimiento contra medio ambiente*. España: RBA Contenidos Editoriales y Audiovisuales.
- Scheid, J (1983). *Los grandes autores en administración*. Buenos Aires: El Ateneo
- Sen, A. (1981) *Poverty and Famines: An Essay on Entitlements and Deprivation*.
- Sen, A. y Kliksberg, B. (2007). *Primero la gente*. Barcelona: Deusto.
- Senge, P (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica
- Senge, P, Ross, R, Smith, B y Kleiner, A (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica
- Smith, A. (1996). *La riqueza de las Naciones*. Madrid. Alianza Editorial.
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la globalización*. Argentina: Taurus.
- Stiglitz, J. (2010). *Caída libre*. Buenos Aires: Taurus.
- Stiglitz, J. (2012). *El precio de la desigualdad*. Buenos Aires: España: Taurus.
- Stiglitz, J. (2018). *El malestar en la globalización*. Buenos Aires. Taurus.
- The Economist. *Slowbalisation*. (2019) *The future of global commerce*. Revista publicada el 26/01/2019, pág.9 y 19-22.
- Tugores Ques, J. (2016). *Los ganadores y perdedores de la globalización*. España: RBA Contenidos Editoriales y Audiovisuales.
- Weber, M (1922). *Economía y sociedad*. Los Ángeles: UCLA Press

Capítulo 3

Escuelas de la administración y teorías de la organización. Evolución histórica y tendencias actuales

Andrea Alejandra Fracassi Ravier

El término “escuela” se refiere a las distintas corrientes de pensamiento que se han desarrollado a lo largo de la historia de la administración. Cada escuela tiene autores representativos. Muchas veces los autores de una misma corriente aportaron teorías e ideas coincidentes, aun cuando no tuvieron contacto personal entre sí. Estas corrientes de pensamiento surgieron a partir del análisis coincidente que hicieron los pensadores sobre la administración de las organizaciones¹⁴.

La exposición sobre las escuelas puede presentar variaciones entre un autor u otro, pero a grandes rasgos todos señalan la existencia de una escuela clásica, que comprende las primeras décadas del siglo XX; la neoclásica, que abarca las ideas desde 1940 hasta 1970 y las nuevas corrientes desde la década de los 80 en adelante. Posteriormente, se encuentran las tendencias más actuales como la administración japonesa, la teoría orientada al mercado y la vinculada con las neurociencias. Seguidamente se explicará cada corriente de pensamiento o escuela, sus principales referentes y los planteos y aportes más importantes de cada una.

14 Franco J. A. y Mendoca A. H. El contexto y las escuelas de administración. En Vicente, M. A. y Ayala J. C. (coord.). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires, Pearson Educación, 2008.

Una organización se define como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados. Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionados con un conjunto de objetivos¹⁵.

Para Chiavenato (1998), las organizaciones componen el mundo de hoy. Estas pueden ser con ánimo de lucro o no, es decir, pueden ser empresas o instituciones con otros fines. Se trata de grupos humanos que llevan adelante tareas coordinadas para cumplir determinados objetivos.¹⁶

Si se trata de una empresa, la organización no se entiende solo como sistema social, como un sistema técnico, “un conjunto de edificios, fuerza laboral, dinero, máquinas, procesos, sino también como una organización de personas que aplican tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de la organización, sino una propiedad intrínseca”¹⁷.

La teoría de las organizaciones es un campo de conocimientos que se ocupa del estudio de éstas en forma general. A su vez, la administración es la conducción racional de las actividades de una organización. En ese sentido, la teoría de las organizaciones es un área que se ocupa del estudio de la administración de las organizaciones, sean con fines de lucro o no¹⁸.

La tarea de la administración es planear, organizar, dirigir y ejercer el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización¹⁹. Las teorías o escuelas de la administración

15 Etzioni, A. (1960). *Organizaciones modernas*. Uteha.

16 Chavenato, I. *Introducción a la teoría general de la administración*. Buenos Aires, Mc Graw Hill, 1998, p. 1.

17 Acevedo, J.C. (2008). *Tipos de sistemas*. Recuperado de: [http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7244/3/658.\)4038-A174d-Capitulo%20II.pdf](http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7244/3/658.)4038-A174d-Capitulo%20II.pdf)

18 Chiavenato. *Ob cit*, p. 1.

19 *Ibid*.

son diversas y han tenido una evolución, conforme avanzaron las tecnologías y las formas de organización social. Puede decirse que, para que se planteara una de las primeras teorías o escuelas de la administración, la administración científica, primero fue necesario que el sistema económico capitalista evolucionara en el mundo occidental, que la producción de bienes y mercancías aumentara significativamente a partir del desarrollo tecnológico que posibilitó la Revolución Industrial en el siglo XIX.

Vale decir que las condiciones del trabajo y las formas en que este se organiza han evolucionado a lo largo de la historia, pero su función como hecho social ha sido la misma, producir para garantizar el sostenimiento y abastecimiento de las necesidades humanas. Sin el trabajo dentro de las organizaciones, la humanidad no hubiese alcanzado tal grado de progreso y desarrollo. Todas las cosas que consumimos y tenemos son por efecto del trabajo humano²⁰. Las primeras civilizaciones se dedicaron a la agricultura para su sostén alimenticio. En Mesopotamia, Egipto, Persia y Grecia, los seres humanos fueron perfeccionando cada vez más los cultivos mediante la tecnología, lo cual les permitió incrementar su productividad y por ende la satisfacción de las necesidades.

Se entiende que todo lo que la humanidad consume y tiene artificialmente, es producto del trabajo y sin el trabajo humano todas las cosas que se crearon para la vida, alimentación y estilo de vida del hombre, desaparecerían. Esto supone un perfeccionamiento y especialización del trabajo a lo largo de la historia, lo que se ha denominado división internacional del trabajo²¹.

La Revolución Industrial ocurrida en Inglaterra a partir del siglo XVIII y después expandida en toda Europa y en el mundo occidental,

20 *Ibid*, p. 19.

21 “Esta división del trabajo, necesaria para alcanzar la eficacia, entraña la agrupación de los trabajadores en células de producción a las que se da el nombre de empresas. Cada empresa produce así no todos los productos que el grupo necesita, sino solo algunos de ellos, lo cual implica el cambio”. Fourastie, J. *¿Por qué trabajamos?* Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1981, p. 21.

significó un cambio trascendental con respecto al trabajo y a las formas de organización social. La incorporación de las máquinas en los procesos productivos, además de propiciar la producción a gran escala, trajo consigo importantes transformaciones en las sociedades, las cuales devinieron de agrícolas y rurales a urbanas e industrializadas²².

Se considera que en el periodo 1849-1870 se produjo la última gran revolución de occidente, predominantemente por el incremento de los beneficios económicos que obtuvieron las potencias occidentales en cuanto a la expansión de la producción industrial capitalista, así como también de los precios. Esta época vive un esplendor que acarreó al mismo tiempo la liberalización económica de las potencias europeas y de Estados Unidos²³.

La ciencia y la tecnología avanzaron vertiginosamente y son una causa importante del amplio adelanto económico de las potencias occidentales. El sistema experimentó una transformación en el mercado de bienes de consumo, con lo cual se inició la producción y el mercado de masas. Asimismo, hacia fines del siglo XIX, "se llevó a cabo el intento sistemático de racionalizar la producción y la gestión de la empresa, aplicando métodos científicos no sólo a la tecnología, sino a la organización"²⁴.

Clásica

La escuela clásica de la administración constituye el modelo tradicional. Contiene la corriente taylorista y el fayolismo, entre otros aportes. Seguidamente, se exponen las ideas de esta corriente basada en la administración científica y en el enfoque clásico.

22 Hobsbawn, Eric (2007). *La era del imperio, 1875-1914*. Buenos Aires: Paidós/Crítica.

23 *Ibid.*

24 *Ibid.*, p. 59.

Teoría de la administración científica

A partir del proceso de transformación explicado previamente, se hizo necesario mejorar y adaptar las formas de producción dentro de las fábricas. Un grupo de ingenieros estadounidenses diseñaron un esquema de trabajo para incrementar la productividad mediante el trabajo coordinado y en serie. Se trató de un modelo basado en las tareas, que se enfocó en la racionalización del trabajo en el nivel operativo. Esta primera escuela se conoce como la teoría de la Administración científica y surgió en 1903.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) desarrolló la teoría de la administración científica. Esta escuela se preocupó por incrementar la eficiencia de la industria mediante la racionalización del trabajo obrero²⁵. El taylorismo se centró en aumentar la productividad mediante la división del trabajo. Se trató de una teoría que prestó atención en los movimientos necesarios para la realización de una tarea. De allí que el trabajo en serie fue su modelo esencial, es decir, la realización repetida de una misma tarea por parte del obrero, lo cual creaba una cadena de repeticiones para posibilitar la rapidez y eficiencia en la fabricación de un bien o producto. Se trató de un esquema de trabajo de abajo hacia arriba.

El taylorismo emprendió estudios de tiempo y movimientos en los talleres y fábricas, pero su contribución más importante para la administración fue que permitió que se abordase de forma sistemática el estudio de las organizaciones y de la administración como ciencia²⁶. Junto con Taylor también trabajaron otros ingenieros como Frank B. Gilbreth (1868-1924), quien dedicó su interés en el esfuerzo humano como medio para aumentar la productividad. Este autor realizó en sus investigaciones un análisis sobre el tiempo y los movimientos. También se dedicó a estudiar la fatiga humana.

25 Chiavenato. *Ob cit.*, p. 51.

26 *Ibid.*, p. 59.

Los estudios de estos ingenieros originaron la división del trabajo dentro de las fábricas y la especialización del obrero en el ejercicio de una sola tarea. De esa forma, se limitó al obrero a una tarea única y repetitiva. Asimismo, la administración científica definió los cargos y tareas a ser desempeñados por las personas, así como también se crearon los planes de incentivos salariales y premios por producción²⁷.

Con esta escuela de la administración surgió lo que se conoce como el "homo economicus", es decir, el "hombre económico". Eso significó que toda persona fue concebida como profundamente influenciada por las recompensas salariales, económicas y materiales²⁸. De igual forma, el taylorismo tuvo una preocupación por las condiciones de trabajo, por el uso adecuado de los equipos y maquinarias. Otro aspecto novedoso tiene que ver con la creación de un supervisor funcional para el obrero, con lo cual, el trabajador contó con el acompañamiento de un supervisor para sus tareas. Esto permitió que se eliminase en las empresas la autoridad centralizada.

Precisamente uno de los aportes de la escuela científica tiene que ver con la creación de los cargos, con la departamentalización de las organizaciones. Hubo un énfasis en la estructura, que se afianzó mucho más con la escuela clásica. A propósito, se puede mencionar a otro ingeniero de la escuela científica, Harrington Emerson (1853-1931), quien contribuyó a simplificar los métodos de trabajo y estudio de Taylor. Este autor se centró en los principios de rendimiento y eficiencia de las organizaciones.

De igual forma, otra figura importante del taylorismo es la de Henry Ford (1863-1947), quien patentó y comercializó la marca de automóviles homónima. Ford aportó un conjunto de teorías a la administración, como el sistema de integración vertical y horizontal, lo cual implicó producir desde la materia prima inicial hasta el producto final acabado. Además, diseñó una cadena de distribución comercial a través de agencias propias²⁹.

27 *Ibid*, p. 69.

28 *Ibid*, p. 73.

29 *Ibid*, p. 79.

Ford diseñó una serie de principios para la administración, siendo uno de los más importantes el principio de excepción, el cual se basaba en que los inconvenientes o dificultades en los niveles de las empresas deben resolverse en esos mismos niveles. Solo las decisiones más trascendentales y de importancia son tomadas por los mandos superiores o centrales.

Entre las críticas que se han hecho a la teoría científica está el hecho de que prestó poca atención al elemento humano dentro de las organizaciones. Se centró en las tareas, pero no en el ser humano. Para este modelo los trabajadores son seres pasivos. Esto indica que tuvo una visión microscópica del hombre, es decir, olvidó que el ser humano es ante todo un ser social. A su vez, si bien era una teoría que se basaba en la ciencia, empleó muy poca experimentación científica para comprobar sus teorías. Sus teóricos no creían en el empirismo³⁰.

La teoría científica concibe a las organizaciones como entes cerrados y herméticos, por lo que no tomaron en cuenta el entorno donde se desenvuelven. No se preocuparon sus estudiosos por la relación con las otras organizaciones del ambiente. Por esa razón, esta teoría es incompleta e inacabada³¹.

Teoría clásica

Esta teoría también es conocida como de administración industrial y gerencial. Fue una corriente que hizo significativos aportes a la escuela de la administración clásica. Fue diseñada por Henri Fayol (1841-1925), también ingeniero y considerado como el padre de la teoría moderna de la administración.

La teoría clásica surgió en Francia, en 1916. Tuvo una mayor difusión en Europa. A diferencia de la teoría anterior, enfocada en las tareas, esta hizo un mayor énfasis en la estructura de la organización. Tuvo una similitud con la teoría científica porque ambas buscaban incrementar la productividad y eficiencia de la organización.

30 *Ibid*, p. 87.

31 *Ibid*, p. 91.

Las ideas de Fayol constituyeron la base del enfoque clásico o tradicional de la administración, que predominó durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. Se trata de una corriente de anatomistas y fisiologistas de la organización, que se preocuparon por aumentar la eficiencia y productividad de las empresas a través de la forma y disposición de los componentes de la organización (departamentos)³². A diferencia de la teoría científica, es un enfoque de arriba hacia abajo, centrado en la estructura, en la departamentalización y división de las empresas. Fayol postuló seis funciones básicas de las empresas:

- *Funciones técnicas*: producción de bienes.
- *Funciones comerciales*: compra, venta e intercambio de bienes.
- *Funciones financieras*: búsqueda y gerencia de capitales.
- *Funciones de seguridad*: protección y preservación de bienes.
- *Funciones de contabilidad*: registros, costos y estadísticas entre otros.
- *Funciones administrativas*: integra las cinco funciones anteriores. Se encarga de coordinar y sincronizar las demás funciones³³.

Fayol definió la función administrativa como el acto de administrar cómo planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Asimismo, otro aporte consistió en distinguir entre organización y administración. La administración es un todo, de lo cual la organización es solo una parte. Esta distinción permitió establecer una diferenciación entre organización formal e informal³⁴.

Un aporte significativo de la corriente clásica es que concibió a la administración como una actividad que se aprende y, por ende, se puede enseñar³⁵. La teoría clásica se caracterizó también por ser prescriptiva y normativa, es decir, establecía elementos y principios previos que el administrador debe seguir en su actividad. Esto permitió crear

32 *Ibid*, p. 52.

33 *Ibid*, p. 103.

34 *Ibid*, p. 107.

35 Franco y Mendoza. *Ob cit*, p. 55.

una teoría sobre la organización científica, empleando como modelo las instituciones militares y eclesiásticas³⁶. Los autores más representativos de esta teoría de la organización científica fueron Fayol, junto con Mooney y Urwick.

Dichos autores tomaron como base el hecho de que la institución militar y la eclesiástica se preocupan por la estructura y las formas de la organización. De tal manera que, su esencia es la estructura organizacional. Esto les permitió establecer los siguientes principios que debe tener toda empresa: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, jerarquía o cadena escalar³⁷. Seguidamente, se definen cada uno de estos principios:

- **La división del trabajo**: tiende a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes; facilita adquirir habilidad, seguridad y precisión, que acrecientan el rendimiento.
- **La autoridad**: consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer; no se concibe la autoridad sin la responsabilidad.
- **La disciplina**: consiste en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
- **La unidad de mando**: para la ejecución de un acto cualquiera, un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe.
- **La unidad de dirección**: este principio puede expresarse así: Un solo jefe y programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.
- **La subordinación de los intereses particulares al interés general**: el interés de un agente o de un grupo de agentes no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen; es necesario buscar la manera de conciliarlos.

36 *Ibid*, p. 109.

37 *Ibid*, p. 111.

- **La remuneración:** debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y la empresa. El modo de retribución recibe en la práctica soluciones muy diversas, de las cuales ninguna ha parecido, hasta el presente, absolutamente satisfactorio.
- **La centralización:** es un hecho de orden natural; consiste en que, en todo organismo, decimos sea animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección; de aquél (el cerebro) o de esta (la dirección) parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del sistema (cerebro u organización, dirección).
- **La jerarquía:** está constituida por la serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen las comunicaciones, pasando por todos los grados de la jerarquía, que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. Pero no es siempre el más rápido, es a veces desgraciadamente largo³⁸.

De tal manera que, el modelo clásico concibe la organización en términos de estructura, forma y disposición, así como la interrelación entre las partes. La principal crítica hacia esta escuela es el enfoque simplificado que hace de la organización formal. La concibe de forma rígida, abstracta, formal, por lo que se trata de una perspectiva reduccionista. Tampoco emplearon un método rigurosamente científico, solo la observación y el sentido común. Se basan en la ultra racionalidad y por ende en la falta de realismo. Al igual que la escuela científica, se basa en un modelo cerrado, que tampoco toma en cuenta el entorno alrededor de la organización.

En ese sentido, el enfoque clásico es cerrado porque desconoce las influencias ambientales, no incluye en el análisis los valores y las

38 Franco y Mendoza. *Ob cit*, p. 64.

necesidades de la gente, no estudia los diferentes subsistemas y sus interrelaciones y no considera las estructuras formales³⁹. Sin embargo, Fayol es considerado el pionero de la administración en el campo de la dirección. Los principios establecidos por él, indicados previamente, así como su partición de la empresa en funciones y su definición de los procedimientos administrativos no fueron modificados sustancialmente por otras escuelas como la neoclásica y el estructuralismo⁴⁰.

De las relaciones humanas

Teoría humanista

A modo de trascender el énfasis puesto en la tarea y en la estructura por parte de la escuela clásica, a partir de 1930 surgió una nueva escuela que se enfocó en el ser humano, en las personas que trabajan en la organización. Este modelo se preocupó por el ser humano y los grupos sociales. Surgió posterior a la depresión del 29 en Estados Unidos, a fin de buscar una mayor eficiencia en las organizaciones. Se basó en un esquema democrático, que solo se empezó a aplicar en el resto del mundo después de la Segunda Guerra Mundial⁴¹. Valga mencionar que, algunos autores como Hermida y Serra (1989) ubican esta corriente dentro de la escuela neoclásica. Esta escuela incorpora aportes del campo de la sociología, la psicología y las relaciones humanas.

Esta teoría puso el foco en los aspectos sociológicos de la organización. También se derivó del surgimiento de la psicología industrial. Tuvo dos etapas. La primera fue el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste. La segunda etapa correspondió al estudio de la adaptación del trabajo al trabajador.

39 Gilli, J J; Arostegui, A; Doval, I; Iesulauro A. y Schulman, D. *Diseño organizativo. Estructura y procesos*. Buenos Aires, Granica, p. 29.

40 Hermida, J. y Serra, R. *Administración y estrategia. Un enfoque competitivo y emprendedor*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, p. 42.

41 Chiavenato. *Ob. cit*, p. 131.

Esta escuela surgió a partir de la necesidad de humanizar la administración y su creador fue Elton Mayo (1880-1949), un científico australiano que emigró a los Estados Unidos. La teoría surgió a partir de la revisión de la obra de Taylor y el desarrollo de una serie de estudios sobre la conducta humana.

La corriente humana coincide con un contexto en el que surgen las Ciencias Humanas y en el que además se produjeron transformaciones sustantivas en la sociedad, como la debilidad del patriarcado, el surgimiento de una organización laboral sólida en sindicatos y la creación de la Organización Internacional del Trabajo. También surgió en el contexto de entreguerras, entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial, una época de cambios significativos a nivel social, político y económico en el mundo occidental⁴².

Esta teoría comprobó la preponderancia del factor sociológico y psicológico sobre el fisiológico en la eficiencia de las organizaciones. Esto se determinó por medio de un experimento conocido como "la experiencia Hawthorne", el cual se desarrolló en una fábrica estadounidense, entre 1927 y 1932. El experimento utilizó dos grupos, uno control y otro experimental. Al grupo experimental se le cambiaba la iluminación en sus horas laborales, mientras con el grupo controlado se mantuvo una iluminación constante. El objetivo del estudio era conocer la relación entre la productividad y la iluminación en un grupo de mujeres obreras a fin de indagar hasta qué punto esto afectaba el rendimiento productivo⁴³.

El experimento constató que la búsqueda de la productividad como un problema solo de ingeniería es una visión insuficiente. Dicho experimento comprobó que el nivel de producción es resultante de la integración social. También se detectaron formas de comportamiento social dentro de los trabajadores de las organizaciones, lo cual permitió

42 Ideas tomadas de Franco y Mendoça. *Ob cit.* También se toman planteos de Hobsbawn, E. Historia del siglo XX. Buenos Aires, Crítica, 2010.

43 *Ibid.*, p. 139.

que se cambiara la perspectiva de la escuela anterior, es decir, de la escuela clásica⁴⁴.

Teoría del comportamiento

Algunos autores denominan esta teoría como el enfoque de recursos humanos⁴⁵. Un autor importante de esta corriente es Abraham Maslow (1908-1970), quien analizó el proceso de desarrollo personal y planteó una teoría relacionada con la satisfacción de las distintas necesidades. Maslow creó una escala en la que expuso a modo piramidal las necesidades que tiene el ser humano. En primer orden están las necesidades fisiológicas o más primitivas. Posteriormente están las necesidades de seguridad, las sociales, de estima y de realización⁴⁶.

La teoría de Maslow fue el punto de partida para comprender la motivación. El autor determinó que la necesidad es el origen de la motivación. A partir de estos aportes, Frederick Herzberg (1923-2000) analizó la satisfacción entre motivación y satisfacción. Este último autor clasificó las necesidades en dos tipos: a) Las relacionadas con la naturaleza animal del ser humano y b) Las relacionadas con la capacidad de realizarse y desde la realización experimentar el desarrollo sociológico y psicológico. Los elementos de este primer tipo de necesidades son factores de desarrollo motivacionales, mientras que los segundos son factores de higiene⁴⁷.

44 Otras conclusiones de las experiencias de Hawthorne, son las siguientes: a). El nivel de producción está determinado por las normas sociales y la integración al grupo de cada trabajador; el trabajador tiene tanto necesidades morales y afectivas como materiales. b). El comportamiento del trabajador está condicionado por las normas grupales, que establecen castigos a quien se aparte de los estándares aceptados por el grupo. c). Se considera a la empresa como compuesta por diversos grupos sociales, que no coinciden con la estructura formal establecida por la superioridad. Franco y Mendoça. *Ob cit.*, p. 72.

45 Daft, R. *Administración*. México: Thompson, 2004, p. 47.

46 Franco y Mendoça. *Ob cit.*, p. 74.

47 *Ibid.*, p. 75.

Los factores motivacionales se identificaron a partir de este momento. Seguidamente se enumeran: oportunidad de realizar, reconocimiento por lo realizado, contenido del trabajo, responsabilidad, capacitación y el desarrollo personal. Por otro lado, los factores higiénicos son: política de la empresa, supervisión, relaciones con los superiores, condiciones de trabajo, remuneración, relaciones con los iguales, vida personal, relaciones con los subordinados, estatus y seguridad⁴⁸.

Otro autor de esta corriente humanista o de las relaciones humanas es Douglas Mc Gregor (1906-1964), quien analizó el aspecto humano de las empresas. Este autor indicó que “el rendimiento de una organización es directamente proporcional a la habilidad que la misma tenga para aprovechar el potencial humano”⁴⁹.

Por otro lado, también conviene destacar los aportes de Kurt Lewin (1890-1947), quien es representante de la sociología industrial. Estudió la participación de los trabajadores en las decisiones y la influencia que tiene el estilo de conducción sobre las personas. Este autor en su trabajo caracterizó a los tipos de jefe, a saber: autoritario, democrático y *laissez-faire* o *laissez-passer* (“dejar hacer, dejar pasar”)⁵⁰. A su vez, se encuentran dentro de este ámbito de la conducción empresarial, los estudios de John French y Bertham Raven, quienes identificaron las cuatro fuentes de poder: el poder de recompensa, el poder coercitivo, el poder legítimo y el poder experto. El primer poder, se delimita en la persona que tiene la capacidad de recompensar a otra por cumplir con sus obligaciones. El segundo, es la capacidad de una persona de castigar a otra por no cumplir con sus obligaciones. El tercero, es el reconocimiento sobre el derecho de una persona a ejercer el mando y el último, es cuando se reconoce a la persona por sobre otras por sus conocimientos y experiencia sobre un tema⁵¹.

48 *Ibid.*

49 *Ibid.*, p. 76.

50 *Ibid.*, p. 77.

51 *Ibid.*

Neoclásica

Son diversos los autores de esta corriente, los cuales se dedicaron también a revisar las obras de los autores clásicos a fin de tratar de dar respuesta a las necesidades de las organizaciones. Estos autores se basaron en principios y leyes que rigen la administración, de modo similar a los clásicos. Autores como Luther Gulick, Lindall Urwick, James Mooney, entre otros, son los principales exponentes de esta escuela.

Gulick tuvo una visión muy vinculada con las ideas de Fayol. Expone, al igual que este último autor, la administración supone siete elementos, a saber: la planificación, la organización, la formación del plantel, la dirección, la coordinación, la rendición de cuentas, y la confección del presupuesto. A partir de estos siete principios idea la palabra POSCDCORB, término que alude a su modelo de administración⁵².

Del mismo modo, Urwick también sigue los postulados de Fayol sobre la administración, agregando otras funciones. Por un lado, la previsión, que involucra vaticinar y hacer planes. La segunda función, se trata de una relación causal de efecto-proceso, que se estructura de la siguiente manera: vaticinar implica hacer planes; organizar tiene por objeto coordinar y mandar acaba en controlar. De esta forma, planear, coordinar y controlar son efectos de los procesos vaticinar, organizar y mandar. Esta teoría también es llamada de procesos.

Otro autor de esta corriente es William Newman, quien también coincide con los elementos de la administración de Fayol, agregando la función de excepción, que significa la asignación de tareas no delegadas por parte de los administradores. De igual manera, Koontz y O'Donnell también teorizan sobre las funciones de la administración, indicando que estas son planificar, organizar, formar cuadros, dirigir y controlar⁵³.

Los neoclásicos ampliaron las explicaciones del fayolismo. Se centraron en estudiar los principios de la administración y aumentarlos.

52 Herminda y Serra. *Ob cit.*, p. 59.

53 *Ibid.*, p. 60.

De esa forma, sumaron mayores argumentos a las bases teóricas y principios de Fayol. Asimismo, como otro aspecto de interés, los neoclásicos se dedicaron a diseñar el modelo ACME, siglas que significan Association of Consulting Management of Engineers, institución que lo elaboró y publicó⁵⁴.

En ese sentido, esta corriente aportó dos herramientas básicas para estructurar la organización: a). El organigrama o estructura de funciones; b). El manual de funciones, autoridad y responsabilidad⁵⁵. El organigrama es el esquema gráfico donde se indican las relaciones de las distintas funciones entre sí y con respecto a los distintos niveles de la organización. El manual de funciones, autoridad y responsabilidad describe los elementos para cada una de las funciones o cargos, estableciendo también de quién depende cada cargo, así como los límites que tiene la autoridad y cuál es el alcance de su grado de responsabilidad⁵⁶.

Estructuralista

La escuela estructuralista se basa fundamentalmente en el modelo burocrático planteado por Max Weber, (1864-1920).

La teoría burocrática

Se basa en los planteos de Max Weber, quien fue un pensador del capitalismo y fundador de la sociología moderna. El modelo weberiano parte de una preocupación del autor por responder a la complejidad de las empresas. Weber creía que la burocracia es el modelo de organización que más desarrolla la eficiencia al cumplir las siguientes características:

54 *Ibid.*, p. 67.

55 *Ibid.*, p. 65.

56 *Ibid.*, p. 65.

- La división del trabajo se establece sistemáticamente atendiendo a una racionalidad que procura la eficiencia y la eficacia de la organización. Se establece de forma que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estén claramente definidas.
- La división del trabajo implica la división tanto del trabajo como de la autoridad, por lo que los puestos (o cargos) se organizarán en una escala jerárquica que establece la cadena de mando.
- La selección del personal se hará según su competencia técnica, comprobada mediante exámenes y antecedentes de formación profesional y educación.
- El rendimiento individual se ha de guiar por normas estrictas, disciplina y controles. La aplicación de las reglas será impersonal y uniforme. Al igual que la admisión, la promoción se basa en el mérito y en la competencia técnica, y no en preferencias personales.
- Las reglas y los procedimientos estarán establecidos por escrito y documentados.
- Las comunicaciones tienen un carácter formal, y predomina la comunicación escrita.
- Las rutinas y los procedimientos de trabajo están estandarizados mediante reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo.
- El equipamiento de cada oficina o taller pertenece al puesto, taller u oficina, y no a quien detenta la posición laboral, aunque fuese de jefe de área.
- La especialización de la administración implica que la función administrativa será asumida por profesionales de carrera que trabajan por un salario fijo, pero que no son dueños de la organización⁵⁷.

57 Franco y Mendoza. *Ob. cit.*, p. 67.

Weber intentó formular un prototipo ideal de organización. Si bien su modelo fue muy popular durante buena parte del siglo XX, muchas empresas actuales consideran que la burocracia obstaculiza la creatividad individual de los empleados y limita la capacidad de la empresa de responder con rapidez y dinamismo. No obstante, aún se entiende que hay ciertos mecanismos burocráticos necesarios para garantizar el funcionamiento de las organizaciones⁵⁸.

La teoría de Weber fue criticada por su excesivo racionalismo y por concebir de forma mecánica las estructuras y normas de las organizaciones. También se entendió que el autor tenía un análisis limitado del comportamiento humano y por ende desconocía la existencia de conflictos dentro de las organizaciones.

Valga indicar que hacia 1920 ocurrieron una serie de cambios tecnológicos, así como transformaciones en las estructuras sociales, que llevaron a otras corrientes a estudiar las relaciones humanas, cuyas ideas se desarrollaron previamente. Uno de los aspectos resaltantes es que los análisis de Weber fueron tomados por los estructuralistas para estudiar las estructuras de las organizaciones.

El estructuralismo

El modelo burocrático tomó auge a partir de 1940 tanto en Estados Unidos como en el resto de los países occidentales. En ese sentido, la teoría estructuralista se propuso comprender organizaciones, a partir de los planteos de Weber. Uno de los exponentes de esta corriente es Robert Merton (1910-2003), quien estudió los conflictos en los modelos formales de organización.

Merton incorporó en el esquema burocrático el reconocimiento del conflicto. El autor consideró al conflicto como inherente a todo grupo humano. Utilizó el concepto de funciones manifiesta de Weber, pero añadió el concepto de disfunción para aquellas situaciones indeseables derivadas de la existencia de las funciones latentes⁵⁹.

58 Robbins, S. y Coulter, M. *Administración*. México, Pearson, 2014, p. 31.

59 Narvaez, J. Evolución del pensamiento de administración. En Celi, A. (coord.) *Qué es la administración*. Buenos Aires, Ediciones Macchi. 1998, p. 121.

En ese sentido, Merton precisó que los modelos formales generan conflictos que inciden en los aspectos informales de la empresa. Esto significa que hay acciones manifiestas y acciones latentes que simultáneamente generan disfunciones, es decir, acciones no previstas o deseadas⁶⁰. Asimismo, otro exponente de esta teoría también fue Philip Selznick (1919-2010), quien clasificó las funciones de la organización en deseadas y no deseadas, considerando los objetivos personales de los integrantes como generadores de disfunciones. Se dedicó a analizar el origen de las funciones no deseadas, señalando como la primera causa, la departamentalización de las organizaciones.

Por otro lado, Alvin W. Gouldner (1920-1980) refirió que las funciones no deseadas se originan en las características de la supervisión. La intensidad de la supervisión crea fuertes conflictos entre los empleados⁶¹. También clasificó las funciones en deseadas y no deseadas, considerando que la fuente de estas funciones obedece a las reglas burocráticas. Este autor indica que las normas pueden facilitar las funciones deseadas, ya que permiten definir lo que se exige a cada empleado, pero también, provocan disfunciones porque obligan al trabajador a ejercer sus funciones con apatía para no salirse de las reglas establecidas. Estas normas también propician que el jefe necesite la colaboración de sus subordinados para incumplirlas⁶².

Un aporte de Gouldner tiene que ver con la clasificación de la burocracia en tres tipos: la burocracia fingida, la representativa y la punitiva. La primera, tiene que ver con la existencia de normas poco controladas y en el hecho de no respetarlas. En la burocracia representativa, las normas y reglas son definidas por especialistas cuya autoridad profesional es reconocida por todos los integrantes de la organización. En estos casos no habría conflictos porque el criterio de comparación para controlar es aceptado por todos los empleados. La burocracia punitiva tiene que ver con un esquema de reglas rígido, con penalidades severas⁶³.

60 Franco y Mendoza. *Ob cit*, p. 81.

61 *Ibid.*, p. 87.

62 Narvaez, J. *Ob cit.*, p. 122.

63 *Ibid.*, pp. 122-123.

Al modelo estructuralista se le debe la disminución de costos y la mejora del nivel de vida que experimentaron las sociedades en el siglo XX. Su modelo estandarizado hizo un aporte en su momento para producir bienes de calidad a un costo razonable. Pese a que ninguna organización se maneja bajo el modelo burocrático, todavía se usan algunas funciones y existen sectores con este tipo de estructura. Asimismo, otro aporte sustancial es que el estructuralismo integró los aportes de la psicología y la sociología en el esquema burocrático, lo cual significó un avance para los estudios sobre administración y productividad⁶⁴.

Organizacional

Fue una corriente de pensamiento que surgió en Estados Unidos luego de la Segunda Guerra Mundial. Sus principales referentes fueron Herbert Simon, Richard Cyert, James March, David Miller y Martin Starr. El autor más destacado de esta teoría: Simon, fue doctor en Ciencias Políticas por la Universidad de Chicago. Se dedicó a estudiar la administración y a plantear algunas críticas de las escuelas anteriores. Particularmente fue muy crítico con algunos principios de la administración y realizó análisis sobre el proceso de toma de decisiones. Analizó muy detalladamente el concepto, el significado y la aplicación de la racionalidad en el comportamiento administrativo. También trabajó en aspectos tales como la autoridad, la comunicación, y la eficiencia, entre otros factores⁶⁵.

Los autores de esta teoría estudiaron las organizaciones como sistema social. Se refirieron a la existencia de una cultura y un clima dentro de las empresas. El clima y la cultura reflejan los valores como las normas del sistema formal y su reinterpretación en el sistema informal.

64 *Ibid.*, p. 123.

65 *Ibid.* p. 124.

La corriente también evidenció la existencia de las dinámicas complejas y de las fuerzas motivadoras en el seno de las organizaciones⁶⁶.

En referencia a la crítica de Simon a algunos principios de la administración, destacamos en primer orden, a la especialización, no por su concepción en sí misma, sino por la función que la misma cumple en la organización. Interrogándose hasta qué punto repercute en un mayor grado de eficiencia. En segundo lugar el alcance del control; al señalar que la eficiencia no se incrementa al limitar el número de subordinados que dependen de un jefe, sino reduciendo al mínimo el número de niveles organizativos por los que debe transitar un asunto x antes de ser resuelto⁶⁷.

En ese marco, Simon estudió la jerarquía decisional y las etapas del proceso decisorio dentro de las empresas. También se dedicó a analizar la motivación de los individuos para participar en una organización. A partir de esto, distinguió entre incentivos monetarios o económicos e incentivos que se relacionan con el status que presupone la pertenencia a una organización en un nivel determinado⁶⁸.

Distinguió tres tipos de participación en las organizaciones: clientes, empresario y empleados. La finalidad de la organización es percibida de forma distinta de acuerdo con estos tipos de pertenencia⁶⁹.

Otro de sus aportes fundamentales tiene que ver con la comunicación dentro de las organizaciones. La dividió entre formal y no formal. En la primera, un miembro de la organización se comunica con otro teniendo en cuenta el sistema establecido por la empresa, bien sea la palabra hablada, el memorándum, las notas, los informes, entre otros. La informial, por otro lado, es aquella que fluye en función de un esquema totalmente diferente del formal⁷⁰.

Simon, junto con March y Guetzkow, también trabajaron en torno a una teoría del conflicto. Definieron tres tipos de conflicto:

66 Chiavenato. *Ob. cit.*, p. 749.

67 Narvaez, J. *Ob. cit.*, p. 124.

68 *Ibid.*, p. 127.

69 *Ibid.*

70 *Ibid.*, p. 128.

individual, organizacional e inter-organizacional. Indicaron que hay conflictos en escenarios donde existían objetivos compartidos o donde existan objetivos contrapuestos. Propusieron esquemas de soluciones para ambos casos.

Sistémica

Algunos autores introducen esta teoría dentro de la escuela humanística, ya que define la empresa como un sistema abierto, que se caracteriza por la entropía, sinergia e interdependencia de subsistemas⁷¹. Esta escuela avanza hacia nuevas formas de pensamiento, análisis más expansivos y amplios, contrarios al reduccionismo y mecanicismo de las corrientes clásicas.

La teoría de los sistemas es esencialmente conceptual y es la más alejada de las nociones administrativas. Se basa en la teoría de la complejidad propuesta por filósofos como Edgar Morin. Debe entenderse que el pensamiento complejo es ante todo interdisciplinario, no parcelado. No existe la separación o binarismo sujeto/objeto positivista, puesto que se trata de un cambio de paradigma radical⁷².

La teoría de los sistemas señala que una organización puede ser definida como un sistema. Esto significa que, si se concibe la empresa como un sistema, la misma está compuesta por subsistemas o áreas que la estructuran y la mantienen en funcionamiento. Cada zona de este gran sistema cumple una función específica que repercute a su vez en el resto de esta organización⁷³.

Morin explica que este pensamiento proviene de la multidisciplinariedad a través de la combinación entre la física termodinámica, la teoría de los Sistemas, la Cibernética (con la transmisión de información en sentido organizacional) e incluso aspectos de la matemática,

71 Daft. *Ob cit*, p. 52.

72 Morin, E. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa, 2009.

73 Acevedo. *Ob. cit.*

ca, la biología genética (teoría del ADN) y el modelo informativo de Shannon y Weaver⁷⁴.

El autor partió de la conjunción interdisciplinaria para adentrarse en el campo del pensamiento de la complejidad, que paradójicamente no complejiza, sino que simplifica lo complejo en unidades que va organizando. Esto parte de entender que en este paradigma no hay certezas sino lugar para lo desconocido, lo ambiguo, la incertidumbre o las "cajas negras"⁷⁵.

La dificultad no está solamente en la renovación de la concepción del objeto, sino en revertir las perspectivas epistemológicas del sujeto, es decir, el observador científico; lo propiamente científico era, hasta el presente, eliminar la imprecisión, la ambigüedad, la contradicción⁷⁶.

En ese sentido, el ambiente o el mundo del sujeto, así como el propio sujeto, entran dentro del paradigma de la complejidad. Si bien este pensamiento es cuantitativo, caben dentro del mismo la incertidumbre, las imprecisiones, el azar y los fenómenos aleatorios o desconocidos. Por esa razón, el pensamiento de la complejidad constituye un campo operativo para explicar las causas, las consecuencias y todos los puntos de vista posibles en relación con la situación dentro de las organizaciones.

Esta teoría concibe las organizaciones como sistemas abiertos porque mantiene una interacción con su entorno, como ocurre con todas las formas de organización social. A su vez, la organización es un sistema dividido en subsistemas de entrada, proceso, salida, retroalimentación y contexto⁷⁷.

Uno de los aportes de esta teoría en la administración fue la automatización y la incorporación de la tecnología cibernética en la organización. Se permitió el procesamiento autodirigido y el procesamiento automático, en especial en las grandes industrias⁷⁸.

74 *Ibid.*

75 Chiavenato. *Ob cit.*, p. 677.

76 *Ibid.*, p. 35.

77 Narvaez, J. *Ob. cit.*, p. 131.

78 Chiavenato. *Ob cit.*, p. 691.

Contingencial de la administración

Es una teoría más actual del campo administrativo. Data de 1960. Se trata de analizar a la administración desde una perspectiva distinta a los enfoques universalistas de la teoría clásica. Esta teoría se basa en el análisis de casos, en que cada situación se considera única. No hay principios universales en torno a la administración y ésta solo se aprende estudiando casos problemáticos⁷⁹.

Es una teoría que se basa en la integración de ideas. Ningún punto de vista se considera correcto, sino que hay variables que sirven para las principales contingencias de la situación. En ese sentido, lo que funciona en una situación es posible que no funcione en otras. Los directivos de la empresa deben buscar las soluciones aplicables e identificar ese patrón para aplicarlo a su situación particular⁸⁰.

Asimismo, la teoría contingencial refiere que la estructura de la organización y su funcionamiento son dependientes de su interrelación con el ambiente externo. Los aportes más importantes de la corriente tienen que ver con identificar las variables que tienen mayor impacto dentro de la organización, como el ambiente y la tecnología, para predecir las diferencias en la estructura y el funcionamiento a partir de las diferencias entre dichas variables o contingencias⁸¹. Algunos autores representativos de esta corriente son Chandler, Fouraker, Stopford, entre otros.

Después de los aportes de la teoría organizacional, la cual tomaba en cuenta el ambiente de la empresa y la concebía como un sistema abierto, la teoría contingencial avanza mucho más al proponer la observación de la organización desde adentro hacia afuera, poniendo el énfasis en el ambiente y en las variables ambientales en las dinámicas de la empresa. "El enfoque contingencial indica que son las variables ambientales las que condicionan las características organizacionales y

79 Daft. *Op cit.*, p. 53.

80 *Ibid*, p. 54.

81 Chiavenato. *Ob cit.*, p. 767.

que es el ambiente donde pueden hallarse las explicaciones causales de estas últimas"⁸².

Nuevas corrientes y teorías contemporáneas

Teoría orientada al mercado

Se trata de una teoría cuyo principal exponente es Peter Drucker. El autor le asigna un rol fundamental a la acción comercial de la empresa. En ese sentido, postula que la organización debe centrarse en atender el cliente, que es su objetivo principal y sobre este apuntar toda la sinergia de la organización. La teoría de Peter Drucker se basa en el área del conocimiento y de servicios, que son las empresas más numerosas en la actualidad y de alta importancia⁸³.

La teoría propone el desarrollo de un gerente instruido, que se complemente con un trabajador también instruido. La idea es que la organización se oriente hacia el logro de sus objetivos departamentales con vista hacia el objetivo general. En líneas generales pondera el conocimiento de los trabajadores de la organización como un factor esencial. Esta teoría también está concatenada con la evolución tecnológica y el hecho de que los computadores traerían una reducción de los puestos de trabajo, situación que en realidad no ocurrió.

Drucker considera que para intensificar la productividad en empleos de conocimientos y servicios se debe pensar en tres factores: fijar la tarea, concentrarse en ella y definir el desempeño⁸⁴. Esta teoría además revisó cuestiones planteadas por Taylor y Fayol, como la productividad. Indica que el conocimiento y la capacitación también están involucrados en la eficiencia, cuestiones que los autores clásicos no abordaron.

82 *Ibid*, p. 771.

83 Fresco, J y Renner M. *Cambio en los paradigmas. Innovación y creatividad hacia el mejoramiento continuo*. Buenos Aires, Macchi, 1996, p. 10.

84 *Ibid.*, p. 11.

Esta teoría se basa en el conocimiento y en romper con los paradigmas de las escuelas anteriores. La oficina modelo según está corriente es aquella sin papeles, basada en el dinamismo, la innovación, la competencia. Es una teoría contraria a la especialización. Drucker ha expuesto que el ejecutivo modelo es competente en varias áreas y se valora en función de resultados y no de credenciales. Un buen ejecutivo percibe las capacidades de sus subordinados y transmite el conocimiento y la información⁸⁵.

El impacto de Henry Mintzberg

Esta teoría está vinculada con la de la contingencia. Mintzberg rompió con algunos mitos de la administración. Se enfocó en los directivos y en las funciones de éstos, estableciendo tres: funciones interpersonales, funciones administrativas y decisorias. Respecto de la primera función, los jefes son la cabeza visible del negocio y tienen como función liderar el grupo, además de servir de enlace con otras organizaciones⁸⁶.

La función relativa a funciones informativas indica que un líder o jefe debe mantenerse informado sobre el área de desarrollo de su negocio. Actúa como monitor y propagador del negocio en el ámbito de las organizaciones. Finalmente, mediante sus decisiones imparte nuevos cursos de acción⁸⁷.

La administración japonesa

También se denomina administración de la calidad total. Es una teoría surgida en Japón, pero tiene un fuerte influjo de Estados Unidos. Surgió luego de la Segunda Guerra Mundial. Los japoneses adap-

85 S/A. (s/f). *Cambio en los paradigmas*. Recuperado de: <https://www.significados.com/paradigma/>

86 *Ibid.*

87 *Ibid.*, p. 12.

taron y modificaron las ideas del estadounidense Edwards Deming, conocido como “el padre del movimiento de la calidad”⁸⁸.

Esta teoría se centra en administrar la organización total para ofrecer calidad a los clientes. Fue una tendencia que inculcó valores sobre calidad en los trabajadores de las empresas mediante distintas actividades. Los cuatro elementos de la calidad de la organización son: participación de los empleados, orientación al cliente, benchmarking y el mejoramiento continuo⁸⁹.

La participación de los empleados se refiere a que todos se comprometen en mejorar la calidad en aras de servir al cliente. El benchmarking tiene que ver con un proceso que determina lo que las otras organizaciones hacen para imitarla y mejorarla. El mejoramiento continuo comprende la mejora constante en todas las áreas, por pequeños logros que sean pero que se incrementen cada vez más por área⁹⁰. Este enfoque sigue siendo muy importante y se adaptó a empresas multinacionales.

La organización que aprende

Este enfoque permite identificar y resolver problemas permitiendo mejorar continuamente y aumentar la capacidad y productividad de la organización. Se basa en un modelo planteado por Peter Senge, quien describió el tipo de cambios que los gerentes requieren para ayudar a la empresa a adaptarse a un mundo cada vez más caótico⁹¹.

En este tipo de organizaciones se identifican y resuelven problemas, al tiempo que se experimenta con la solución de los mismos. Integra las situaciones de una determinada manera para atenderlas. Esta teoría se basa en una estructura orientada a equipos, la cual implica adoptar el empowerment, que significa liberar el poder y la creatividad entre los empleados, dándoles recursos, habilidades e información para

88 Daft. *Ob. cit.*, p. 54.

89 *Ibid.*

90 *Ibid.*

91 Daft. *Ob. cit.*, p. 55.

tomar decisiones. Este modelo se refleja en los equipos auto-dirigidos de trabajo, en los círculos de calidad, en el enriquecimiento del trabajo y en los grupos de participación de los trabajadores⁹².

En este tipo de organizaciones la información es abierta. De esta forma, los miembros saben siempre lo que sucede y tienen la capacidad de afrontar los problemas y tomar decisiones. Valga indicar que en este esquema todos los integrantes tienen acceso a los datos formales de los presupuestos, las utilidades y los gastos departamentales. Los directivos ven como mejor opción dar demasiada información en lugar de poca. En estas empresas no se debe guardar el conocimiento especializado, se debe socializar⁹³.

Teoría basada en las neurociencias

Es uno de los enfoques más actuales. En este momento se están aplicando las neurociencias en muchos campos, incluso el ámbito empresarial, a fin de generar cambio de hábitos dentro de las organizaciones. Como se sabe, las neurociencias se basan en la investigación cerebral, en la forma en que se alojan los pensamientos, emociones o comportamientos y de qué manera se relacionan con los circuitos neuronales. Estas investigaciones han descubierto, por ejemplo, que la amígdala se vincula con las emociones de temor y furia, mientras que el hipotálamo tiene relación con lo instintivo, como el apetito, la sed, el deseo sexual⁹⁴.

La idea de estas investigaciones es visualizar si las conexiones neuronales pueden cambiar y contribuir en una (re)adaptación de los patrones de pensamiento dentro de las empresas para propiciar transformaciones. Uno de los aspectos que plantea este enfoque se vincula con prestar atención a las nuevas formas de pensar, por incómodas que parezcan al principio, a fin de “recablear” los hábitos de pensamiento.

92 *Ibid.*, p. 56.

93 *Ibid.*

94 Manucci, M. La neurociencia va en ayuda del cambio organizacional. *Revista Mercado*, 2012. Recuperado de: <http://www.mercado.com.ar/notas/370404>.

Este proceso es denominado por la neurociencia como “densidad de atención”⁹⁵.

Al enfocar la atención, no se debe decir lo que se está haciendo mal, sino decirle a la gente lo que está haciendo bien. Esto se basa en el hecho de que la mayoría de las actividades cerebrales no distinguen entre una actividad y la evasión de esa misma actividad. Significa que pensar repetidamente en no quebrar una regla, en realidad se están activando y fortaleciendo los patrones neurales relacionados con violar la regla. A su vez, esta tendencia llama a cultivar el “poder de veto” cognitivo, que significa la capacidad de descartar provocaciones y optar por resistirse a impulsos disfuncionales antes de que lleguen a la acción⁹⁶.

Asimismo, el enfoque en este sentido conmina a seguir seis pasos para generar el cambio en las organizaciones. El primero es reconocer la necesidad de cambio; re-etiquetar acciones; reflexionar sobre las expectativas y valores; reenfocar la conducta; responder con repetición y reevaluar las opciones en tiempo real⁹⁷.

Conclusiones

Desde sus orígenes, la administración se ha dedicado al estudio de las mejores prácticas en el manejo de las empresas, con el fin de buscar la manera de incrementar la eficiencia y eficacia dentro de las organizaciones.

La escuela clásica y la neoclásica son dos corrientes importantes en la historia de la administración como ciencia. La teoría de la administración científica se enfocó en las tareas y en la racionalización del trabajo a partir de estudiar movimientos repetitivos y continuos. El aporte del taylorismo se basa en la creación de cargos y la departamentalización en las organizaciones, aspectos sobre los cuales profundizó también Fayol con la teoría clásica de la administración.

95 *Ibid.*

96 *Ibid.*

97 *Ibid.*

Fayol es considerado el padre de la administración moderna. Buscó la eficiencia y el incremento de la producción en las empresas, preocupándose por los componentes y las funciones dentro de las organizaciones. Tanto el taylorismo como el fayolismo constituyeron teorías ultra racionalistas y cerradas, que no tomaron en cuenta el entorno de las empresas. Sin embargo, esta visión cambió desde la década del 30 en adelante con la escuela humanista, la cual comenzó a poner el foco en el ser humano como elemento primordial de las organizaciones. Esto significó un hito, porque favoreció a las escuelas posteriores centradas en el comportamiento, con aportes de la psicología y la sociología, así como las corrientes neoclásicas que ampliaron aún más los modelos de Fayol y Taylor hacia modelos empresariales más abiertos.

Después de la Segunda Guerra Mundial tomaron auge los modelos abiertos, entre los que destaca la teoría organizacional, la teoría sistémica y la contingencial. Estas corrientes permitieron visibilizar las empresas como parte de un entorno que las afecta, así como también posibilitaron poner el foco en las interacciones y relaciones humanas que se producen dentro de una organización.

En la década del 70, la tecnología y los medios de comunicación alcanzaron un importante desarrollo y difusión, lo que permitió un proceso generalizado de cambio continuo hasta el presente, donde las redes móviles atraviesan los procesos productivos, comunicativos y todas las dinámicas empresariales. Este proceso, originado en la interconexión de múltiples culturas y mercados que anteriormente operaban de manera aislada, ha propiciado transformaciones dentro de las organizaciones.

Es imprescindible comentar que la administración está actualmente en constante actualización. Surgieron a fines del siglo XX nuevas corrientes que rompieron con los modelos de burocracia, estructura y esquemas diseñados durante esa centuria. Al respecto, destaca la teoría de las neurociencias, que en el contexto empresarial se propone generar nuevos hábitos en las organizaciones. La idea central de esta teoría es visualizar las conexiones neuronales y ver cómo éstas pueden contribuir con una readaptación de los patrones de pensamiento, a fin de propiciar cambios en las empresas.

En Argentina el Dr. Facundo Manes, en el 7mo Foro, *Level 3* de Septiembre de 2014, habla de la neurociencias como un fenómeno global, parafraseándolo, enfatiza que “la vida es tomar decisiones”, rol importante de los administradores, en un mundo donde no tenemos tiempo de sopesar los pros y los contras de cada decisión humana, la mayor cantidad de las veces las mismas son emocionales, guiadas y tomadas por la emoción, el ser humano se adapta al contexto que cambia, ayudado por la memoria y las experiencias previas, luego justifica racionalmente. Y como mayormente recordamos aquello que nos emociona, nos indica que la memoria es un acto creativo, dónde la vida no es como la vivimos, sino cómo la recordamos y cada vez que evocamos reconstruimos los recuerdos. No se sabe bien cómo el cerebro genera creatividad, pero sí las condiciones que la facilitan, como ser, la preparación previa, la incubación, el momento Eureka al estar relajados, ser un poco locos, estar preparados para equivocarse, y perder el miedo. El desarrollar esta habilidad, la creatividad, ayuda a que las cosas se hagan, y en consecuencia ayuda a los administradores.

Los principios puros o combinados que contienen las escuelas auxilian a los administradores en la toma de decisiones, así como también fomentan el aspecto motivacional que tienen los seres humanos como elemento sustancial de las organizaciones. Estas corrientes facilitan la comprensión del ámbito de los negocios, de las estrategias y comportamientos administrativos y generan nuevas ideas.

Pese al devenir histórico que han tenido las escuelas de la administración, siguen existiendo todavía organizaciones basadas en la lógica taylorista, como es el caso de McDonalds (Patricia Bonatti 2019). Este modelo funciona porque su objetivo como empresa es la celeridad y la eficiencia en el menor tiempo, podríamos encontrar otros ejemplos de otras escuelas o teoría que hoy aún seguimos aplicando.

Según Guitart (2015), transitamos por lo que se denomina “la economía de las expectativas”, también la economía compartida, donde se han juntado la oferta y la demanda a través de internet, consumidores de todo el mundo no se conforman con un “buen” producto o servicio. Ahora buscan “lo mejor”, “productos que les hagan vivir

una experiencia única”. Este perfil de consumidores quiere tener total autonomía y libertad para definir su propia experiencia con las empresas que venden sus productos o les prestan sus servicios. Conectados, informados y exigentes, están creando sus propios mercados.

Si a lo anterior le sumamos un contexto lleno de cambios repentinos y disruptivos, al que conocemos como “mundo VUCA⁹⁸”: un mundo mucho más volátil, incierto, complejo y ambiguo (volatile, uncertain, complex and ambiguous por sus siglas en inglés), donde se trabaja con mucha incertidumbre y muy poca certeza, hace que se requiera de un administrador con habilidades distintivas, con la flexibilidad suficiente, para abrir las puertas de la organización, para CO CREAR, junto a los clientes.

Será fundamental que el administrador sepa gestionar con claridad y velocidad, la comunicación, las ideas y la creatividad, es necesario que aprenda a enfrentar nuevos retos, para combatir la desorientación que estos cambios traen aparejados, con gran capacidad de reacción personal, para repensar e imaginar, nuevos escenarios, involucrando a sus colaboradores otorgándoles empowerment, deberá ser capaz de desarrollar en ellos y en sus pares la habilidad de estar en “aprendizaje constante”, co- creando, trabajando colaborativamente.

Sabemos que el verdadero reto, estará como siempre en las personas, la fortaleza de hoy, saber cómo liderar el proceso de transformación digital dentro de la organización y en el cambio que supondrá adaptarse y trabajar en los nuevos entornos conectados de la industria 4.0, Cambios que necesitarán Administradores o Gerentes 4.0. Líderes con capacidad para adoptar la innovación y el aprendizaje de nuevos conocimientos, seleccionar las personas adecuadas para la organización, involucradas, facilitadores del desarrollo de equipos con habilidades para abordar las situaciones de la época actual.

98 El término fue creado por el U.S. Army War College para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría. Luego comenzó a utilizarse de forma generalizada aproximadamente en los años 90 y llegó al campo de la estrategia empresarial aplicándose a todo tipo de organizaciones.

Recordamos que después de la mecanización, la automatización y la información, la cuarta etapa de la industrialización se llamó “Industria 4.0”. Como ser los avances en Big data y análisis de datos, Cloud Computing, Ciberseguridad, Robótica, Internet de las cosas, Realidad aumentada, nanotecnología, la democratización de los espacios satelitales, entre otros. Se estima, que permitirían poder prever, qué pueda pasar con un sistema, con una planta, con una fábrica o una organización sin necesidad de que estemos viviéndolo en tiempo real. Según Francisco Reyes (2019), la digitalización y la conectividad transforman los lugares de trabajo y la producción en todos los sectores y plantean múltiples desafíos a la hora de adaptar los procesos administrativos tanto como los productivos.

A modo de síntesis, para sobrevivir en el mundo de hoy, una empresa necesita innovar pensando en la necesidad de crear recursos, más que gestionarlos. Para ello, necesitamos inspirar y movilizar a las personas, que deberán transformar los sectores donde operan, con inmunidad al cambio, en lugar de resistencia lograr disrupción y cambiar las reglas del juego, creando interdisciplinariamente, fomentando ámbitos de aprendizaje, con inteligencias colectiva y empatía, con equipos de alto desempeño, flexibles y auto dirigidos, con espíritu visionario y con equilibrio en el conocimiento del contexto, las nuevas formas del procesamiento de datos, tendencia y el cuidado del medio ambiente, productos sustentables y la calidad de vida. Para que las organizaciones puedan ser activas y no reactivas.

Con más acciones y programas orientados a solucionar problemas sociales, son parte necesaria de la estrategia. Conlleva a mejorar el clima, evitar el recalentamiento del planeta, y contener la degradación ambiental, es decir avanzar en el terreno de la responsabilidad social y de la sustentabilidad. En concordancia Jean-Dominique Senard (nuevo CEO de la alianza Renault-Nissan-Mitsubishi-Enero 2019): el rol de las compañías es asumir responsabilidades sociales y ambientales, junto con sus compromisos con los accionistas de obtener ganancias.

El estudio de las escuelas, su conocimiento y aprendizaje es la base para lograr una organización más creativa, innovadora y, sobre todo,

una organización flexible, dado que otorga una variedad de opciones que están a disposición del administrador. A este último le corresponde diagnosticar toda situación y aplicar el enfoque más indicado para cada caso que se le presente.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, J. C. (2008). *Tipos de sistemas*. Recuperado de: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7244/3/658.4038-A174d-Capitulo%20II.pdf>
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. Buenos Aires, Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thompson.
- Etzioni, A. (1960). *Organizaciones modernas*. Uteha.
- Franco J. A. y Mendonca A. H. (2008). El contexto y las escuelas de administración. En Vicente, M. A. y Ayala J. C. (coord.). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires, Pearson Educación.
- Fresco, J y Renner M. (1996). *Cambio en los paradigmas. Innovación y creatividad hacia el mejoramiento continuo*. Buenos Aires, Macchi.
- Fourastie, J. (1981) *¿Por qué trabajamos?* Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Gilli, J J; Arostegui, A; Doval, I; Iesulauro A. y Schulman, D. (2018) Diseño organizativo. Estructura y procesos. Buenos Aires, Granica.
- Guitart, P. (2015). *Más que planificar hoy es clave explorar, experimentar para crear*. [Internet] Recuperado el 15 de abril de 2019, de: <https://www.elcontact.com/2015/05/patricio-guitart-mas-que-planificar-hoy.html>.
- Hermida, J. y Serra, R. (1989). *Administración y estrategia. Un enfoque competitivo y emprendedor*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Hobsbawn, E. (2007). *La era del imperio, 1875-1914*. Buenos Aires, Paidós/Crítica.
- (2010). *Historia del siglo XX*. Buenos Aires, Crítica.

- Manucci, M. (2012). *La neurociencia va en ayuda del cambio organizacional*. Revista Mercado. Recuperado de: <http://www.mercado.com.ar/notas/370404>.
- Morin, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Narvárez, J. (1998). Evolución del pensamiento de administración. En Celi, A. (coord.) *Qué es la administración*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México, Pearson.
- S/A. (s/f). *Cambio en los paradigmas*. Recuperado de: <https://www.sig-nificados.com/paradigma/>
- Francisco Reyes (2019) <https://www.infobae.com/def/desarrollo/2019/01/08/la-industria-4-0-una-revolucion-en-las-fabricas/>

Capítulo 4

Planeamiento y Control

Marcelo Alcain

El planeamiento es una de las funciones de la administración, al igual que la organización, la dirección, la coordinación y el control. Todas ellas son importantes en la vida de las organizaciones y, contrariamente a lo que muchas personas y profesionales piensan, son vitales para el funcionamiento de las mismas y de las áreas, gerencias, sectores que las integran.

Todos planificamos

Así como un estudiante planifica su año o su cuatrimestre de estudio considerando qué materias podrá cursar en ese lapso de acuerdo con sus posibilidades y a sus pretensiones, las organizaciones, ya sean empresas, ONG, mutuales, sindicatos o universidades (entre otras), prevén el estado futuro en que se quieren encontrar en un determinado plazo.

Planifica el dueño de un restaurante los platos que mantiene dentro del menú que ofrece, planifica el gerente de personal las capacitaciones que debe brindar a sus empleados; lo propio hacen el dueño de una empresa textil sobre la producción que tiene que ofrecer al mercado y el socio de una Pyme que produce autopartes para las grandes empresas automotrices que fabrican un nuevo modelo de automóvil.

Todos planificamos, a veces sin darnos cuenta. Tome su agenda de papel o la de su celular y fíjese como tiene planificado su tiempo ... ¡su

tiempo !: lo más valioso y uno de los recursos vitales de una persona, de una empresa, de una entidad de bien público, de un gobierno.... eso está planificado de manera más o menos exacta, pero está planificado.

La actividad de planificar es un ejercicio que, más allá de que finalmente arroje el resultado esperado o no, es una sana práctica tanto en la vida personal como en las organizaciones, dado que brinda un horizonte de visibilidad, de expectativas y moviliza a la persona/área que lo elabora para que, de acuerdo a lo previsto, se active y la traccione hacia obtener lo que se previó.

Es necesario entender la importancia que tiene la planificación (más allá de que se cumpla o no lo preestablecido) en la vida de las personas y de las instituciones: planificar implica desarrollar:

- una tarea de diseño con creatividad para delinear una hipotética situación previamente analizada, en base a los recursos con que contamos (dinero, personas, materia prima, instalaciones, conocimiento, etc.)
- actividades de implementación de lo previsto en ese diseño, que consiste en llevar a cabo las tareas que sirvan para alcanzar lo previsto en la planificación y
- el análisis de la efectividad de las tareas con relación a lo anticipado, para determinar los desvíos y los motivos por los cuales hubo variaciones, que tiene relación con el control.

Tipos de Planeamiento

A continuación, ubicaremos a los distintos tipos de planeamiento en una estructura piramidal tradicional:

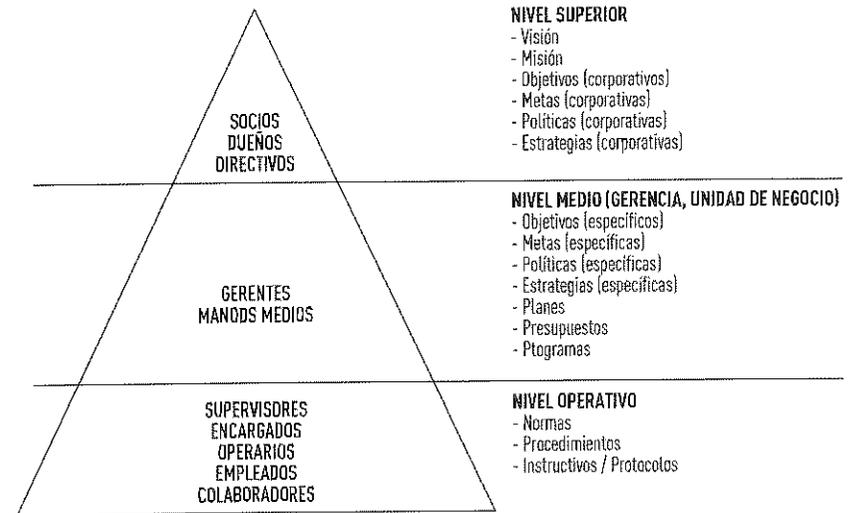


Figura Nro. 1 (Fuente: Elaboración propia)

Visión: es el estado futuro al cual, a partir de los valores, aspira la organización. La visión es la que orienta a todos los integrantes/colaboradores hacia dónde deben dirigirse las acciones sobre las que cada uno es responsable.

Son los dueños y/o los directivos de la organización quienes la deben determinar, y es de vital importancia que tengan en cuenta no sólo a todas las áreas de la organización sino también a los grupos de interés con los cuales se relaciona.

Los valores son principios elegidos de manera voluntaria que forman parte importante de la cultura de la organización y que impulsan el comportamiento de todos sus integrantes para alcanzar los resultados esperados, a partir de la aplicación de esos principios. Ejemplos: trabajo en equipo, respeto, solidaridad, transparencia, etc.

Estos valores serán los que establecerán la cultura de la organización y son definidos por sus dueños. Cuando correspondan a un grupo empresario, la compañía "madre" será la que los establezca.

Eventualmente -si bien no es lo más común- existen casos en los cuales los dueños solicitan la participación de los empleados en

la definición de los mismos: esta construcción colaborativa logra, en mayor medida, el compromiso de todos los integrantes.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas⁹⁹:

“Ser la empresa elegida como la mejor opción para volar y trabajar, liderando el desarrollo del mercado argentino, con una gestión altamente profesional”.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina ¹⁰⁰

“Una Argentina inclusiva en la que todos los sectores de la población puedan acceder a sus derechos básicos y disfrutar plenamente de la vida en sociedad”.

Misión: es la razón de ser de la organización. Al igual que la visión, debe ser establecida por el/los dueños o los directivos de la organización.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

“Conectar al país con un servicio seguro y confiable, contribuyendo al desarrollo económico y social en forma transparente y autosustentable”.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

“Trabajar por la inclusión social de los sectores más vulnerables de la sociedad, implementando proyectos de atención integral dirigidos a la recuperación de sus derechos”.

99 ¹Ver página web de Aerolíneas Argentinas (www.aerolineas.com.ar).

100 Es una fundación que busca la promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas, adolescentes y adultos mayores en situación de vulnerabilidad social. Ver página web de Mensajeros de la Paz Argentina (www.mensajerosdelapaz.org.ar).

Objetivos y metas

Por tener la misma raíz se tratarán conjuntamente: tanto los objetivos como las metas pueden ser cualitativos o cuantitativos. En el nivel superior, los objetivos apuntan a lo aspiracional de la organización: son cualitativos; las metas, por su parte se refieren a fines específicos, es decir a la obtención de resultados que sean más medibles.

Estos dos tipos de planes trabajan conjuntamente como una “cadena de medios a fines”: cuando se alcanza/n la o las metas (medios) propuesta/s, se logra/n el o los objetivos trazados (fines). Es decir que, en niveles jerárquicos, la meta es un medio para alcanzar el fin propuesto, o sea, el objetivo.

Objetivo: es el propósito, el fin, lo que persigue, lo que desea alcanzar una organización y responde a sus características y cualidades. Los objetivos del nivel superior, a su vez sirven para establecer las metas, estrategias y políticas de una organización: no sólo las condicionan, sino que también orientan las tareas que se llevan a cabo en ella.

De la misma manera actúa sobre los objetivos del nivel gerencial o medio: cada área, gerencia, departamento establece los propios, siempre condicionados por lo definido desde ese nivel superior.

Meta: es un resultado a obtener y es medible por excelencia; es aún más específico que el objetivo referido.

Además de las metas establecidas en el nivel superior de las organizaciones, en el nivel medio también las áreas, gerencias y departamentos establecen sus propias metas, siempre condicionadas por los objetivos determinados el nivel superior.

Ejemplo 1 - Objetivo y Meta - Aerolíneas Argentinas

Objetivo:

Incrementar la participación en el mercado de la aeronavegación y recuperar la competitividad en el mercado.

Meta:

Aumentar la participación en el mercado de la aeronavegación en un 15 % con respecto a la del año anterior.

Ejemplo 2 - Objetivo y Meta - Mensajeros de la Paz Argentina

Objetivo:

La promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas, adolescentes y adultos mayores en situación de vulnerabilidad social¹⁰¹

Meta:

Para restituir los derechos de adultos mayores en situación de vulnerabilidad social en una determinada provincia, se pauta la meta de construir 3 geriátricos en un lapso de 6 años, que contemplen todas las necesidades de los hombres y mujeres mayores de 65 años que se encuentren en esa situación.

Política:

Aquí también tenemos que diferenciar las políticas organizacionales de las de las distintas unidades de negocio (gerencias, áreas, departamentos), que denominaremos “específicas”.

La política organizacional o corporativa, es una directiva que se emite desde el nivel superior de la organización, que debe ser aceptada y aplicada en toda la organización por todos los integrantes de la misma.

La política de un área, gerencia, unidad de negocios o departamento cumple con la misma función, pero circunscripta a ese ámbito de aplicación.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

Una política organizacional / corporativa puede ser la política de seguridad que se debe cumplir en toda la empresa.

Una política específica puede ser la política de seguridad que se aplica en los vuelos.

¹⁰¹ Es una fundación que busca la promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas, adolescentes y adultos mayores en situación de vulnerabilidad social. Ver página web de Mensajeros de la Paz Argentina (www.mensajerosdelapaz.org.ar).

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

Una política organizacional/corporativa de esta ONG puede ser la de fomentar la inclusión social a partir de alianzas y del compromiso de los distintos niveles de gobierno.

Una política específica puede ser que, para la inclusión social de los niños y niñas, se vincule con los directivos del ministerio de una determinada provincia de los niveles educativos inicial (4-5 años) y primario (de 6 a 12-13 años).

Estrategia: es un plan de acción frente al contexto incierto, teniendo en cuenta lo que pudiera ocurrir y considerando las fortalezas y debilidades de la organización, en aras de alcanzar un determinado objetivo.

A modo de ordenamiento y vinculación con lo visto hasta en el momento en este capítulo, es necesario destacar que la estrategia siempre está en concordancia con los objetivos organizacionales/corporativos; los cuales a su vez se desprenden de la visión y la misión de la organización. Únicamente de esta manera es posible que el proceso tenga coherencia y sea aceptado por todos los niveles.

Al igual que en el caso de la política, existen estrategias organizacionales/corporativas y otras específicas, que se aplican en cada una de las unidades de negocio, gerencias, áreas, departamentos.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

Una estrategia organizacional/corporativa serán las acciones a realizar para que la política de seguridad se implemente en la empresa (capacitaciones a través de todos los medios posibles, una campaña comunicacional, evaluación de las capacitaciones con una meta de aprobación del 95 %, etc.)

Una estrategia específica aplicable en el área de seguridad con respecto a los vuelos será que todo el personal tome conocimiento de la política vía la capacitación (dictado y

evaluación aprobada con el 100% de las respuestas correctas) y que proponga mejoras en el tratamiento de la seguridad a partir de experiencias propias.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

Una estrategia organizacional/corporativa de esta ONG para fomentar la inclusión social será comprometer al Ministro de Educación de la provincia de que se trate, en campañas de promoción para que en la sociedad se concientice la necesidad de incluir a los niños en situación de calle.

Una estrategia específica del área de inserción escolar será que la inclusión social de los niños y niñas de los niveles inicial y primario se implemente con talleres de sensibilización para los padres, y de actividades programadas para que los niños y niñas se sientan motivados a aprender y así, que se incorporen a los respectivos niveles.

Plan: es un proceso por el cual las estrategias se ponen en acción. Es un conjunto de acciones de distinta índole que, a partir de la toma de decisiones, llevan a cabo las áreas involucradas, para alcanzar un objetivo; teniendo en cuenta los factores externos e internos que tienen relación con la obtención del mismo.

Es propio del nivel medio (gerencial) de la organización. Los artífices por excelencia de los planes son los mandos medios; más aún, llevar a cabo la planificación de las tareas de su área es uno de los requisitos que los manuales de funciones de las empresas incluyen en el perfil de los gerentes.

Peter Drucker, uno de los pensadores más reconocidos en la ciencia de la Administración, dice que “los planes son sólo buenas intenciones si no derivan inmediatamente en un duro trabajo”¹⁰²

102 Citas de Peter Drucker (n.d.). BrainyQuote.com. Recuperado en Mayo 17, 2018, del sitio web BrainyQuote.com: https://www.brainyquote.com/quotes/peter_drucker_131070

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

La elaboración de un plan de capacitación para implementar la política de seguridad, parte de la necesidad que tienen la organización y los empleados en la materia y apunta a establecer la conducta esperada de los empleados cuando concluya el entrenamiento.

El plan debe considerar el grado de conocimiento requerido (sobre el tema) para cada perfil o puesto (serán distintos el alcance, la profundidad y las actividades de cada curso según se trate de un administrativo, un piloto o un mecánico, etc.) tanto en cuanto a la carga horaria como al tipo de capacitación (cursos o talleres; con o sin evaluación, etc.) Asimismo, debe tener en cuenta el material de las distintas actividades, el/los capacitador/es (propio/s o externo/s), el lugar, las fechas, el canal (presencial, vía *web*, con tutorial, con práctica o no, etc.) y el esquema de tiempos y prioridades de las áreas/sectores/departamentos a capacitar.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

Instaurar un plan para promocionar la inclusión social de los niños y niñas, requiere:

- establecer el lapso de tiempo de la promoción;
- definir el o los textos a utilizar en la campaña;
- determinar el o los canales (medios de comunicación, redes sociales, páginas *web*, etc.) a través del/de los cual/es se hará la promoción;
- comprometer a los personajes (conocidos o no) que serán la cara visible de la promoción.
- estipular si se recurrirá a actividades de difusión tales como conferencias, talleres, etc.

En base a estos elementos se marcarán los hitos del plan y los resultados esperados para finalmente analizar si se alcanzaron o no y actuar en consecuencia.

Presupuesto: es la expresión del plan en números. Expresa en términos económico-financieros las actividades y recursos programados en el plan; siempre alineado con la obtención del objetivo fijado.

Es un instrumento que sirve para coordinar las acciones de todas las áreas involucradas en el plan.

Por otra parte, las distintas áreas/gerencias/sectores cuentan con sus respectivos presupuestos individuales: existen presupuestos de ventas, de capacitación, de compras, de contratación de proveedores, de gastos, entre otros.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

El presupuesto trianual que presenta la Gerencia de Planificación Estratégica de Operaciones para renovar toda la flota propia.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

El presupuesto con que cuenta la ONG para desarrolla su plan de promoción de la inclusión social, y de qué manera lo aplicará en el tiempo de duración de la campaña.

Programa: es un conjunto actividades o tareas secuenciales que, desarrolladas en el orden y en el tiempo previsto, permiten el cumplimiento del plan delineado.

Como se puede observar a medida que avanzamos en las definiciones, advertimos cómo lo que originalmente era un objetivo (cualitativo o cuantitativo), se va desgranando y derivando en herramientas de planificación cada vez más concretas, que asimismo tienen lugar en niveles inferiores de la pirámide organizacional.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

El programa de vuelos de la compañía, considerando los aeropuertos, la flota, la tripulación, etc.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

El programa de capacitación para los voluntarios que se incorporan a la institución.

Norma: es una ley política dentro de la organización, que determina la forma de proceder ante las distintas circunstancias que se pueden presentar en las áreas a las cuales se refiere o aplica. Es de carácter determinista, es decir que establece de antemano cómo proceder ante situaciones específicas, condicionando -en cierta medida- el comportamiento del área / gerencia / sector donde se aplica.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

La norma de evacuación de aviones que deben cumplir y respetar los tripulantes ante el peligro de incendio de la unidad en la cual están embarcados.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

La norma que establece los términos de la adhesión de una empresa a los programas de la ONG.

Procedimiento: es un tipo de plan que muestra el mayor grado de detalle de los vistos hasta este momento: es el "cómo" se llevan a cabo las tareas, e incluye las instrucciones, responsabilidades, momentos y manera en la cual se desarrolla un conjunto de actividades relacionadas con el proceso al cual se refiere.

Es una guía de acción: dice qué se debe hacer, cómo, cuándo, dónde y, en muchas ocasiones, hasta el motivo por el cual se lleva a cabo esa tarea o conjunto de tareas.

Lo que siempre se discute al referirnos a procedimientos, es determinar si hay que elaborarlos o no; y, en caso de que la organización determine que debe contar con ellos, establecer cuándo se deben confeccionar y cuándo no.

Así como en el inicio de este capítulo nos referimos a la “sana costumbre” de planificar, en el caso de los procedimientos debemos tener en cuenta varias consideraciones:

- si la industria está o no muy regulada: por ejemplo, ser parte de la industria bancaria y/o financiera, desarrollarse en la industria farmacéutica o en la alimenticia, seguramente requerirá de una fuerte presencia de procedimientos para la obtención de los productos o servicios, dado que se trata de actividades riesgosas; ya sea en cuanto a la salud o a la actividad económico-financiera de los particulares y empresas. En caso contrario, por ejemplo, una empresa de publicidad no será necesario contar con procedimientos operativos por tratarse de una industria que no cuenta con más regulaciones que las legales e impositivas del país;
- si se trata de una pequeña, mediana o gran empresa: en una (empresa) de gran tamaño probablemente se necesite cierto grado de formalización de sus actividades críticas; mientras que una pequeña empresa solamente se podrá necesitar con un procedimiento que refleje la producción o prestación de su único producto/servicio; el que será útil para que cualquier empleado desconocedor de la tarea la pueda llevar a cabo cumpliendo lo que se establece en dicho procedimiento.

Por todo lo expuesto, podemos concluir que la elaboración de procedimientos depende de la necesidad que tenga la organización de contar con ellos, ya sea por la índole de su industria, por su tamaño o por alguna necesidad particular.

Que las organizaciones cuenten con procedimientos, facilita la tarea de control interno porque son útiles para que la organización verifique el cumplimiento de las tareas tal como fueron prescriptas permitiendo, como consecuencia de ello, llevar a cabo correcciones y mejoras al proceso al cual regulan.

Cabe destacar que, al referirnos a procedimientos, puede ocurrir que en algunas oportunidades no estén escritos o graficados en papel o de manera digital (es decir formalizados): existen procedimientos “no formales” pero programados, que expresan “la forma en que se hacen las cosas” y que se transmiten de empleado a empleado por usos y costumbres; y que no es necesario que estén formalizados.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

El procedimiento para el traslado de un empleado de un área a otra, se efectúa a través de un formulario (electrónico o en papel) donde -como primer paso- se deben colocar los datos y la firma (holográfica o manuscrita) del empleado; posteriormente el gerente del área de la cual es trasladado debe colocar su conformidad y firma en el espacio establecido y, como tercer paso, el gerente del área que recibe al trabajador, debe dar su conformidad colocando, además su firma. Posteriormente ese formulario debe ser cursado a Administración del Personal para que tome conocimiento, dé su aprobación final, archive la documentación y establezca las condiciones del traspaso.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

El procedimiento que debe cumplimentar una persona para convertirse en voluntaria comienza con la solicitud del postulante vía *web* a la página de la organización, continúa con la respuesta y entrevista de parte del Coordinador del programa y finaliza con el análisis y evaluación que realiza el equipo de la ONG sobre la voluntad de ayuda, sensibilidad social y respeto por los chicos, chicas y personas mayores, como así también de la convicción, respeto y solidaridad que demuestra la persona. Luego de ello, se determina si el postulante se encuentra en condiciones de

ser voluntario en función de su identificación -o no- con los valores de la ONG.

Instructivo: presenta las mismas características que un procedimiento en cuanto a su grado de detalle y precisión; pero a diferencia de él, se utiliza para explicar el funcionamiento de un producto o servicio específico; como puede ser el uso de una PC.

Esas instrucciones son precisas y pueden presentarse en diferentes formas: puede ser un folleto, un documento o una instrucción virtual.

Ejemplo 1:

Aerolíneas Argentinas:

Instructivo para la secuencia del encendido de los distintos componentes de una aeronave.

Ejemplo 2:

Mensajeros de la Paz Argentina:

Instructivo que debe cumplir un vendedor telefónico en la campaña de captación de aportantes voluntarios.

Como explicitamos, existe una estrecha relación entre los distintos tipos de planes, desde los más globales, generales y cualitativos, hasta los más detallados, operativos y cuantificables. Esta vinculación responde a la necesidad de planificar de acuerdo a la cultura de la organización, que debe responder a los valores que elige voluntariamente para desempeñarse en su ámbito de acción.

Estos valores se refieren a los principios que soportan la filosofía de la organización y dan un marco de comportamiento a todos los integrantes de la misma. Muestran no sólo los límites éticos y la manera de actuar, sino también en base a qué principios lo harán: si no hay coherencia entre estos valores y los tipos de planes definidos y conceptualizados previamente, será imposible que el funcionamiento sea coherente con la cultura organizacional; lo cual finalmente traerá conflictos internos y externos.

Proceso de Planificación

Así como en el punto anterior pudimos conceptualizar la necesidad de diseñar una planificación coherente con la cultura, valores y principios de la organización, entendemos que es de vital importancia establecer los pasos a cumplimentar para planificar en forma sistemática.

A continuación, procederemos a definir las etapas del proceso de planificación.

Etapas 1: Establecer la viabilidad / factibilidad de los objetivos

Los integrantes del nivel medio deben evaluar y considerar si los objetivos bajo análisis están alineados con la visión, la misión y los valores de la organización. Esta actividad es de vital importancia porque, en caso de no responder a ellos, puede derivar en el fracaso del proceso.

Etapas 2: Establecer los objetivos a alcanzar

En función del resultado de lo acordado y estipulado en la etapa anterior, se deben establecer los objetivos que finalmente orientarán el desempeño de la organización.

En esta etapa, además, se debe determinar si es necesario consultar / solicitar la aprobación del nivel superior cuando los objetivos comprometan el futuro de la organización; y proceder en consecuencia.

Etapas 3: Considerar y analizar las condiciones externas e internas

Las condiciones externas e internas son elementos imprescindibles a la hora de planificar.

Así, ante la necesidad de planificar las tareas que la organización o las áreas/ gerencias/sectores deben llevar a cabo, se deben considerar tanto las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, como las fortalezas y debilidades propias de la organización o del área/gerencia/sector.

Este análisis de oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades es conocida como Matriz FODA, por las iniciales de los cuatro componentes.

Asimismo, es de utilidad analizar si las actividades a planificar están alineadas con la visión, la misión, los valores y los objetivos de la organización, para determinar si es viable llevarla a cabo y en qué condiciones.

Etapa 4: Analizar y evaluar alternativas y determinar el plan de acción

Teniendo en cuenta las condiciones del entorno y los recursos con los que cuenta y dispone la organización/gerencia/área/sector, los gerentes y sus equipos deben estudiar alternativas para llevar a cabo el plan y, una vez determinado el curso de acción a seguir, deben determinar la asignación de recursos a aplicar.

Etapa 5: Implementar el plan

En esta instancia se debe cumplir con el plan y los pasos que lo componen en tiempo y forma, de manera tal que su implementación sea adecuada y eficiente.

Etapa 6: Efectuar el seguimiento / Evaluar el plan

Cuando el plan está en marcha, se debe efectuar un seguimiento de manera permanente, en cada etapa que lo compone, o evaluarlo una vez concluido.

Además del seguimiento, se deben evaluar los resultados del plan, dado que nos permite ver los cambios que se deben introducir, como así también los desvíos que se presentan a los fines de determinar los ajustes pertinentes.

Cuando se analiza el resultado, también se obtienen “lecciones aprendidas” y “mejores prácticas”, que se tienen en consideración para aplicar en futuras planificaciones.

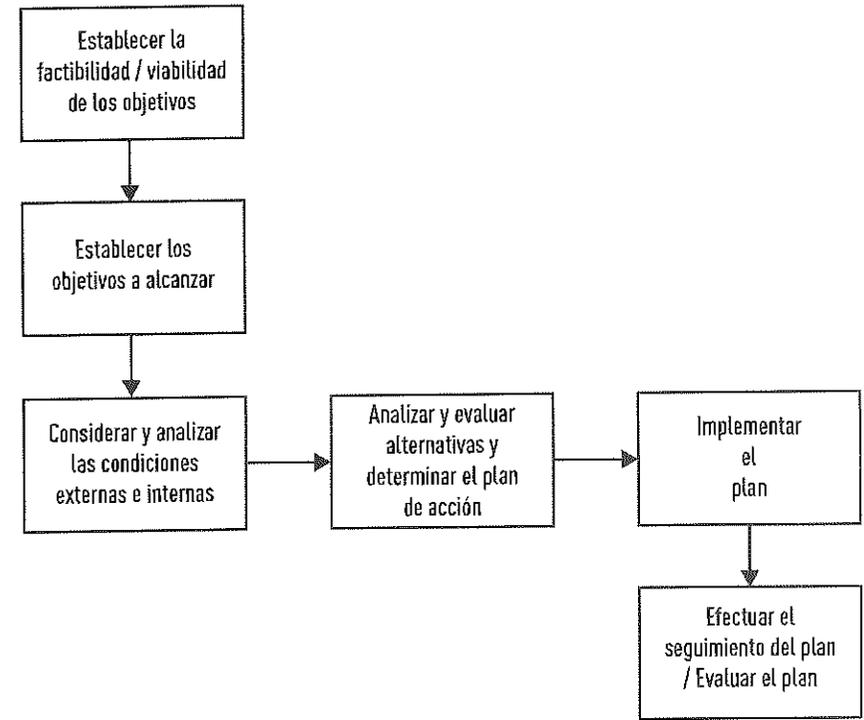


Figura Nro. 2 (Fuente: Elaboración propia)

Ejemplo de aplicación

Etapa 1: Establecer viabilidad / factibilidad de los la objetivos

A la Gerencia Comercial de una empresa de turismo que tiene alcance nacional, se le presenta la posibilidad de expandirse para prestar servicios en toda Latinoamérica, excepto Uruguay, donde ya tiene presencia.

Teniendo cuenta que: a) es una oportunidad dado que es un mercado atractivo, b) la empresa tiene excedente financiero y c) la competencia se desempeña en Latinoamérica de manera deficiente y a pesar de eso tiene una importante rentabilidad; se considera que ingresar en ese negocio será, en principio, viable.

Tiene empresas amigas en todos los países para hacer intercambio, pero debe capacitar a sus representantes y vendedores. Asimismo cuenta con suficiente capital y recursos para expandirse a toda Latinoamérica.

La expansión responde a la visión, los valores y la misión de la compañía, la cual es proclive a un crecimiento con riesgo moderado, frente a la situación que presenta la industria del turismo en el ámbito nacional y latinoamericano. Por tal motivo se considera viable el objetivo que se propone.

Etapas 2: Establecer los objetivos a alcanzar

Luego de determinar la factibilidad del objetivo de expansión de la empresa, se hace una presentación ejecutiva en el directorio, mostrando con información económica, comercial y de gestión, la viabilidad de la propuesta.

Además, y respondiendo a la cultura de la organización (crecimiento con riesgo moderado), se decide expandir a la mayor cantidad posible de países latinoamericanos y en etapas.

Etapas 3: Considerar y analizar las condiciones externas e internas

Las condiciones externas e internas son apropiadas para realizar la expansión dado que, si bien a nivel nacional ha disminuido el consumo en el área de turismo, la empresa mantiene el nivel de facturación en dólares durante los últimos 5 años. No obstante, se percibe que la cambiante situación económica nacional se presenta como una amenaza; por lo cual deberá ser evaluada ante las distintas decisiones que se tomen con relación a la expansión.

Teniendo en cuenta que el tipo de cambio es favorable para el turismo receptivo, puede expandirse con la promoción de las distintas plazas nacionales, tradicionales y no tradicionales. A nivel latinoamericano el turismo entre países está creciendo a niveles inesperados.

Todo esto, sumado a la red de empresas amigas del rubro y al profesionalismo de los empleados, hace que las condiciones para expandirse sean favorables.

Etapas 4: Analizar y evaluar alternativas y determinar el plan de acción

Se analizan los cursos de acción posibles y las alternativas de financiación a otorgar.

Del análisis de factibilidad realizado, se establece:

- a) Llevar a cabo la expansión en 3 etapas:
 - Primera etapa: Brasil (18 meses de duración);
 - Segunda etapa: Perú, Bolivia, Cuba y Colombia (en los 18 meses posteriores);
 - Tercera etapa: Resto de los países latinoamericanos (a partir de los 3 años).
- b) Otorgar posibilidad de financiación con tarjeta de crédito con planes de hasta 12 cuotas, con intereses.
- c) Capacitar a los representantes y vendedores y estrechar vínculos comerciales con las empresas amigas y nuevos prestadores.

Etapas 5: Implementar el plan

Se pone en marcha la primera etapa del plan (expansión hacia Brasil, plaza que se consolidará en 18 meses).

Etapas 6: Efectuar el seguimiento / Evaluar el plan

Se efectuará un seguimiento a las ventas.

A las ventas de los 2 primeros meses se les hace un seguimiento caso por caso, analizando el desempeño de los prestadores, el servicio de los hoteles, los precios de los servicios adicionales y la satisfacción de los clientes.

En los siguientes 4 meses se hace un análisis mensual. Posteriormente se hace un análisis de los mismos parámetros con periodicidad semestral, culminando la evaluación cuando se complete la etapa (a los 18 meses de su comienzo).

Clasificación de los planes

Los planes tienen distintos tipos de clasificaciones, según el tiempo de duración y según el alcance del plan.

Según el tiempo de duración

Los podemos clasificar en largo, mediano y corto plazo.

La determinación del corto, mediano y largo plazo no es única, dado que tenemos que considerar las realidades de los distintos entornos en los cuales se desempeñan las organizaciones; por ejemplo, no es lo mismo el tiempo de duración del “corto plazo” en Japón que en Argentina.

No obstante, podemos consensuar la siguiente clasificación:

- de **corto plazo**, que tiene hasta un año de duración;
- de **mediano plazo**, entre uno y tres años;
- de **largo plazo**, el plan supera los tres años.

Las organizaciones –sobre todo las empresas– planifican de manera habitual sus actividades por un período de un año. Esta definición establece el “horizonte de planeamiento”, también conocido como “horizonte de acción”. En general, en el último trimestre de cada año se prevén las tareas del siguiente: se trata de una buena práctica que permite tener visibilidad en un lapso prudencial, para realizar una efectiva evaluación del desempeño de lo planificado.

Esto es lo que Robbins y Coulter (2011), llaman “planificación permanente”, para diferenciarla de la “planificación de uso único”, que es aquella que se realiza ante la detección de un problema o necesidad inédita o imprevista.

Según el alcance del plan

Los podemos clasificar en estratégicos, tácticos y operativos.

Esta clasificación tiene que ver con el nivel jerárquico de la organización en la cual se lleva a cabo el planeamiento:

- el del nivel superior, es el estratégico;
- el del nivel medio, es el táctico;
- el del nivel operativo, es el operativo.

Planeamiento estratégico

Es el que realizan los dueños, socios y directivos de una organización, y en general son de largo plazo dado que, además establecer los valores, la visión y la misión, se encargan de marcar los objetivos generales de la entidad.

En este nivel, en general, los plazos de planificación son de alrededor de 3 años o más, puesto que se elaboran estrategias y políticas que alcanzan a toda la organización. La planificación en este nivel condiciona y limita las decisiones y planes de los niveles inferiores (medio y operativo). En este tipo de planeamiento es donde existe mayor incertidumbre (y más aún en nuestro país) dado que permanentemente hay cambios en los ámbitos político, económico, social y tecnológico; lo cual obliga a las organizaciones a estar siempre alerta a esas posibles variaciones y con una plasticidad y flexibilidad dignas de un gimnasta.

Planeamiento táctico

Es el que se lleva a cabo en el nivel gerencial o medio y está a cargo de los gerentes.

Las actividades que se generan en este nivel están condicionadas por el planeamiento estratégico, es decir que sus objetivos o metas son las alternativas que se elaboran en función de lo que se planificó en el nivel superior.

Son planes con acciones concretas. Siguen vigentes las condiciones de incertidumbre; a su vez –y continuando con el enfoque sistémico del planeamiento– se establecen las condiciones a partir de las cuales se encarará el (planeamiento) operativo.

La planificación es continua y permanente. Aquí se confeccionan los planes y los presupuestos.

Este tipo de planeamiento debe ser flexible y con un seguimiento continuo que permita incluir cambios, ajustes y correcciones de manera dinámica: sólo así el proceso de planificación será eficiente.

Cabe destacar que existen organizaciones en las cuales, por su composición y estructura -como por ejemplo las Pymes- este planeamiento se lleva a cabo en las jefaturas incluidas en el nivel medio.

Planeamiento operativo

Es propio del nivel más bajo de la organización, lo cual no es obstáculo para que aquí también se planifique; al pertenecer al área operativa, es el nivel donde encontraremos las tareas más formalizadas y programadas de la entidad, fundamentadas en decisiones repetitivas.

En esta categoría, los planes son generalmente de corto plazo (de hasta un año) y también deben ser flexibles.

Apunta a la obtención de resultados, en base a tareas y operaciones programadas y estandarizadas, analizadas y diseñadas a partir de un proceso racional.

En esta tipología, predominan las condiciones de certidumbre, y en general se planifica en situaciones de certeza. Cualquier cambio que se proponga, apuntará a una mejora en la actividad que se planifica.

Relación entre los niveles de una organización y el alcance de los planes

A continuación, visualizaremos un gráfico con la vinculación existente entre los tres niveles de una organización concebida como pirámide vertical y los tipos de planes, considerados a partir del alcance de los mismos.

Lo que pretendemos demostrar es la concepción del proceso de planeamiento como un sistema a partir de la cual se observa que los planes establecidos por los niveles superiores limitan las decisiones a partir de las cuales se confeccionan los (planes) de los niveles inferiores. Esto es lo esperado para que el proceso de planeamiento sea eficiente y se elabore de manera orgánica.

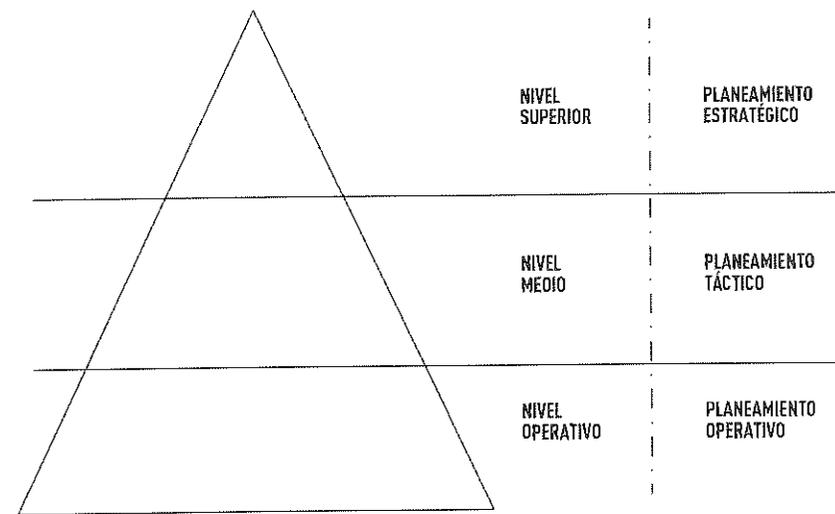


Figura Nro. 3 (Fuente: Elaboración propia)

El planeamiento estratégico (propio del nivel superior), que es donde se definen la visión, la misión, los valores y los objetivos corporativos, condiciona las decisiones que se toman para elaborar los planes tácticos (del nivel medio) y a su vez estos limitan lo que se decide hacer en el nivel operativo (planeamiento operativo).

A modo de ejemplo, cuando los dueños de una empresa de servicios determinen que el objetivo es ser la primera en su industria que incorpore tecnología de punta (planeamiento estratégico), los gerentes de nivel medio elaborarán planes para lograr que sus áreas de servicio ofrezcan esa tecnología (planeamiento táctico) e instruirán al personal para que definan los tiempos y la forma de implementar los ajustes y cambios necesarios para alcanzar los resultados esperados (planeamiento operativo).

Es considerada una buena práctica esta forma de vincular y relacionar los tres tipos de planes, dado que así se eslabonan orgánicamente y hacen eficiente el proceso de planificación integral de la organización. La concreción de los planes operativos son un medio para lograr lo que se estableció en el planeamiento táctico (concebido como "fin")

en esta parte de la cadena) y -a su vez- el logro de los planes tácticos hace las veces de “medio” para alcanzar lo que se planificó a nivel estratégico para la organización (fin último en esta cadena).

Críticas al planeamiento

Es claro que para gestionar se debe contar con una planificación adecuada que permita afrontar los escenarios que se presenten, en función del tipo de organización de que se trate: pequeña, mediana o grande; nacional o internacional; con o sin fin de lucro, de servicio o manufactura, etc. Sin lugar a duda contar con una planificación es imprescindible en los tres niveles de una organización.

A pesar de ello, existen comportamientos de quienes planifican que, por exagerados, estereotipados o deficientes, dan lugar a fuertes reparos acerca de cómo hacer una correcta planificación. A partir de Robbins y Coulter (2011), las principales críticas que se le hacen al planeamiento son:

Rigidez en la planificación

Cuando los planes se mantienen inalterables a pesar de que se presente una clara necesidad de ser modificados o descartados, ya sea que se trate de la estrategia, de los objetivos, de las metas y/o de los mismos planes.

Los gerentes pueden llevar a la organización a una catástrofe de la cual probablemente sea costoso salir, no solo desde el aspecto económico sino también desde el impacto motivacional de los involucrados en el plan y de la credibilidad de quien planificó.

No desarrollar planes para entornos dinámicos

En el contexto actual, el ambiente nos exige ser lo suficientemente flexibles para adaptarnos a los cambios, que cada vez son más vertiginosos y de más corta duración.

Existe una gran reticencia de los que planifican, a modificar aquello que elaboraron (conocida como “sesgo de la situación creada”), probablemente por orgullo, ego o por una fuerte convicción de que han procedido correctamente y que la situación se revertirá, y que finalmente le dará la razón. En muchas oportunidades, este convencimiento puede ser el acta de defunción del planificador.

Una buena propuesta en esta dirección es capacitar a los planificadores para que desarrollen la habilidad de identificar y “leer” las señales del entorno; sobre todo las que se relacionan con los cambios que impactan en sus tareas.

Dejar espacio para la creatividad

Más allá de contar con una correcta planificación, las organizaciones deben desarrollarse dentro de un ámbito de innovación y creatividad: no obstante, poseer estas características no significa que se esté esperando la creación de súper-ideas ni de diseñar con herramientas nuevas: si se logran mejor, pero no es lo que se pretende.

Se puede ser creativo generando una planificación altamente formalizada en una organización caótica; o a partir de la intuición de un directivo, como así también con una idea aplicada en un área que se puede modelar y adaptar a toda la organización. La tecnología es uno de los instrumentos que más favorecen la creatividad y la innovación.

La falta de creatividad de quienes planifican es la principal crítica. Cuando los sujetos que se encargan de esta tarea no están capacitados o no tienen las habilidades para planificar, sus aptitudes para ejercer ese cargo o esa función son dudosas.

Si los planes, tanto en su elaboración como en su revisión, no dejan espacio para lo novedoso, lo creativo y la intuición, la planificación se circunscribe a una mera actividad formal y estandarizada, lo cual conspira contra una buena planificación.

Circunscribir las acciones a lo que ocurre en el presente en lugar de proyectarse a futuro

Uno de los mayores errores de la planificación es únicamente mirar el “hoy” y no dedicarle tiempo a visualizar el “hacia dónde va” la organización y, de ser posible, la industria y/o el entorno en el cual se desenvuelve: planificar es FUTURO; no existe planificación en el pasado.

Generalmente en las empresas se busca aprovechar las oportunidades que ofrecen algunos métodos (Matriz FODA, las Cinco Fuerzas de Porter, Matriz BCG, etc.) en el campo de los negocios; lo cual, si bien no es incorrecto, es insuficiente si no se aspira a mirar otros caminos por donde su industria se puede desenvolver y donde se ubicará a futuro. Se trata de un buen ejercicio para quienes planifican, por más que el horizonte previsto no se cumpla. Cuando se trata de una organización que marca tendencia entre sus pares –reconocida como “referente”– (ej. Google, IBM, Nike, Banco Santander, etc.), esto se refuerza y verifica notoriamente.

Es factible y muy importante aplicar alguno de los métodos mencionados en el párrafo anterior en el resto de las tipologías organizacionales (mutuales, colegios, sindicatos, ONG, etc.), pues la consideración de caminos alternativos y la visualización a futuro son esenciales, porque estas entidades (al no estar orientadas a la obtención del lucro), planifican para perdurar y evolucionar en el tiempo, y están orientadas por su visión y misión: sólo mediante la planificación pueden alcanzar los objetivos que se proponen.

El éxito de la planificación puede llevar al fracaso

Otra fuerte crítica que se hace a la planificación es no cambiar lo que es exitoso. Es muy común que los que planifican no detecten el entorno cambiante y mantengan los mismos planes, no los modifiquen o discontinúen y conduzcan a la organización al fracaso.

Caer en esta tentación es uno de los mayores pecados del planificador, dado que además de estar obligado a mirar y entender el “adentro” y el “afuera” de la organización, debe tener la habilidad de saber

manejar el tiempo (tener “*timing*”, en inglés) para cambiar oportunamente lo proyectado y no perjudicarla.

Planificar no es suficiente

Planificar es un ejercicio necesario, pero no suficiente. Podemos hablar de “planificación aplicada” cuando del o de los planes se desprenden y se llevan a cabo las acciones o tareas necesarias para que el/los plan/es se cumpla/n: no alcanza con planificar, hay que actuar para que el plan se cumpla.

Las críticas mencionadas deben alertar a quienes planifican para que, comprendiendo que deben trabajar en un entorno incierto y cambiante, apliquen eficazmente la creatividad e intuición requeridas para cumplir con su rol.

El control

Del “otro lado” del planeamiento se encuentra el control, como si fueran dos caras de una misma moneda. Hay una relación simbiótica entre ambos procesos: para que haya un control debe existir, inexorablemente una planificación anterior.

El control también necesita de medidas de desempeño para poder llevar adelante su objetivo y es por eso que en la alta gerencia y en la gerencia media se recurre a tableros o indicadores para que, en base a indicadores construidos con la información propia de la organización, la gestionen apropiadamente.

Básicamente el control sirve para evaluar el rendimiento de un área, gerencia y también de toda la organización.

Robbins y Coulter (2011) definen al control como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Cuando hablamos de control, lo primero que recordamos es el concepto de supervisión. Ya desde los comienzos de la Administración,

en 1916, Henri Fayol¹⁰³ en su libro “Administración Industrial y General” hace mención del control y lo entiende aplicándolo a las tareas que se llevan a cabo; muchas veces ese control se hace para establecer si se presentan desvíos a los estándares previamente determinados.

El control es útil para corregir errores y desvíos en las actividades que se realizan en las organizaciones. También sirve para que esos desvíos muestren la información necesaria para que se planifiquen y se lleven a cabo las acciones correctivas que deben implementarse para regularizar esos errores y desvíos, de forma tal que el proceso bajo estudio se corrija. Es importante destacar que existen ocasiones en las cuales esta retroalimentación lleva a modificar la planificación original.

Sintéticamente podemos definir al control como el proceso de supervisión y comparación de los resultados planificados con los obtenidos y de verificación de las tareas que se llevan a cabo.

A modo de ejemplo podemos mencionar a una empresa manufacturera que se dedica a la fabricación de piezas para la industria automotriz y tiene establecido un 3 % de piezas defectuosas en cada lote. Cuando la producción exceda ese porcentaje de desperdicio, la gerencia de Producción analizará los motivos del desvío, determinará los errores e informará a Planificación de la Producción las acciones a llevar a cabo para regularizar la situación que se presentó.

Proceso de control

El control tiene como objetivo principal que las tareas se logren de acuerdo con lo planificado; así que podemos considerar al planeamiento como un prerequisite del control.

Para Chiavenato (2001), el control “es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño

103 Ingeniero de origen francés, considerado junto a Frederick Taylor uno de los pioneros de la Administración y ubicado dentro de la teoría clásica de esa ciencia. Definió, entre otros aportes, las 5 funciones de la administración (planificación, organización, dirección, coordinación y control) que deben ser aplicadas por los administradores en sus tareas cotidianas.

y toma la acción correctiva cuando se necesita”¹⁰⁴. De este modo, el control se concibe como un proceso esencialmente regulador.

Etapas del proceso de control

A partir del concepto que “como todo se puede medir, todo se puede controlar”, se presentan las siguientes etapas del proceso de control:

Etapas del proceso de control

Etapas del proceso de control

Etapas del proceso de control
En la elaboración del plan se deben construir los indicadores y/o estándares que se tendrán como referencia para evaluar los resultados de la implementación del mismo.

Es muy importante que el armado de los indicadores se haga a conciencia y con profesionalismo.

Esta actividad es de vital importancia dado que los indicadores van a ser la guía objetiva para evaluar si el desempeño (del proceso, la tarea o la gestión que mide) respondió a lo planificado y, consecuentemente determinar si se alcanzaron los resultados y así verificar objetivamente si la actividad se ha llevado a cabo correctamente o no.

Etapas del proceso de control

Etapas del proceso de control

Etapas del proceso de control
Como consecuencia de la ejecución del plan se obtienen resultados que están relacionados con el cumplimiento del mismo.

Esos resultados se comparan contra los indicadores / estándares establecidos en la etapa anterior y así se determinan los desvíos que surgen de dicha comparación.

En muchas ocasiones, los indicadores / estándares necesitan contar con una cierta flexibilidad, con valores “en más” y/o “en menos” (según el indicador y la situación que se presente)

104 CHIAVENATO, Adalberto. *Administración: Proceso Administrativo*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill, 3ra. Edición.

de manera tal que cuando el resultado final que se obtenga se encuentre dentro de esa "banda" establecida, se considerará aceptable.

Etapas 3: Retroalimentación y toma de decisiones

Las mediciones obtenidas, comparadas contra los estándares / indicadores, brindan información que permitirá tomar decisiones a quienes llevaron adelante el proceso de planificación. Básicamente la información obtenida del sistema de control es un nuevo input al plan. Si el resultado fuera satisfactorio, esta retroalimentación indicará que las tareas han sido realizadas según lo preestablecido y, en principio, no será necesario efectuar modificaciones en lo planificado, salvo que se pretenda introducir una mejora al proceso.

Si existieran desvíos (en más o en menos) de lo considerado aceptable -con o sin la banda flexible señalada con anterioridad- se deberán revisar las tareas realizadas y evaluar las razones que causaron esos desvíos; y, de corresponder, se deberán analizar y planificar las acciones que corregirán todo aquello que presentó fallas y/o las tareas que se efectuaron de manera incorrecta.

A modo de ejemplo, la Gerencia General de una pyme de medicina privada identifica, según los resultados de la última encuesta, que la baja en la satisfacción de los clientes se debe al bajo nivel de asesoramiento de parte del personal.

En consecuencia, el Gerente General le solicita al Gerente de Personal la implementación de un plan de capacitación para toda la empresa que logre incrementar la satisfacción de los asociados.

El Gerente arma el plan que, luego de ser aprobado por el Dueño y el Gerente General, establece las siguientes condiciones para considerar "exitosa" la implementación de dicho plan:

- 1) Todo el personal debe recibir 10 horas-hombre de capacitación en atención al cliente, durante el transcurso del año calendario.

- 2) Se acepta que -como mínimo- el 80 % de la dotación reciba las 10 horas-hombre de capacitación y que no más de un 20 % reciba como mínimo 7 (horas-hombre).
- 3) Incrementar la satisfacción de los asociados hasta una calificación de "8" o más en la siguiente encuesta (a realizarse en el mes de marzo del año posterior).

Con estas premisas, al finalizar la encuesta se evalúan las acciones llevadas a cabo y los resultados obtenidos:

- 1) En primer lugar, finalizado el año calendario, se evalúa si la planificación de la capacitación se cumplió según lo previsto: si todo el personal recibió las 10 horas de capacitación; o si el 80% recibió las 10 horas y el 20 % restante recibió 7 horas o más, se considerará que la tarea de capacitación se llevó a cabo de manera eficaz. Cualquier resultado por debajo de esos guarismos, mostrará lo contrario.
- 2) Luego de la encuesta, si la satisfacción de los clientes alcanzó una valoración de "8" o mayor, se habrá alcanzado el objetivo. Cualquier calificación inferior a 8, llevará a una evaluación de los motivos del desvío / incumplimiento de lo que se había propuesto. Para ello se analizará si se cumplió o no con las horas de capacitación previstas. En caso de haberse cumplido con las horas de capacitación y de haberse obtenido una calificación inferior a 8, se deberá trabajar sobre las aptitudes y actitudes del personal. En caso de no haberse cumplido con las horas de capacitación y la satisfacción fuera inferior a 8, se deberá analizar si el motivo fue la deficiente capacitación recibida y/o el comportamiento del personal frente a los clientes.

Así, frente a los desvíos que se presentan, se deben revisar y analizar tanto la capacitación como el desempeño de personal para determinar

los motivos de la mala performance. A partir de ellos, se elaborarán e implementarán las acciones correctivas para mejorar y remediar todo aquello que no permitió alcanzar el nivel de satisfacción pretendido.

El control y el tiempo

Una forma de clasificar el control es de acuerdo al momento en el que se realiza. La tarea de controlar se puede hacer de manera preventiva (o “*a priori*” o “previo”); concomitante (o “simultáneo”, o “concurrente”) o posterior (o “*a posteriori*” o “*ex post*”).

Estos distintos tipos de controles no son exclusivos; es decir que la aplicación de uno ellos no descarta la combinación con alguno o todos los restantes.

En líneas generales podemos mencionar que el **control preventivo** se refiere a la detección con anticipación de la presencia de inconvenientes, fallas o problemas. Para lograrlo es necesario contar con información precisa, oportuna y clara. Además, requiere de habilidad, experiencia y conocimiento del gerente, del mando medio o de la persona encargada del control.

Como ejemplo podemos mencionar al primer control que se hace sobre los *currículums* (CVs) para verificar que el título profesional de los postulantes coincida con el requerido para la cobertura de un puesto determinado.

El **control concomitante** es el que se realiza mientras el proceso o la actividad se desarrolla. Se puede llevar a cabo tanto en la producción manual como en la automatizada; tanto en la obtención de un producto como en la prestación de un servicio y siempre de manera simultánea con su realización.

Este tipo de control también es de utilidad en las organizaciones que aplican tecnologías modernas. Por ejemplo, las grandes cadenas de supermercados pueden –si lo desearan– controlar el stock de los productos de cada sucursal y, obviamente, de toda la firma: con la incorporación de tecnología que permita identificar y descontar de la ficha digital de stock cada unidad que pase por la línea de cajas en el momento de la venta, el responsable de stock puede verificar la cantidad

existente de cada producto en tiempo real. Con esa información, la organización podrá determinar una acción de venta “no programada” estableciendo –por ejemplo– un descuento importante en el precio de los productos que no se vendan al ritmo esperado.

El **control posterior** es aquél que se realiza luego de finalizada la tarea. Este control da como resultado la comprobación de que lo planificado o previsto se cumplió o, en caso contrario, las pérdidas, desperdicios, falencias en los procesos/materiales/productos y/o servicios defectuosos, etc.

Con su aplicación, se puede accionar para corregir los errores o desvíos. La información que brinda este control sirve también para determinar la eficacia de la planificación y para diseñar planes y/o acciones alternativas para regularizar la situación que demuestra el resultado obtenido.

Un ejemplo es la encuesta telefónica o por *web* que se hace en organismos públicos o empresas para evaluar la calidad de atención y/o la satisfacción del servicio brindado, inmediatamente después de haber finalizado el pedido, la prestación o la consulta.

Controles según los niveles de la organización

Los controles, al igual que los tipos de planes anteriormente descritos, varían según el nivel de la organización en la cual se hacen. Al relacionarlos con cada uno de esos niveles, clasificaremos a los controles en **estratégicos, tácticos y operativos**.

Asimismo, al vincular a estos controles con el tiempo, podemos afirmar que, en general:

- el **estratégico** se relaciona con el **largo plazo**;
- el **táctico** tiene que ver con la coordinación y el control de los planes que se establecen a nivel gerencial y se lo vincula con el **mediano plazo** y
- el **operativo** se encarga de verificar que las tareas cumplan con lo establecido por quienes determinan cómo se deben llevar a cabo; y se relaciona con el **corto plazo**.

Por otra parte, al referirnos a la duración de los plazos de cada uno de de estos tres tipos, convenimos que, en nuestro país, lo más utilizado es:

- el largo plazo tiene un alcance temporal de más 3 años;
- el mediano plazo, entre 1 y 3 años;
- el corto plazo, de hasta 1 año.

Se trata de una convención para poder ordenar las tareas de las organizaciones. Los tiempos varían en las distintas industrias (ej.: astillero, laboratorio, industria textil).

Ejemplos:

El control estratégico que hace el directorio de una empresa al verificar la eficiencia de una política elaborada y puesta en práctica, la cual tiene como fin expandirse hacia un nuevo mercado.

El control táctico se realiza al revisar la aplicación de los montos del presupuesto destinados a las herramientas con las cuales se llevará a cabo la expansión. Por ejemplo, controlar que el dinero que se destina a campañas de *marketing* se utilice según lo previsto.

El control operativo se hace al evaluar que el área de Marketing haya cumplimentado con cada uno de los pasos establecidos para efectuar el requerimiento de los fondos y para autorizar los pagos de las campañas.

El planeamiento y el control en el diseño de la estructura organizacional

Para el diseño de la estructura de la organización, los analistas deben respetar y considerar la estrategia establecida por el nivel superior, dado que en función de las decisiones que se tomen en él (muchas veces con la colaboración del nivel medio) con relación al negocio, a los canales a través de los cuales se coloquen los productos o servicios, la tecnología a aplicar, las habilidades del personal, etc. se va a diseñar la estructura

que sea más viable económica y funcionalmente para responder a las necesidades requeridas.

En la Figura Nro. 1 Se observa que el planeamiento estratégico condiciona a los planes ubicados en el nivel táctico; lo propio ocurre con la estructura dado que -de alguna manera- los objetivos y políticas estratégicas llevan a que quienes elaboran la estructura (por ejemplo, la Gerencia de Procesos y/o la de Recursos Humanos) tengan que arbitrar los medios (planifiquen) para que la organización asuma una determinada configuración o forma. Es fundamental que ocurra así, dado que, al concebir a una organización como un sistema, todos los elementos que la componen deben estar interrelacionados y ser interdependientes.

Además, las organizaciones tienen controles que se realizan por áreas específicas, como son la de Control de Calidad, la de Riesgos, la de Auditoría y la de *Compliance* (cumplimiento normativo y regulatorio), entre otras. Son creadas para observar el cumplimiento eficaz de las actividades de acuerdo a lo previsto para el producto/servicio, según las normas de la organización y/o en función de las leyes y/o reglamentaciones y disposiciones propias de la industria o comunidad donde se desempeñan. Estas áreas de control también deben ser reconocidas en la estructura organizacional.

Características de los controles

Peter Drucker (2001)¹⁰⁵ identificó 7 características que deben cumplir los controles.

Los controles deben ser:

a) Económicos

Se debe elaborar la menor cantidad de controles posible:
CUANTO MÁS ESCASOS Y EFICIENTES, MEJOR.

b) Significativos

Los controles deben apuntar a tareas, procesos o actividades vitales para la organización (relacionadas con valores,

105 Drucker, P. (2001). *La gerencia - tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.

estrategias, objetivos y planes relevantes), que agreguen valor y que muestren resultados de interés para la organización. Por ejemplo, verificar que con la aplicación de tecnología en un proceso manual se puede disminuir a la mitad del tiempo la demora en la entrega de un producto a un comprador.

c) Apropriados

Los controles deben adecuarse a lo que se quiere verificar y a las condiciones o a las necesidades que se requieran; por ejemplo, indicar un porcentaje de desvío o de desperdicio de producción. Y a partir de los resultados obtenidos, se pueden establecer mejores estándares de cumplimiento. De esta característica Drucker dice expresamente que es *“la que menos se cumple en el diseño real de los controles”*.

d) Congruentes

Los controles deben ser coherentes con lo que miden: quien establezca cuál será el control, debe evaluar qué tipo de medición es la más apropiada para aplicar a la tarea, actividad o proceso que se quiere medir. Por ejemplo, para considerar la eficacia de una capacitación de resolución de reclamos de clientes, se debe medir la satisfacción de quienes reclaman y NO la cantidad de horas que se dedicó al entrenamiento del personal.

e) Oportunos

Los controles deben llevarse a cabo en el momento preciso y brindar información útil; es tan nocivo recibir información relevante de manera rápida pero poco confiable, como recibirla con precisión, pero de manera tardía; dado que en ninguno de los casos la información sirve para el control: tanto el tiempo como la calidad de los datos son fundamentales para realizar un control eficaz.

f) Sencillos

Los controles deben ser de fácil elaboración, comprensión y aplicación. Si son complicados, confusos y/o muy elaborados pierden efectividad.

g) Deben tener carácter operativo

Los controles son operativos cuando sirven para la acción, caso contrario es necesario reverlos. Deben estar dirigidos a quienes puedan ejecutarlos de manera apropiada según sus necesidades y sus tareas. Los controles operativos son de utilidad en los tres niveles de la organización, aunque el tipo de información difiere según el nivel al cual está dirigido.

Asimismo, los controles deben servir para que el trabajo sea armónico y que las actividades se lleven a cabo según lo planificado previamente. Cuando el sistema de control se diseñe, se deben tener en cuenta estas especificaciones para que el mismo sea eficaz y permita cumplir apropiadamente las tareas previstas para cada nivel de la organización.

Cabe destacar que todos los conceptos mencionados son de aplicación para cualquier tipo de organización.

A modo de conclusión

Lo desarrollado en este capítulo es de utilidad para conocer los fundamentos del planeamiento y del control, sus clasificaciones y la relación que existe entre ambos; como así también para tener pautas que permitan aplicarlos en todo tipo de organización: con o sin fin de lucro, públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes.

Es muy importante tener en cuenta que las dos funciones de la administración tratadas (el planeamiento y el control), son vitales para gestionar las organizaciones según lo establecido por la Alta Dirección, con la colaboración tanto de los Gerentes (Gerente General, Gerentes Ejecutivos) como de las Áreas especializadas (Planeamiento Organizacional, Planeamiento de la Producción, Control de Gestión, Auditoría Interna, etc.).

Funcionan simbióticamente, se necesitan mutuamente. Todo lo que se planifica se debe controlar.

Las organizaciones que se precien de trabajar de manera profesional deben contar con niveles mínimos de planificación y de control: esto es válido para cualquier tipo de organización. El menor o mayor detalle, la profundidad y la especificidad dependerán de las características y particularidades de cada una de ellas y del aspecto que se desee planificar y controlar.

Al poner en práctica estas funciones se logra dar previsibilidad a las tareas que se llevan a cabo, se identifican los desvíos y sus motivos, y se implementan las acciones necesarias para no repetir errores y corregir aquello que necesite modificaciones, tanto en lo que se planifica como en lo que se controla.

Referencias bibliográficas

- Aerolíneas Argentinas. <<https://www.aerolineas.com.ar>> [Consulta: 03 de mayo 2018].
- Chiavenato, A. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Citas de Peter Drucker. <https://www.brainyquote.com/quotes/peter_drucker_131070> [Consulta: 17 de mayo 2018].
- Drucker, P. (2001). *La gerencia - tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mensajeros de la Paz Argentina. <<https://www.mensajerosdelapaz.org.ar>> [Consulta: 03 de mayo 2018].
- Robbins, S. y Coulter, M. (2011). *Administración*. México: Prentice Hall.

Capítulo 5

Gestión empresarial

María Daniela Pascual

Introducción

Coordinación, motivación, gestión vertical y horizontal, gerencia, eficiencia, eficacia, efectividad, cambio, conflicto, control de gestión... las empresas utilizan estos términos todo el tiempo. Tener conocimiento sobre estos temas es una oportunidad para quienes estudian la gestión en las organizaciones. Comprender que existen distintas miradas sobre un mismo fenómeno contribuye a un saber amplio y consistente. En este capítulo se tratan estos temas, no como fenómenos aislados sino en un marco complementario de conocimiento. Se comienza con una perspectiva económica de la gestión empresarial en un intento de avanzar de forma conjunta en el estudio de temas ya analizados por la Administración. En el primer punto, se diferencia un nivel macroeconómico de ambiente institucional de un nivel micro analítico de gobierno empresarial, permitiendo mostrar al mercado y a la empresa como dos formas de organización económica.

El mercado, con precios que resumen toda la información relevante, parecería no lograr siempre una gestión eficiente de recursos. La empresa, como forma alternativa de organización, aparece resolviendo las fallas de mercado a través de la internalización de las actividades económicas en la empresa. Sin embargo, las empresas no siempre

La perspectiva Económica de la Gestión Empresarial

El estudio de la organización, si bien constituye el objeto de análisis de la administración, se ha bifurcado en diferentes ramas del conocimiento (la economía, la sociología, la psicología, etc.) generando el hecho de que otras disciplinas la absorban e investiguen desde su óptica. Este acontecimiento ha permitido que la administración haya avanzado considerablemente al vincularse, por ejemplo, con la economía. Desde una perspectiva económica, Coase (1937) afirma que la teoría de los costos de transacción ha permitido un progreso relevante en la focalización de las funciones básicas de la organización económica y en sus respectivos costos transaccionales. Como parámetro de estudio, se identifican y definen tres funciones básicas de la gestión organizacional: (i) la **coordinación** de las acciones de varios actores de manera de formar un plan coherente, (ii) la **motivación** de estos actores para hacer lo que ellos tienen que hacer de manera de alcanzar ese plan, y (iii) el **control** de los actores para lograr la consecución de dicho plan (Milgrom y Roberts, 1993).

Por su parte, la teoría económica neoclásica determina que el mecanismo de mercado constituye una forma de resolver el problema de coordinar actividades económicas. Bajo ciertos supuestos, ha sido

probado que no hay otra asignación de recursos disponible que haga estar mejor a una persona sin hacer a alguien estar peor (Teorema de la Economía del Bienestar). En efecto, este sistema de mercados y precios es considerado un mecanismo efectivo para alcanzar la coordinación ya que los precios resumen toda la información relevante. Sin embargo, existen varias circunstancias en las cuales los mercados no asignan recursos eficientemente. Estas son *fallas de mercado* las cuales podrían ser generadas principalmente por los siguientes factores:

- **Información imperfecta y costosa.** En la teoría neoclásica, se considera que todos los agentes tienen libre y gratuitamente la información requerida para realizar una transacción. En realidad, esta información no es gratis para compradores y vendedores. Una búsqueda costosa es necesaria para saber qué, cuando y donde estos bienes son comprados y/o producidos en el mercado;
- **Asimetría de información.** Aparece en cualquier transacción en la cual una parte involucrada tiene más información que otra/s – también involucradas – frente a una situación específica.
- **Externalidades.** Se considera la presencia de “externalidades” cuando existen efectos positivos o negativos de las acciones de un agente económico en el bienestar de otro/s.
- **La compra de poder de mercado por pocos participantes en uno u otro lugar del mismo.** Por ejemplo, los bienes producidos monopólicamente. Existen también otras limitaciones en este sistema donde podría no haber precios que encuentren oferta con demanda para todos los bienes. En este caso, el sistema de mercado falla para encontrar la maximización del criterio de ganancia a un precio dado.

En estas estructuras bilaterales presentes en el mercado, los costos de coordinación se relacionan con los gastos generados por la determinación de precios y la identificación de productos/servicios que

compradores y vendedores pueden efectuar en el sistema de mercado. Los costos de motivación incluyen la información necesaria para vincular los incentivos económicos de compradores y vendedores para concretar una operación en dicho sistema.

Si estos costos transaccionales de coordinación y motivación son altos, las firmas jerárquicas pueden llegar a emerger como una forma alternativa y más eficiente de organizar las actividades económicas para alcanzar así metas individuales y colectivas. En este orden de ideas, las firmas jerárquicas pueden ser vistas como instituciones que *internalizan* los costos de transacción del sistema económico.

Los tópicos de información imperfecta y asimétrica conforman componentes importantes de los costos de transacción, asociados con las funciones de coordinación, motivación y control. En organizaciones jerárquicas, la función de coordinación comprende fundamentalmente los costos de transmitir la información que está dispersa en la empresa - erogaciones requeridas para poner en funcionamiento a la organización.

La función de motivación, en cambio, está relacionada con situaciones en las que las partes de una transacción no tienen toda la información necesaria para determinar si los términos de un contrato son aceptables para ambos (información incompleta y asimétrica). Asimismo, la función de motivación también está relacionada con la incapacidad de las partes para comprometerse a cumplir con lo acordado (compromiso imperfecto).

Además, el sistema de precios es comúnmente usado dentro de las organizaciones para coordinar y motivar a los individuos incluyendo los controles financieros, esquemas de funcionamiento y transferencia de precios internos para transacciones entre unidades organizacionales. Observando el funcionamiento interno de las organizaciones, el problema de asimetría de información es reforzado por la especialización de las tareas y la división del trabajo en grupos. Cabe destacar que la especialización de las tareas origina la existencia de individuos con poder monopólico en el "*know how*" de ciertas actividades.

La especialización también viene de la introducción de la tecnología y de la necesidad de tener grupos de trabajo. Esta diferencia de información de algunos individuos con respecto a otros, generan ciertos problemas en el marco de la relación agencial, en la cual existe un individuo central (el principal) que delega el accionar a sus "subordinados" (agentes). En este marco Principal-Agente, se analizan los problemas que se presentan entre dos o más individuos, en cuanto a las acciones que lleva adelante uno de ellos -el Agente- teniendo en cuenta que las mismas producen resultados (Ross, 1973).

Desde esta perspectiva agencial, las organizaciones pueden ser vistas como un simple nexo de contratos los cuales son suficientes para sobrellevar los tópicos de coordinación y motivación. Pero los reales "límites" de la firma pueden ser mal interpretados si la estructura organizacional informal no es tenida en cuenta. Es importante señalar que una estructura informal constituye, afecta y es afectada por la cultura corporativa. La conexión e interacción entre la estructura organizacional informal y la cultura corporativa sugieren que la estructura no formal se transforme en relevante en la coordinación y motivación de las actividades dentro de la firma.

En resumen, el hecho de tener organizaciones jerárquicas en lugar de mercados, transforma los problemas de coordinación y motivación en uno de carácter de gestión empresarial. De acuerdo a esto, el rol esencial de la gestión es asegurar la coordinación a través de la toma de decisiones y las acciones a ejecutar, además de lograr la motivación de los individuos para alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

El concepto de Gestión

Si se analiza la gestión como la función del gerente, es relevante diferenciar entre el gerente clásico y el gerente ambulante. En un principio, la figura del gerente clásico era la de una persona encerrada en su oficina impartiendo órdenes al resto del personal a su cargo desde ese

lugar. Perel (1996, pag.181) afirma que el gerente ambulante está en todas partes, ejerciendo una “gestión itinerante” cuyos objetivos son:

“...descubrir lo que sucede, localizar los problemas que preocupan a la gente, escuchar a los clientes en sus necesidades en forma continua; mantener una relación casi familiar con los proveedores, dado que están enmarcados en una similar misión; atender los requerimientos de la clientela; desarrollar las buenas ideas, grandes y pequeñas en todas las áreas y en todos los niveles, cualquiera sea su origen, interno y externo, producidas por gerentes o simples empleados, por clientes o por proveedores; estar en contacto directo y permanente con el personal, conociendo sus problemas y motivaciones, tanto las referidas a las tareas como las particulares, desburocratizando las relaciones, etcétera.”

La diferencia entre la gestión tradicional y la gestión itinerante se basa principalmente en la forma de tomar decisiones. Tradicionalmente, las decisiones se tomaban a través de informes que llegaban de distintos sectores de la organización (con la subjetividad implícita de quienes lo formulan). En el caso de la gestión itinerante, el gerente ambulante se comunica y mantiene conversaciones con el personal sobre la situación en cuestión al momento de tomar decisiones. En este tema, Gore y Dunlap (2006, pag.150) dan un paso más al señalar que no hay una organización donde no existan conversaciones.

Si nos centramos en el proceso de gestión, existen sucesos, acciones y operaciones en general que se presentan en las empresas, transformando objetivos en resultados. Larocca (1998, pág. 282) analiza este tema y señala que “La descripción del proceso de gestión debe iniciarse a través de la evaluación de la estructura organizativa, que es la base sobre la que se sustentan las interrelaciones de las actividades, de las comunicaciones, del alcance del control, y de la asignación del poder para la toma de decisiones”. Por lo tanto, la estructura organizacional es el soporte en el cual la gestión se sustenta para establecer las áreas de

negocio y las operaciones que se ejecutaran transversal y verticalmente – teniendo en cuenta los niveles jerárquicos de la organización. Es interesante agregarle los sistemas de información que colaboran con el desarrollo de la gestión empresarial.

La gestión vertical

Saroka (2002) señala que la organización es un sistema, en el cual existe una *jerarquía de sistemas*. Al aplicar este enfoque, el autor afirma que la organización presenta todas las características comunes a un sistema y, por ello, está sometida a todas las formulaciones de la Teoría General de Sistemas. En particular se señala que la organización es un sistema social (hecho por el hombre); abierto (influido por e influyendo en el contexto), orientativo (comportamiento teleológico, no errático) y complejo.

Las distintas clases de sistemas de información surgen de la satisfacción de distintas necesidades. Si el sistema de información satisface los requerimientos del sistema-organización, las distintas clases de subsistemas de información habrán de responder a las necesidades de distintos subsistemas de la organización. Por este motivo, Saroka (2002) considera importante observar en principio, la estructura organizacional de toda empresa, y a partir de esa observación, analizar la gestión empresarial teniendo en cuenta la correspondencia de los sistemas de información con cada nivel organizacional. Para el análisis de los distintos tipos de sistemas de Información, se ha tenido en cuenta la estructura organizacional, tomando como base los siguientes cuatro (4) niveles organizacionales comenzando desde la base de la pirámide organizacional:

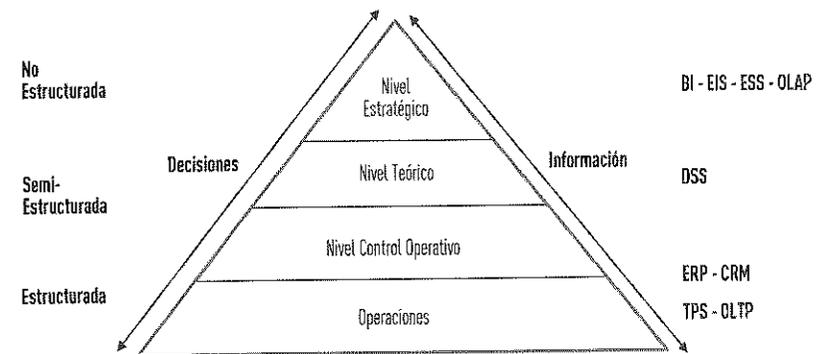
- el nivel operativo,
- el nivel de control operativo,
- el nivel táctico y
- el nivel estratégico.

El nivel estratégico tiene que asegurar que la organización sirva a su misión en un modo efectivo. Este nivel organizacional está unido al nivel operativo a través de una cadena de línea media de directivos con autoridad formal. El mecanismo de control de línea media también tiene que recibir información de retroalimentación en el funcionamiento de su unidad, y pasar esta información a los gerentes que están por encima de la misma. Tanto el nivel estratégico (o de las decisiones no estructuradas) como los niveles de control operativo y táctico (o de las decisiones semiestructuradas), están destinados a desarrollar las funciones de planeamiento, gestión y control de la organización.

Por este motivo, resulta crucial la implementación de sistemas especialmente diseñados para satisfacer sus particulares necesidades de información. El nivel operativo está constituido por los procesos físicos de producción y distribución. Las decisiones que se toman en este nivel organizacional son estructuradas y generalmente, rutinarias (de corto plazo). En este nivel operativo se encuentran aquellos individuos que ejercen sus funciones relacionando directamente el producido de su trabajo con el producto o servicio que la empresa ofrece.

De esta manera, en el nivel más bajo de la pirámide prevalecen los métodos cuantitativos que se presentan a través de sistemas transaccionales con sus diversas modalidades, como, por ejemplo: *Transaction Processing System* (TPS); *On Line Transaction Processing* (OLTP); *Enterprise Resource Systems* (ERP) y *Customer Relationship Management* (CRM). Nótese que en el nivel de control operativo y el nivel táctico (mundo gerencial) - para la toma de decisiones semi-estructuradas - se encuentran los sistemas DSS (*Decisión Support Systems*).

Finalmente, en el nivel más alto de la pirámide organizacional, donde las decisiones no son estructuradas y no son rutinarias, se encuentran los sistemas de información con sus diversas denominaciones y/o modalidades: *Business Intelligence* (BI); *Executive Information System* (EIS); *Executive Support System* (ESS) y *On Line Analytical Processing* (OLAP). Gráficamente,



Fuente: Adaptación Sistemas para los diferentes niveles de decisión (R.Saroka, 2002, pag.21)

El enfoque verticalista señalado precedentemente conforma el marco en el cual la gestión empresarial tiene lugar, buscando un alineamiento entre estructura organizacional y sistemas de Información. De esta manera, se refleja la subyacente existencia de estructuras jerárquicas en la gestión de las organizaciones. Las organizaciones piramidales son diseñadas para coordinar y controlar actividades organizativas. La forma en la cual la dirección dirige a las organizaciones ayuda a entender las estructuras y los procesos a través de los cuales el control organizacional se alcanza.

La gestión horizontal

Entre los paradigmas que John Naisbitt (2000) expone en su libro *Global Paradox* se encuentra la realidad de las nuevas compañías que tienen que dismantelar sus burocracias para sobrevivir. Actualmente, las grandes compañías se están achicando y creando nuevas estructuras, algunas como redes de unidades autónomas a través de procesos tales como *downsizing* (achicamiento) y reingeniería. La creación de redes organizacionales o el surgimiento de la corporación virtual, está llevando a un rediseño de las organizaciones. De esta manera,

las economías de escala están dejando lugar a economías de expansión o de gama (*"economy of scope"*) encontrando la dimensión correcta para la sinergia, la flexibilidad del mercado y, sobre todo, la rapidez y oportunidad de la presentación del producto/servicio en el segmento. Cuanto más grande es el sistema-organización más eficiente deben ser las partes. Los beneficios de las compañías pequeñas se basan en la rapidez oportuna para el mercado, toma de decisiones y eliminación de actividades burocráticas.

A medida que el mundo se integra económicamente, las partes componentes se convierten en más numerosas, más pequeñas y más importantes. Varias empresas están cambiando su estructura monopólica y reorganizándose en una red de organizaciones independientes. Como los nuevos sistemas computadorizados descentralizan el control y les dan poder a las personas dentro de la organización, se disuelven las convenciones de propiedad, diseño, estilo ejecutivo, e identidad nacional. La economía mundial, a medida que crece y va generando una apertura de los mercados, va transformando a las compañías dominantes en pequeñas y medianas.

Ante esta perspectiva, un replanteo en el diseño y manejo de la organización se genera pasando de una organización de orientación funcional a otra de orientación por proceso. La complejidad existente en los distintos procesos de una empresa, origina la necesidad de establecer una jerarquía del proceso. Si se considera que los procesos son las actividades claves que se requieren para dirigir una organización, podemos señalar que todos estos procesos conforman un macroproceso.

Desde el punto de vista de Harrington (1998), un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, a través de actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso. Todo macroproceso está compuesto por un determinado número de actividades que tienen lugar dentro de todos los procesos, y constituyen la parte más importante de los diagramas de flujo. A la vez, cada actividad consta de un determinado número de tareas, las cuales están a cargo de un individuo, quién se encarga de visualizar hasta la parte más pequeña del proceso.

La propuesta de Harrington sobre "arquitectura organizacional" se basa en dejar de pensar en la funcionalidad de la organización y empezar a observar el proceso que se está intentando mejorar. El problema de encontrar un responsable de "partes críticas" en una empresa, no es un problema menor. El dilema es que si bien todos están haciendo un buen trabajo nadie se asegura de que las actividades se interrelacionen.

Una parte importante del Manejo de los Procesos de la Empresa (MPE) consiste en asignar una persona a cada proceso crítico de la misma. Se podría definir el MPE como "una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos". El MPE, como "herramienta" organizacional, garantiza el uso efectivo y eficiente de los recursos medios, personas, equipo, tiempo, capital e inventario. Para Harrington, los tres objetivos más importantes del MPE se basan en hacer efectivos los procesos:

- generando los resultados deseados;
- minimizando los recursos empleados; y
- formulando los propósitos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

La mayoría de las empresas se organizan en grupos de operación vertical, con equipos de expertos capaces de llevar a cabo cualquier tarea dentro de esa disciplina. Esto da origen a la generación de organizaciones eficaces y seguras de su buen funcionamiento como equipo. Sin embargo, muchos procesos no fluyen vertical sino horizontalmente. Harrington (1998) afirma que "un flujo de trabajo horizontal, combinado con una organización vertical genera muchos vacíos y yuxtaposiciones, y estimula la suboptimización, lo que produce un impacto negativo sobre la eficiencia y efectividad del proceso". El autor considera a toda la organización como una operación compleja que tiene muchos procesos, uno de los cuales es aquel que genera el producto que se vende al cliente. La organización diseñada por procesos busca adaptar la estructura organizacional jerárquica a través de un

equipo de mejora de proceso que se conforma con equipos interdisciplinarios. De esta manera, es relevante analizar las funciones de estos equipos de trabajo, presentes en toda Gerencia.

La Gerencia y sus funciones básicas

Durante años se ha analizado el tema de la gerencia en el campo de la administración, tomando en consideración nuevas ideas que se fueron convirtiendo en diferentes paradigmas. Como señala Sallenave (1994, pag.2) el paradigma que prevaleció en los años 50 fue el de la organización; en los 60 y 70 el de la estrategia. En los 80 fue el de la cultura organizacional siguiéndole a este último el de calidad total y finalmente el paradigma de reingeniería. Estos distintos paradigmas fueron dando lugar a diversos temas que estuvieran siempre presentes en el estudio de las organizaciones. Al momento de analizar el comportamiento de las empresas, para Sallenave los tópicos inmutables son:

- “El *marketing*, puesto que, sin mercado, no hay producto y sin producto (o servicio) para vender, la empresa no tiene razón de ser.
- La *psicología organizacional*, porque una empresa, ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento propios.
- Las *finanzas*, puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas.
- La *planificación*, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo.
- La *competitividad*, que es el fin de la acción empresarial. A la larga, solo sobreviven las empresas competitivas.”

A estos temas habría que agregarles la *producción* que, desde el punto de vista del autor, depende del *marketing*, la *planificación* y el entorno *competitivo* (considerando a la contabilidad como el lenguaje que traduce la situación financiera de la empresa). En realidad, estas distintas áreas que involucran sus propias funciones dividen a la em-

presa en sectores especializados concentrados en su propia temática. La interacción existente entre ellas requiere indefectiblemente de una conducción global para el logro de la acción empresarial. Desde esta perspectiva, Sallenave (1994, pag.4) define *Gerencia Integral*, como “... el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- **La estrategia:** Para saber a dónde vamos y como lograrlo.
- **La organización:** Para llevar a cabo la estrategia de manera eficiente.
- **La cultura.** Para dinamizar la organización y animar a su gente.”

La Gerencia Integral tiene como finalidad que la acción empresarial sea competitiva, teniendo en cuenta el desempeño de la competencia y relativizando, así, el resultado obtenido. Esta premisa que parecería ser muy lógica al momento de analizar a la gerencia como un todo, tiene intrínsecamente un tema que ha sido muy debatido entre economistas y psicólogos (y/o administradores): el resultado máximo versus el resultado satisfactorio como finalidad de la empresa. Por un lado, Oliver Williamson (1985) pregona que la finalidad de la empresa es la maximización del beneficio mientras que Herbert Simon (1993) afirma que las organizaciones continuamente afrontan situaciones complejas e intentan, como finalidad, encontrar cursos de acción ‘satisfactorios’ (que no necesariamente logran el máximo beneficio ‘matemático’).

A partir de esta concepción global de gerencia integral formulada por Sallenave, es interesante analizar un concepto más particular sostenido por Robbins y Coulter (2010, pág. 8): “El término **gerencia se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas.**” Cuando estos autores utilizan la palabra “proceso” en la definición de gerencia, están incluyendo funciones o actividades fundamentales de los gerentes, entre las cuales se enuncian:

- **La planificación.** Esta función demanda la definición de las metas de una empresa, la determinación de una estrategia global para el logro de estas metas y el desarrollo de planes de acción para poder abordar y coordinar las actividades requeridas para la consecución de dichas metas.
- **La organización.** El diseño de la estructura organizacional está implícito en la función de organización que está determinada no solo por las tareas que hay que realizar y los responsables de las mismas, sino también por la forma en que deben agruparse y el inicio de la cadena de mando con su jerarquía bien establecida.
- **La dirección.** Ésta es la función de la conducción del personal de toda empresa la cual requiere la dirección y coordinación de sus miembros como así también la motivación, la comunicación clara de los gerentes a sus empleados y la resolución de los conflictos que emanen entre los mismos.
- **La administración.** El gerente tiene que “organizar y mejorar lo que ya existe y ya se conoce. Pero también debe ser un empresario. Necesita reorientar los recursos de las áreas de resultados bajos o decrecientes a las de resultados elevados o crecientes.” (Drucker, 1990, pag.33). En toda organización, existen recursos tangibles e intangibles y capital humano; en los cuales el gerente ha invertido tiempo y dinero. Por lo tanto, la tarea de administrar conlleva implícitamente a la optimización del rendimiento de los recursos invertidos.
- **El control.** Establecidas las metas, elaborados los planes en el marco del diseño organizacional imperante y conducido el personal para la consecución de los mismos, es menester que la gerencia observe de forma continua el desempeño de la empresa, en función de las metas preestablecidas. Esta función denominada de control es un proceso que tiene como finalidad analizar los desvíos acaecidos y efectuar las correcciones necesarias para encauzar nuevamente el plan de acción.

Estas funciones enunciadas delinean un perfil gerencial que va asignando roles a los gerentes, en relación con las actividades que desarrollan en la empresa. De esta manera, es importante señalar los tres roles centrales que un gerente debe ser capaz de combinar al llevar a cabo las funciones enunciadas precedentemente:

- un rol interpersonal para dirigir a sus empleados,
- un rol informacional para comunicar los objetivos de la organización y
- un rol decisional para que, entre otras cuestiones, pueda asignar los recursos de la empresa tomando en consideración el control de gestión, tema que se expone a continuación.

El control de gestión

“Controlar es comparar resultados obtenidos con resultados esperados para luego actuar en consecuencia”. Así comienzan Vázquez & Sterling (2006, pag.307) señalando que al hacer control de gestión se evalúan y controlan las actividades en todos los niveles. Sin embargo, es importante diferenciar entre los distintos niveles de control según el nivel organizacional que se está analizando:

- Nivel de control estratégico: se relaciona con el análisis y evaluación de la estrategia desde una perspectiva global de la organización hacia el entorno.
- Nivel de control de gestión: se centra en evaluar el comportamiento de cada área de actividad como consecuencia de decisiones semi programadas.
- Nivel de control operativo: se focaliza en cotejar lo previsto con lo real de aquellas decisiones provenientes de niveles operativos (áreas, departamentos, etc.), denominadas decisiones programadas.

Desde este punto de vista, un sistema de control de gestión es un proceso que comprende tareas de verificación, de ejecución y de

evaluación de los planes de la organización. Asimismo, se puede señalar que este proceso es integral y participativo al involucrar a cada área funcional y la organización como un todo. Con el objetivo de verificar el cumplimiento de las funciones establecidas, el proceso de control de gestión tiene la finalidad de detectar desvíos o brechas para ejecutar las acciones correctivas pertinentes. Es por ello que la confiabilidad en el sistema de información es fundamental en el proceso de control de gestión.

Como se puede advertir, el control de gestión se basa en herramientas que provienen de hechos sucedidos en el pasado. Para realizar un efectivo control de gestión, la información suministrada es utilizada para la elaboración de indicadores que se plasman en lo que se conoce como “tablero de control o de comando”. Al tablero de control se lo define como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector” (Ballvé, 2000, pag.47).

La utilidad del armado del tablero de control es lograr formalizar la información de forma apropiada a fin de exponer el estado de situación de la empresa. A partir de la elaboración del mismo, se pueden efectuar diagnósticos en diferentes niveles de la organización. En la medida que el tablero de control resulte una herramienta operacional, ésta facilitará el pronóstico de la información y brindará apoyo a los equipos de trabajo en la generación y discusión de temas que lo ameriten.

Actualmente, todo sistema de información diseñado para el control de gestión permite a los usuarios parametrizar la información utilizando una sola base de datos, evitando así la inconsistencia de la misma. Esto admite en cierta medida que los reportes generados por el sistema respondan a las necesidades de sus usuarios, facilitando la comunicación de manera eficiente. Sin embargo, para lograr este propósito el diseño de un sistema para el control de gestión debe cumplir con ciertos criterios que se definen en el siguiente apartado.

Los criterios: eficiencia, eficacia y efectividad. Su relación con el medio

En un principio, las funciones del gerente se basaban en el concepto de eficiencia, centrándose en la reducción de los costos y el mejor uso de los recursos. Desde la perspectiva de Peter Drucker (1990, pag.33), “la eficiencia se ocupa del aporte de esfuerzo a todas las áreas de actividad, siendo una condición mínima de supervivencia *después* de alcanzado el éxito”. Para el autor, “la eficiencia se preocupa de hacer bien las cosas” (buen uso de los recursos). Por lo general, al concepto de eficiencia se lo relaciona con el de productividad, desde la perspectiva de minimización de costos. En realidad, la productividad se determina a partir de la cantidad producida por unidad de tiempo. En consecuencia, se puede afirmar que es un efecto de la eficiencia, pero no el único.

También deberían contemplarse otras cuestiones como el grado de consumo de los insumos que participan en el proceso productivo o la prestación de un servicio (materia prima, subproductos, actividades de apoyo, etc.). Un ejemplo de eficiencia se presenta en el sector de ventas, con el armado de recorrido de los clientes. En estos casos hay que tener en cuenta el consumo de combustible para que el trayecto que se efectúe, provea a la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible y con el consumo del mínimo combustible necesario.

Otro término también analizado es el de eficacia que consiste en el grado de cumplimiento de las metas perseguidas en función de un plan determinado, sin tomar en consideración la “eficiencia” en el uso de los recursos. El clásico ejemplo es la construcción de una obra en un tiempo estipulado. Muchas veces se cumple con los plazos y las metas propuestas aunque el uso de recursos no haya sido el mejor. La mayoría de los autores coinciden en que tanto la eficiencia como la eficacia de forma conjunta resultan en efectividad. Por lo tanto, podemos conceptualizar efectividad como el logro del cumplimiento de los objetivos con el mejor uso de los recursos.

Drucker (1990) considera que el foco debería efectuarse en el concepto de efectividad, señalando que la efectividad es el fundamento del éxito. Por ello, el principal propósito del gerente es lograr la efectividad de aquellas actividades que son consideradas centrales en la organización. Sin embargo, también es importante lograr el máximo rendimiento de los esfuerzos y recursos de la organización. Para ello es necesario analizar los factores limitativos, las restricciones que obstaculizan a la organización para alcanzar su óptimo teórico y el escenario en el cual la empresa se desenvuelve.

En consecuencia, es relevante analizar su relación con el medio social a través del trazado de escenarios, teniendo en cuenta la compleja dinámica que tiene lugar entre fenómenos que circundan a una determinada organización. Podemos señalar los siguientes fenómenos:

- De naturaleza política, que hacen a los temas de poder (en las instituciones) y de actores.
- De naturaleza cultural, que afectan valores, actitudes y aptitudes de la sociedad bajo estudio.
- De naturaleza económica, que hacen a los resultados tangibles o monetarios.

La interrelación de estos fenómenos afecta directa y/o indirectamente al comportamiento de las organizaciones y, por ende, al diseño organizacional. Es importante tener en cuenta que las interrelaciones entre sociedad y empresa no se dan directamente de lo macro a lo micro, sino que los tres juegos de fenómenos políticos, culturales y económicos se conectan a través de distintas interfases. Por ello, si bien hoy resulta casi imposible apreciar hechos políticos, culturales o económicos desde una óptica puramente local, existe una corriente de pensamiento centrada en la globalización. Esta perspectiva fundamenta su análisis en la expansión internacional de estrategias y operaciones, haciendo de la globalización la característica dominante de la gestión del cambio empresarial.

La administración del cambio y la aparición de conflictos

Ante la existencia de procesos de cambio y su velocidad de aparición, se ha comenzado a focalizar el estudio del cambio organizacional según su origen. El mismo puede derivar del contexto, del interior de las organizaciones o de los propios individuos que la conforman. Cuando los cambios provienen de las condiciones externas, generalmente las organizaciones se ven obligadas a cambiar su estructura y sus procesos. En el caso de que los cambios provengan de la demanda, muchas veces los clientes son los impulsores del cambio para que los servicios o productos contemplen sus nuevos requerimientos. También pueden provenir de la competencia, con la introducción de prototipos diferentes que muchas veces conllevan a cambios en la tecnología.

En la actualidad, tanto la organización como la conducción de los negocios se centran en esta variable "cambio", subsumiendo el estudio de la administración al de *management* del cambio. Esta perspectiva analizada por Bertagnini (2000), se bifurca en dos lineamientos: "las corrientes psicosociológicas, donde los procesos de cambio son vistos en contextos cognitivos, culturales y de poder; y por el contrario, las corrientes neo mecanicistas centradas en la gravedad de la situación económica y la urgencia de los resultados."

En función del objetivo introductorio de este capítulo sobre temas centrales de la gestión empresarial, para el estudio del cambio en las organizaciones se hace hincapié en las corrientes neo-mecanicistas. En este marco conceptual tendiente a facilitar el entendimiento de la necesidad de cambio, se debe plantear qué se quiere cambiar y para qué. Luego, se deberá señalar el camino para el logro de los objetivos propuestos. Este camino a seguir por el proceso de cambio consiste en 4 etapas, que Kotter (exceptuando en la Etapa 1) complementa con 8 pasos:

- 1- Reconocimiento y análisis de la necesidad de cambio.
- 2- Concepción del cambio. En este caso según Kotter (1996) debería:
 - a) Establecer un sentido de urgencia.
 - b) Formar una coalición guía.

- c) Crear una visión suficientemente clara.
- 3- Implementación del cambio. Esta etapa para Kotter (1996) consiste en:
 - d) Comunicar la visión y la estrategia.
 - e) Obtener sistemáticamente resultados de corto plazo.
 - f) Lograr el *empowerment* (otorgar poder) de muchos integrantes.
 - g) Consolidar las mejoras y producir aún más cambios.
- 4- Sostenimiento activo del cambio. Kotter considera que esto llevaría a:
 - h) Institucionalizar los nuevos enfoques en la cultura.

El reconocimiento de la necesidad de cambio generalmente comienza cuando la competitividad de la empresa se ve afectada por el mercado, la situación financiera o los avances tecnológicos. Basado en su teoría del campo de fuerza, Kurt Lewin (1951) determina que toda organización puede estar en un estado de equilibrio, con fuerzas favorables al cambio, por un lado y fuerzas contrapuestas por el otro. El hecho de emprender cambios genera una situación de puja entre estas fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas, generando así la resistencia al cambio. Koontz y Weihrich (2007) señalan algunas razones que justifican que la gente se resista al cambio:

- 1) La falta de comunicación de los fundamentos del cambio. En muchas empresas, los cambios se formulan en el ápice estratégico y generalmente llegan con una notificación a las gerencias. El desconocimiento del porqué del cambio genera resistencias.
- 2) La pérdida de espacios de poder o de beneficios adquiridos. Ciertas modificaciones en planes de compensación al personal generan una baja en el premio anual que los empleados reciben, generando la falta de conformidad del personal.
- 3) El temor a lo desconocido. Un cambio en el sistema informático implica incertidumbre en cuanto a la adaptación requerida para el manejo del mismo.

Estas razones de resistencia al cambio que se generan entre los grupos de personas y el grupo originan conflictos. Asimismo, las situaciones de conflicto también se pueden generar en un mismo individuo, entre individuos y entre grupos. Tanto la alta interdependencia de las tareas como la complejidad de las relaciones personales dan lugar a situaciones de conflicto. En el marco de estos procesos de interacción, todas las personas que intervienen interactúan influidas recíprocamente. Las actitudes de las personas responden a sus propios intereses (opuestos, semejantes, etc.), pudiendo ser en consecuencia, de confrontación, de cooperación o mixtas.

La mayoría de los conflictos se presentan entre quienes están interesados en la permanencia de una situación y aquellos que quieren que cambie. Desde esta perspectiva, Frischknecht (1993) resume la idea central de conflicto al fundamentar que distintos actores tienen visiones diferentes acerca de una determinada situación en común. El autor define conflicto como “personalidades interdependientes incompatibles”, y considera que es necesario identificar las siguientes variables para gestionar el conflicto:

- 1) **Intereses:** son actitudes socializadas en cuanto a valores que se relacionan con objetos determinados. Vale decir, captar qué quiere el cliente es lo ambicionado por todo empresario. Es un interés común.
- 2) **Actores:** son sujetos con su propia visión del mundo (valores, experiencias y conocimientos) y con una estructura de intereses diferentes (fines, medios. Ejemplos: las empresas, los profesionales, el Estado, etc.).
- 3) **Escenario:** es el universo, el mundo en el que nos movemos (incluye intereses y actores).
- 4) **Reglas de Juego:** constituyen las normas, roles y reglas en vigencia en un determinado escenario. También se relacionan con los usos y costumbres de los mercados y con los acuerdos con el entorno.
- 5) **Trama o estructura:** es la relación entre los actores que conforman el escenario. Esta relación puede ser de tres tipos:

Identificación: alineamiento de la relación entre fines de distintos actores (generando cooperación o competencia). En este caso, se considera la relación entre los fines de un actor con los fines de otro actor.

Poder: la relación se presenta cuando los fines de un actor ejercen influencia sobre los medios de otro actor.

Fuerza: relación entre medios de un actor y otro actor.

Hasta que no se logra esta estructura, no podemos entender el conflicto. Este marco teórico ayuda a conocer el posicionamiento de la empresa ante un conflicto determinado. Muchas veces, los conflictos se resuelven tomando en consideración la posición jerárquica de los individuos que forman parte ante una situación determinada. Sin embargo, esta forma de resolución podría llevar a generar futuras disputas entre los participantes del conflicto, generando cierta continuidad en la confrontación de intereses en el seno de la empresa, perjudicando así el clima laboral de la misma.

Por este motivo, existen ciertas herramientas y procesos que permiten evitar, encausar (administrar) y resolver los conflictos. Entre estos medios de prevención y resolución de conflictos, podemos enunciar los procedimientos de reclamos; la negociación; la participación; la conciliación; la mediación; el arbitraje; etc. Sin embargo, no alcanzan estos medios si no se comienza con un cambio de conducta de los individuos y/o ciertos cambios estructurales que permitan modificar e integrar los objetivos de aquellos grupos que poseen distintos puntos de vista. Generalmente esto conlleva a cambios en la estructura organizacional y, por ende, implican nuevas formas de coordinación de actividades.

Conclusiones

Desde una perspectiva económica, se identifican y definen tres funciones básicas de la gestión organizacional: (i) la **coordinación** de las

acciones de varios actores de manera de formar un plan coherente, (ii) la **motivación** de estos actores para hacer lo que ellos tienen que hacer, de manera de alcanzar ese plan, y (iii) el **control** de los actores para lograr la consecución de dicho plan. La teoría económica neoclásica determina que el mecanismo de mercado constituye una forma de resolver el problema de coordinar actividades económicas. Sin embargo, existen varias circunstancias en las cuales los mercados no asignan recursos de manera eficiente.

En este orden de ideas, las firmas jerárquicas pueden ser vistas como instituciones que *internalizan* los costos de transacción del sistema económico. Por lo tanto, el hecho de tener organizaciones jerárquicas en lugar de mercados transforma los problemas de coordinación y motivación en uno de carácter de gestión empresarial. De acuerdo con esto, el rol esencial de la gestión es asegurar la coordinación a través de la toma de decisiones y las acciones a ejecutar, además de lograr la motivación de los individuos para alcanzar eficientemente las metas organizacionales. Asimismo, se analiza el concepto de gestión "itinerante" cuyos objetivos recorren un sinnúmero de actividades que van desde la detección de los problemas que preocupan al cliente, hasta estar en contacto directo y permanente con el personal de la empresa, conociendo sus problemas y motivaciones.

En este marco conceptual, es fundamental analizar la gestión empresarial teniendo en cuenta la correspondencia de los sistemas de información con cada nivel de la estructura organizacional. En consecuencia, un replanteo en el diseño y manejo de la organización se genera pasando de una organización de orientación funcional a otra de orientación por proceso. Si bien la mayoría de las empresas se organizan en grupos de gestión vertical, muchos procesos no fluyen de forma vertical sino horizontal. Por esto, es relevante analizar las funciones de los equipos de trabajo presentes en toda gerencia.

El término gerencia se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con las personas y a través de otras personas. Considerar a la gerencia como un "proceso" implica la inclusión de funciones o actividades fundamentales de los

gerentes, entre las cuales destacamos la planificación, la organización, la dirección, la administración y el control. Estas funciones delimitan un perfil gerencial que va asignando distintos roles a los gerentes con relación a las actividades que desarrollan en la empresa.

Con el objetivo de verificar el cumplimiento de las funciones establecidas, se genera el proceso de control de gestión, que tiene la finalidad de detectar desvíos o brechas para ejecutar las acciones correctivas pertinentes. Para realizar un efectivo control de gestión, la información suministrada por la empresa es utilizada para la elaboración de indicadores que se plasman en lo que se conoce como "tablero de control o de comando". La utilidad del armado del tablero de control se basa en la formalización de la información de forma apropiada a fin de exponer el estado de situación de la empresa.

Actualmente, todo sistema de información diseñado para el control de gestión permite a los usuarios parametrizar la información utilizando una sola base de datos, evitando así las inconsistencias que pueden producirse. Esto admite en cierta medida que los reportes generados por el sistema respondan a las necesidades de sus usuarios, facilitando la comunicación de manera eficiente. Sin embargo, para lograr este propósito el diseño de un sistema para el control de gestión debe cumplir con ciertos criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.

La mayoría de los autores coinciden en que tanto la eficiencia como la eficacia de forma conjunta resultan en efectividad. Por lo tanto, podemos conceptualizar efectividad como el logro del cumplimiento de los objetivos con el mejor uso de los recursos. Drucker (1990) considera que el foco debería efectuarse en el concepto de efectividad, señalando que la efectividad es el fundamento del éxito. Por ello, el principal propósito del gerente es lograr la efectividad de aquellas actividades que son consideradas centrales en la organización.

Sin embargo, también es importante lograr el máximo rendimiento de los esfuerzos y recursos de la organización. Para ello es necesario analizar los factores limitativos y las restricciones que obstaculizan a la organización para alcanzar los objetivos. El trazado de escenarios es una herramienta muy útil para el logro de este propósito,

a través del análisis de la relación de la empresa con el medio social. Es importante destacar que este análisis del contexto puede generar la necesidad de cambios en la organización.

Asimismo, el cambio también puede derivar tanto del interior de las organizaciones como de los propios individuos que la conforman. El hecho de emprender cambios genera una situación de puja entre fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas, generando así resistencias al mismo. La mayoría de los conflictos se presentan entre quienes están interesados en la permanencia de una situación y aquellos que quieren que cambie.

Por este motivo, existen ciertas herramientas como la negociación, la participación, la conciliación, etc. que permiten evitar, encausar (administrar) y resolver los conflictos que se generan. Sin embargo, no alcanzan estos medios si no se comienza con un cambio de conducta de los individuos y/o ciertos cambios estructurales que permitan modificar e integrar los objetivos de aquellos grupos que poseen distintos puntos de vista.

Referencias Bibliográficas

- Ballvé, A. (2000). *Tablero de Control*. Buenos Aires. Ed. Macchi.
- Bertagnini, A. (2000). *Estrategia, management y el cambio, el estado actual del debate*. Buenos Aires. Revista Mercado.
- Coase, R. (1937). *The nature of the firm*, USA. Económica N.S.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y Organización*. Buenos Aires. Editorial Gramica.
- Celi, A., Larocca, H., Vicente, M. y otros. (1998). *Que es Administración?*. Buenos Aires. Editorial Macchi.
- Drucker, P. (1990). *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires. El Ateneo.
- Frischknecht, F. (1993). *Dirección Recursiva*. El Ateneo. Buenos Aires.
- Harrington H. J. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. USA. Mc Graw-Hill.

- Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). *Administración. Una perspectiva global*. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. USA. Boston. Harvard Business Review.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Brothers.
- Milgrom P. & Roberts J. (1993). *Economía, Organización y Administración de la empresa*. Barcelona, Ariel Económica.
- Naisbitt, J. (2000). *Global Paradox*. New York, Avon Books.
- Perel y otros. (1996). *Administración General. Organización, planeamiento y control*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Robbins; S, y Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico. Ed. Pearson-Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. American Economic Review, Vol. 63, N°2
- Sallenave, J.P. (1994). *La Gerencia Integral*. Buenos Aires. Ed. Norma.
- Saroka, Raúl H. (2002). *Sistemas de Información en la Era Digital*, Buenos Aires, Fundación OSDE.
- Vázquez; R. y Stering, H. (2006). *Dirección Eficaz de Pymes*. Buenos Aires. Ed. Cámara del libro, 3ª Edición.

Capítulo 6

Estructura Organizacional.

Cultura Organizacional

Marcelo Alcain-Irma Beatriz Carro

Estructura Organizacional

En una dependencia de un ministerio del Gobierno Nacional, un grupo de personas realizan sus respectivas tareas diariamente para alcanzar los objetivos propuestos por el ministro, en un tiempo determinado.

En una empresa que distribuye productos alimenticios a comerciantes minoristas, sus empleados realizan las tareas que les fueron asignadas previamente para lograr abastecer la demanda y mantenerse y desarrollarse en el mercado.

En ambos casos podemos deducir que existen elementos que hacen posible que cada una de estas organizaciones alcancen los objetivos que se propusieron en un lapso establecido, teniendo en cuenta las restricciones del momento, en el entorno en el que actúan.

Esos elementos son la **división del trabajo**, la **coordinación**, la **autoridad**, la **asignación y definición de roles y funciones de cada integrante de esas organizaciones**, las **responsabilidades** y los **nexos de comunicación** entre ellos.

Es interesante considerar que la organización se logra a través de la exigencia de las **restricciones** que impone la

reducción de la incertidumbre, en tanta ausencia de información, y que tienden a hacer más predecible el comportamiento de las personas que la integran y por ello permiten orientarla hacia la obtención de los objetivos propuestos. (Pavesi, 2000)

La **organización**, como opuesto a la incertidumbre, permite la **información**, fundamental para la **toma de decisiones** como centro nervioso de toda organización. **Existe información cuando hay estructura y existe estructura cuando hay restricciones.** (Pavesi, 2000)

Un ejemplo referido a esta apreciación fundamental para la Teoría de la Administración es que las personas que trabajan en una organización conocen sus horarios de trabajo, las remuneraciones que perciben, las tareas que deben realizar y a sus superiores. Por lo tanto, estas restricciones impuestas en cuanto a horarios, salarios, responsabilidad por las tareas que se les asignan y a quién o quiénes deben responder, funcionan como información que los aleja de la incertidumbre de no saber qué horarios respetar, cuanto percibirán por su trabajo, qué tareas deben realizar y a quienes deben obedecer.

Teniendo en cuenta que una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas, para procurar el logro de objetivos o propósitos explícitos y comunes a través de la división del trabajo y funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1982), es posible identificar cada uno de elementos mencionados y comenzar a analizar lo que permite la concreción de dichos objetivos organizacionales, que es la **estructura organizacional**.

Por lo tanto, a los fines del funcionamiento de toda organización que pretende alcanzar los objetivos propuestos, definidos, clarificados y ponderados previamente, es menester considerar la **división del trabajo** de las tareas a realizar y la **coordinación** de las mismas.

En cuanto a la **división del trabajo** nos referimos a descomponer una tarea compleja en sus componentes para que las personas designadas para realizarla sean responsables de un conjunto de actividades en particular, en lugar de tareas en general. Tiene la particularidad de generar tareas simplificadas que se pueden aprender y de ese modo permite tener el dominio de dicha actividad.

Para mayor claridad, considerando que toda actividad administrativa consiste en el esfuerzo grupal, este comportamiento de grupo requiere no sólo la adaptación de decisiones que conduzcan a los objetivos, sino también que todos los involucrados en esa actividad tomen las mismas decisiones al mismo tiempo, para lograr que las cosas se hagan (Simon, 2011). Este proceso es la **coordinación**, que permite sincronizar los esfuerzos de las personas involucradas en las tareas, en calidad, tiempo y dirección, con la finalidad de que la organización obtenga los objetivos propuestos en un tiempo determinado.

Esta coordinación puede ser:

- **de procedimiento**, pues establece las líneas de autoridad y determina la actividad de cada integrante;
- **sustantiva por naturaleza**, en tanto especifica el contenido del trabajo.

Según Etkin (2000) el concepto de estructura organizacional se refiere a los modos y formas en las que se relacionan los integrantes que la componen, en un tiempo y lugar dados.

Este concepto no ha soportado el paso del tiempo, pues la revolución tecnológica ha modificado la vida de las personas que habitamos este planeta y de las organizaciones en las que se desarrollamos y actuamos, de tal modo que ha quedado estrecho y, en rigor, es una reducción de lo que las estructuras organizacionales son en la actualidad.

Esta afirmación se sustenta en el hecho de que a las organizaciones que componen toda sociedad, de distinta naturaleza, de gestión pública o privada, ONG, sindicatos, iglesias, etc., se les han sumado organizaciones virtuales, producto de Internet, que brindan toda clase

de bienes y servicios, completando a las organizaciones ya existentes; y en algunos casos, han provocado a partir de su existencia, cambios significativos en las economías de las naciones.

Mecanismos de coordinación

Ahora bien, las tareas, así como son desagregadas o divididas en virtud de las necesidades de cada organización, también necesitan ser coordinadas. Al respecto podríamos establecer una regla que exprese que “a mayor división de tareas, mayor necesidad de coordinación de éstas”.

Dentro de este concepto, Mintzberg (1999) ¹⁰⁶ expresa que la estructura de una organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en las que puede dividirse el trabajo en distintas tareas y la coordinación de esas tareas. Para ello, el autor considera que la coordinación se logra a través de cinco mecanismos, a saber:

- **Adaptación mutua:** se trata de un mecanismo de coordinación simple, que consiste en que el control está a cargo de las personas que realizan la tarea, “cara a cara”, de manera informal y se utiliza tanto en organizaciones de tamaño pequeño, sencillas, como por ejemplo algunas Pymes, como en organizaciones o áreas más complejas, como por ejemplo el nivel estratégico en las empresas de mayor tamaño.
- **Supervisión directa:** este mecanismo -también informal- suele darse en organizaciones que coordinan las tareas haciendo responsable a una persona por el trabajo de otras que las realizan mediante ciertas instrucciones, controlando las acciones correspondientes a la concreción de dichas tareas. A modo de ejemplo esta coordinación se verifica en un sector de una empresa en el cual el jefe instruye sobre una tarea a

¹⁰⁶ Profesor y reconocido autor de obras referidas a las organizaciones y sus estructuras.

realizar y controla que el subordinado la realice de acuerdo con lo esperado.

- **Estandarización por procesos:** implica que la coordinación del trabajo se incorpora a éste para lograr reducir la necesidad de comunicarse entre las partes acerca de la tarea en particular. Es decir, que el **contenido del trabajo** a realizar queda especificado formalmente, como por ejemplo, en una fábrica de vasos plásticos, el operario conoce de antemano en qué consiste su tarea y por lo tanto no recurre a su superior en la jerarquía para concretarla.
- **Estandarización por resultados:** consiste en especificar los resultados a obtener; por ejemplo, en el caso de los conductores de una empresa de micros de larga distancia a quienes se les indica y coordina los puntos de salida y destino de las unidades que cada uno maneja para trasladar a sus clientes. En este caso también se trata de un mecanismo de coordinación formal, es decir su cumplimiento está expresamente establecido.
- **Estandarización por destrezas:** este tipo de coordinación se utiliza cuando no se pretende estandarizar, formalizar o normalizar el trabajo a partir de su contenido o su resultado, sino a través del conocimiento, habilidad o destreza de quien ejecuta la actividad, como por ejemplo los profesores universitarios, que cuentan con una formación académica para enseñar y formar profesionales y que, para realizarla, no son supervisados constantemente por sus superiores en la jerarquía (es decir, los jefes de cátedra las materias que se ofrecen en las universidades). Tanto los jefes de cátedra como los profesores apenas necesitan comunicarse porque cada uno de ellos conoce lo esperado de la tarea de cada uno, y simplemente se reúnen cada cierto tiempo con la finalidad de compartir opiniones, reflexiones y aportes para mejorar el desempeño del profesor como educador.

Aspectos Metodológicos de la Estructura Organizacional

El diseño de la estructura organizacional es el proceso mediante el cual se construye o modifica la estructura de una organización con la finalidad de obtener los objetivos propuestos en un tiempo determinado. Dicho diseño se basa en ciertos parámetros que se seleccionan de acuerdo con elementos característicos de cada organización en particular, a saber:

- la edad de la organización;
- su tamaño;
- el entorno en el que se desarrolla;
- los objetivos a alcanzar, que determinan su naturaleza; como, por ejemplo, las organizaciones de gestión pública o de gestión privada, ONG, etc.;
- las tecnologías disponibles y
- los recursos de los que dispone para desarrollarse como organización.

En el diseño de una estructura organizacional se deben considerar ciertos aspectos metodológicos, tales como:

División de las tareas: aspecto al que nos referimos en párrafos anteriores y que consiste en el desglose del trabajo a realizar, en una serie de tareas asignadas a las personas que integran la organización y que puede darse de las siguientes dos maneras:

- **División Vertical:** está referida a la **jerarquización**, es decir que es la división del trabajo se realiza según la jerarquía, por niveles de autoridad o cadena de mando. En el caso de que se divida el trabajo de esta forma y se tienda a una jerarquización extrema, pueden desencadenarse procesos que obstaculicen la fluidez de la información y los procesos de toma de decisiones, que son considerados como el centro nervioso de toda organización que pretende sostenerse y progresar en el entorno en el que actúa como tal.

- **División Horizontal:** es conocida como **departamentación**; se trata de la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas en un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, el área de ensamblaje de una empresa automotriz en la que los operarios tienen definidas las tareas a realizar para llegar a ciertas metas diseñadas por la autoridad a cargo, en un tiempo determinado, agrupados en base al armado de las unidades.

Formalización: se refiere al conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las distintas actividades que se realizan como parte de la operatoria normal de la organización, para lograr los objetivos definidos previamente.

Centralización: es el aspecto referido a la distribución del poder dentro de la organización que está estrictamente relacionado con el proceso de **toma de decisiones**.

Es importante desarrollar aún más este aspecto, dado que el éxito de una estructura organizacional dependerá del desempeño de las personas que trabajan en el nivel operativo, pues sobre ellas recae la posibilidad o no de implementar las estrategias de la organización para obtener los objetivos propuestos.

Por lo tanto, la manera más certera de apreciar la estructura de una organización y su funcionamiento es a través de conocer quiénes toman las decisiones que comprometen la vida de dicha organización a mediano y largo plazo, y las que se desprenden de éstas y permiten la operatoria normal de la misma.

Así, podemos afirmar que habrá organizaciones más **descentralizadas**, en tanto la **toma de decisiones** esté distribuida de manera tal que no se concentre en unos pocos integrantes, y otras más **centralizadas** en las que la **toma de decisiones** esté a cargo de unos pocos integrantes de la organización, que en general pertenecen al nivel superior (también llamado cumbre estratégica) de ésta. (Simon, 2011).

La incertidumbre y la racionalidad limitada en el diseño de las estructuras

En la actualidad las organizaciones deben contar con una dirección estratégica que les permita sostenerse en un entorno complejo y competitivo, como así también diseñar una estructura que les posibilite la reducción de la incertidumbre para poder enfrentar los cambios del entorno, cambiante y turbulento; y gestionar con valores éticos la organización (Hodge, 2003).

El proceso de diseño de la estructura organizacional se ve afectado por el entorno en el que actúa la organización, por la **incertidumbre** y por la **racionalidad limitada**.

En cuanto a la **incertidumbre**, si bien es una característica del mundo actual y es creciente, existen organizaciones que se ven afectadas por niveles mayores de incertidumbre, lo que derivará en contar con estructuras **flexibles** para responder al entorno con mejores resultados; también existen organizaciones que actúan en entornos con menor nivel de incertidumbre por ser más estables, en cuyo caso podrán contar con estructuras más **rígidas**.

Una estructura flexible será aquella que contemple al entorno como factor fundamental para diseñar e implementar una estructura organizacional, que permitirá y favorecerá la innovación como posible factor para obtener una ventaja competitiva. Estas estructuras cuentan con personal altamente capacitado con poder de toma de decisiones, baja supervisión directa, trabajo en equipo, tareas especializadas, pero no estandarizadas y que pueden variar según lo requiera el entorno. Son **estructuras orgánicas**, que responden al entorno en función de lo que consideran factible y viable en el momento de que se les requiere actuar.

En cambio, una estructura más rígida tendrá características de

concentración de la toma de decisiones en el nivel superior o cumbre estratégica sin participación del resto del personal, lo cual contribuirá a que la información necesaria para la operatoria normal de funcionamiento de la organización fluya más lentamente. Son **estructuras mecanicistas**, que diseñan a la organización como una máquina, que puede tener en algún momento incorrecciones o desvíos con respecto a su funcionamiento pero que pueden corregirse desde la dirección. El control, la eficiencia como criterio rector de la organización, la alta especialización, altos niveles de estandarización y la concentración del poder son sus características más salientes.

El concepto de **racionalidad limitada** es una contribución de enorme valor para el conocimiento administrativo que dio a la luz Herbert Simon (2011). Implica un conocimiento incompleto e inalcanzable tanto del universo en el que está el ser humano como de las consecuencias exactas de cada elección, porque no es posible conocer todas las opciones posibles: así, el autor sostiene que el ser humano sólo puede acceder a un conocimiento fragmentario de aquello que lo rodea, de las consecuencias de decidir algo en particular y sólo puede inferir sus consecuencias a futuro de acuerdo con determinadas leyes o supuestos que establece para ello.

Manual de Procedimientos

Uno de los documentos que se utilizan en las organizaciones es el Manual de Procedimientos. En él se especifican y detallan las diferentes actividades y operaciones que realizan las organizaciones en su normal funcionamiento y necesarias para la realización y ejecución de las diferentes tareas de las unidades que componen la organización.

Contiene aspectos tales como:

- Generalidades
- Normas generales

- Descripción de los procedimientos a realizar
- Denominación de los procedimientos
- Unidad o área que ejecuta la tarea
- Objetivos del procedimiento
- Frecuencia y tiempo de realización de la tarea
- Formatos usados para realizarla

Organigrama

El Organigrama es otro de las herramientas importantes para las organizaciones. Es la representación gráfica de la estructura formal que la organización adopta para alcanzar los objetivos organizacionales. Es decir, la forma en que están dispuestas y relacionadas las distintas partes de la organización. En cada organigrama organizacional se muestran:

- Principales unidades orgánicas
- División de funciones
- Niveles jerárquicos
- Líneas de autoridad y responsabilidad
- Canales formales de comunicación

Ejemplo de organigrama: Ministerio de Educación de la Provincia de La Pampa.

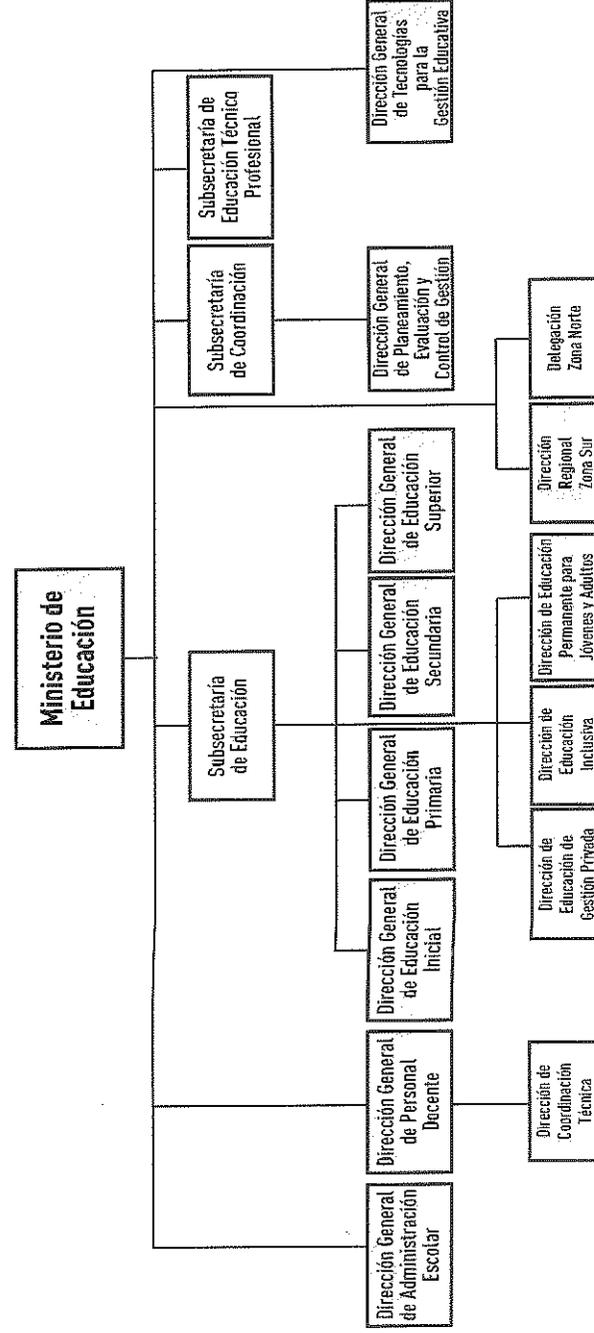


Figura Nro. 1.

Estructuras organizacionales

Todos los conceptos desarrollados hasta aquí son la base para establecer cuál es la estructura apropiada para que las organizaciones, en función a sus características, particularidades, recursos y capacidades, puedan responder a los requerimientos del entorno en el cual se desempeñan.

Clasificaremos a las estructuras en tradicionales y no tradicionales; el primer agrupamiento se refiere a las que se encuentran en mayor proporción y que son las más comunes, y el segundo comprende aquellas que surgen a partir de la respuesta que deben dar las organizaciones a la necesidad de formatos más modernos y prácticos que les pide el contexto.

Estructuras tradicionales

En esta clasificación se encuentran la estructura simple, la funcional y la divisional. Las principales características de cada una de ellas son:

Estructura Simple

Son estructuras que suelen adoptar las organizaciones cuando recién se inician, por ejemplo, las Pymes y los micro-emprendimientos, que cuentan con una autoridad centralizada, baja departamentalización y poca formalización. Tienen ventajas tales como la flexibilidad para responder a los cambios del entorno, economicidad, y definición clara de las responsabilidades.

La desventaja más saliente es que todo depende de una sola persona y en cuanto a la toma de decisiones toda la responsabilidad recae sobre ella; la visión del mundo y de los problemas y oportunidades es única, sin posibilidad de contar con otros puntos de vista que permitan ampliar las posibles soluciones a las situaciones que se le presentan.

Estructura Funcional

Es la estructura que agrupa especialidades de trabajo que son similares o que están relacionadas, es decir está que esta departamentalizada funcionalmente.

Sus ventajas pueden asociarse a la reducción de costos debido a la alta especialización de las personas que trabajan en ellas. Una de las principales desventajas radica en que los gerentes, al funcionar en una estructura tan departamentalizada, pueden perder la idea del todo organizacional y concentrarse sólo en su área o departamento con las consecuencias negativas de tal actitud. Todo esto la convierte en una estructura netamente mecanicista.

Estructura Divisional

Se caracteriza por estar conformada por unidades de negocios separadas, en las que el gerente de cada unidad toma decisiones, tiene autoridad frente a sus empleados o colaboradores y responsabilidad sobre los resultados obtenidos respecto de los objetivos que él mismo define y propone para su unidad en un tiempo determinado. El logro o no de los objetivos propuestos por los gerentes de cada unidad es controlado, a su vez, por los directivos de la organización, pues dichos objetivos se desprenden de los objetivos estratégicos, definidos a partir de la misión de la organización.

Una ventaja de este tipo de estructura es la concentración sólo en los resultados obtenidos por cada unidad de negocios, con lo cual la organización puede diversificar sus actividades y posibles rendimientos producto de las diferentes actividades realizadas por las distintas unidades de negocio.

Como desventaja destacada se encuentra el aumento de los costos producto de las actividades de dichas unidades de negocios, lo que implica una posible reducción de la eficiencia, como criterio rector de toda organización.

En este caso también nos encontramos frente a una estructura mecanicista, aunque en menor medida que la funcional, dado que se puede observar cierta descentralización de la toma de decisiones y de la autoridad hacia los gerentes y mandos medios de la organización.

Estructuras no tradicionales

Las formas tradicionales de estructura que acabamos de ver no dan respuesta a todos los requerimientos que el contexto reclama para atender sus necesidades. Por tal motivo, se diseñaron organizaciones con características que satisfacen esas exigencias, conocidas como estructuras o formas no tradicionales. Esta clasificación comprende a la organización profesional o burocracia profesional, a la matricial o adhocrática, a la misionera o misionaria, a la organización horizontal, a la de equipo y a la de red; que son las que a continuación vamos a definir brevemente y de las cuales indicaremos sus principales ventajas y desventajas.

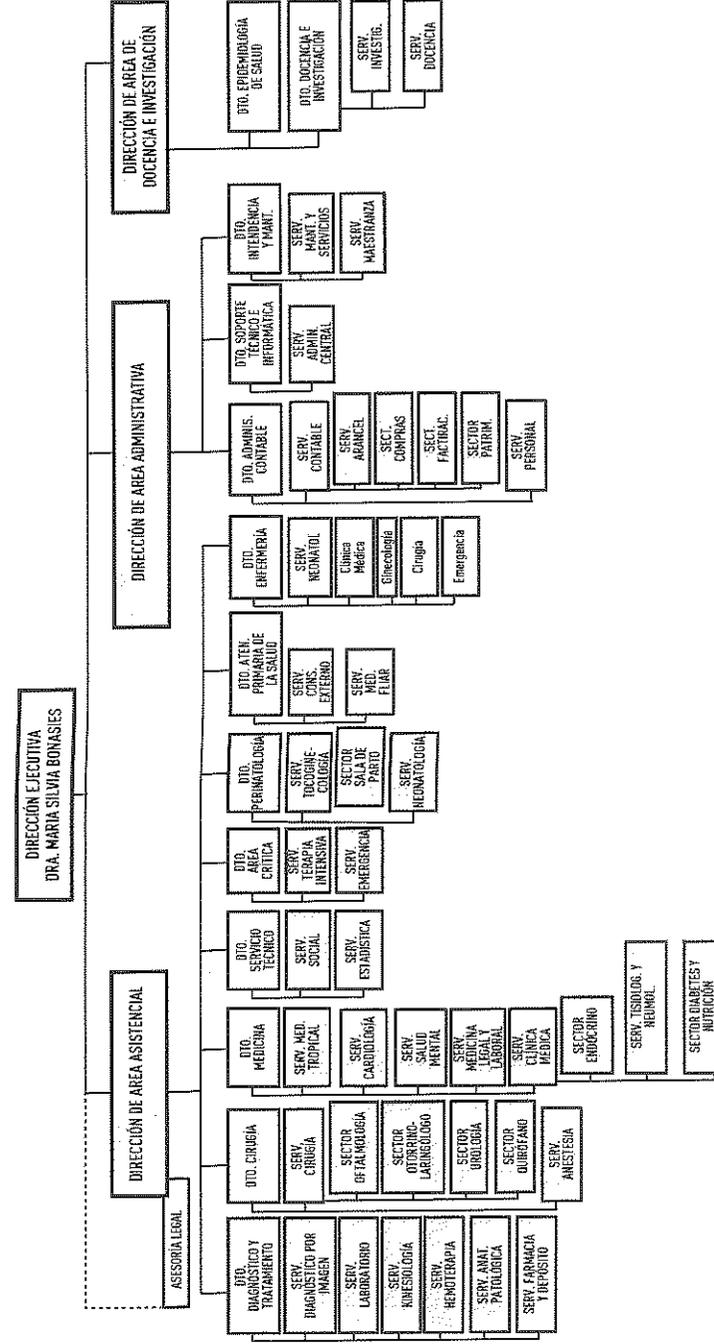
Organización profesional o burocracia profesional

Esta configuración es una de las 5 reconocidas por Henry Mintzberg, uno de los principales estructuralistas de la ciencia de la Administración (las restantes son: estructura simple, máquina burocrática -también llamada estructura funcional-, forma divisionalizada -conocida como estructura divisional- y adhocracia o estructura matricial).

Esta tipología es aquella donde se destaca el núcleo operativo de las organizaciones, generalmente profesionales, técnicos o simplemente idóneos para llevar a cabo las tareas que tienen directa vinculación con sus clientes, asociados, alumnos, etc.

Su funcionamiento tiene directa relación con el conocimiento y la capacitación. Dentro de esta estructura encontramos a los estudios contables, estudios jurídicos, sanatorios, colegios, universidades, etc.: la parte más importante, justamente son -respectivamente- los contadores, abogados, médicos y enfermeros, y profesores. Por tal motivo es una de las estructuras más descentralizadas.

Figura Nro. 2 - Organización Profesional - Fuente: Hospital Llano (Corrientes, Argentina)



Misionera o misionaria

Esta configuración, como su nombre lo indica, se orienta por la misión y se fundamenta en la socialización y la cultura de la organización. En general, quienes más se identifican con esta estructura son las ONGs, las organizaciones de la sociedad civil y las religiones, entre otras.

Se fundamenta en el adoctrinamiento de sus integrantes y en una importante descentralización; es muy orgánica y como apunta a la misión es muy fácil que todos sus integrantes conozcan hacia donde se dirigen. Generalmente son organizaciones de gran tamaño (Greenpeace, cualquiera de las religiones mayoritarias, como la católica, la judía, la budista o la ortodoxa); pero también las hay pequeñas. Una de las ventajas es que todos los integrantes conocen los objetivos y fundamentalmente por la cultura; pero se encuentra débil en cuanto a que no cuenta con controles que permitan evaluar su desempeño y resultados.

Organización horizontal

Las organizaciones verticales y piramidales traen disfunciones propias de las organizaciones grandes y burocráticas. Como consecuencia de la aparición de la reingeniería (década de los '80) y la necesidad de hacer más flexible y adaptable a la organización, esta configuración recorta gran cantidad de niveles, reduciéndolos a unos pocos.

Se fundamenta en la tecnología, los equipos de trabajo y en el empoderamiento del personal; es muy descentralizada, presenta mucha comunicación entre sus integrantes y con su implementación, muchas tareas se tercerizan. El personal tiene una alta capacitación, desarrolla permanentemente nuevas habilidades y apunta a satisfacer a sus clientes. Los efectos no deseados tienen que ver con la incapacidad que pudieran tener los integrantes que no se adaptan a esta nueva realidad de unidades pequeñas, flexibles y orientadas a la capacitación continua.

Organización de equipo

Esta configuración es de tamaño pequeño, sus tareas son complejas e interdependientes. Debe tener un número reducido de integrantes (es aconsejable que no sean más de 15), dado que por tratarse de una organización donde predomina lo informal, la relación entre los componentes del grupo es fundamental; y más aún el papel del líder, quien debe velar no solo por los objetivos del grupo, sino por mantener motivados, activos y productivos a sus integrantes: consolidar un buen grupo es una tarea del líder. En esta configuración no hay jerarquías formales como las establecidas en las grandes estructuras y se reconocen colaboradores *juniors*, *semi seniors* y *seniors*, clasificación que se fundamenta en el grado de conocimiento de éstos.

Se basa en el conocimiento, habilidad y/o destreza; cada individuo colabora en el grupo con sus dotes en estos aspectos y todos son responsables por el rendimiento de éste.

Es muy flexible, permite el desarrollo de los integrantes, es adaptable a los cambios y es muy dinámica. Como contrapartida, un equipo que tenga un gran número de integrantes atenta contra su funcionamiento, dado que además de que se puede diluir el objetivo del equipo, existe la posibilidad de que se presenten serios problemas de comunicación.

Estructura de Red

La estructura u organización de red surge como consecuencia de lo que se conoce como globalización; así como *internet* es el reflejo en las comunicaciones, el mercado globalizado en la economía, esta estructura es el estandarte en la administración. Gilli (2017) dice que estas organizaciones surgen para dar respuesta a los cambios en la economía internacional, dado que el mercado pasa a ser "el mundo" en su totalidad. Además, el permanente cambio tecnológico también da pie para este tipo de organizaciones. En esta tipología también se incluyen los *joint ventures* y las alianzas temporarias.

Si bien estas organizaciones responden a la internacionalización de los mercados, también se puede construir dentro de los límites de un mismo país. Básicamente retienen para sí la estrategia empresarial (la de la alta dirección) y eventualmente la comercialización o marketing, derivando las costosas tareas operativas y la mano de obra en terceros (conocido como “tercerización” en la jerga de la administración y la economía). Así, formando “nodos”, como una red, gestiona y se desempeña.

En la siguiente figura, podemos ver la estructura de la empresa Unilever.

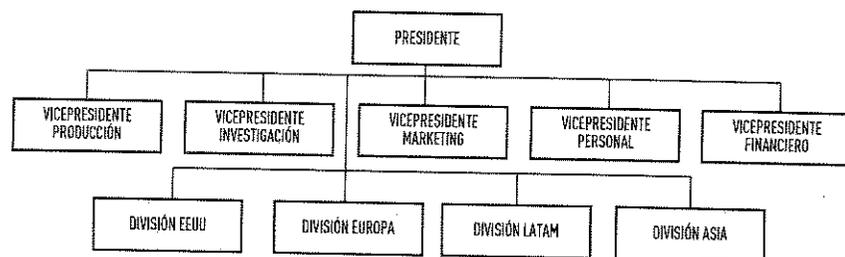


Figura Nro. 4. Estructura de Red - Fuente: unleverhpf.blogspot.com

En esta empresa, cada división cuenta con sus áreas (productos, logística, etc.), relacionándose con organizaciones tercerizadas; reteniendo centralizadamente (presidentes y vicepresidentes) las estrategias de la empresa.

Entre las ventajas que ofrece esta estructura, encontramos la existencia de un mutuo aprendizaje entre las empresas/organizaciones y el ahorro de los costos y gastos que provienen de las tareas operativas (dado que están tercerizadas); las principales desventajas tiene que ver con la fragilidad que puede darse cuando alguno de los nodos que componen la red por cualquier circunstancia (cierre, irse con la competencia, suba de precios, etc.) abandone la red; sólo se permite crear y ofrecer productos y/o servicios rentables y la competencia que pueden presentar sus proveedores (disputándole mercados con segundas marcas, por precio).

Por último, es importante destacar que todas configuraciones/estructuras que acabamos de desarrollar, no tienen una aplicación uniforme en las organizaciones; es decir que si bien puede predominar una u otra, pueden existir unidades / áreas / sectores y hasta gerencias que tengan una estructura diferente y que estén identificadas con otra tipología (tradicional o no tradicional); es decir que difícilmente haya organizaciones que presenten estructuras que respondan a una única configuración.

Cultura Organizacional

La vida de la organización, sus comportamientos, sus reacciones, sus valores, su razón de ser, su estructura, la manera en que es conducida y gestionada -entre otros aspectos- tienen que ver con su cultura.

Para dar una definición no académica de la cultura podemos decir que “es la manera en que se hacen las cosas en una organización”; y esta acepción es aplicable tanto a una empresa como a un sindicato, a un colegio de nivel inicial, a una universidad o a una ONG, es decir a cualquier tipo de organización más allá de su tipología.

Esta definición, por “casera”, no deja de ser profunda: porque la manera en que se vinculan formal e informalmente las personas y las áreas, como así también las actitudes, las formas y el “para qué” se constituye una organización, denotan los rasgos de su ADN.

Porque la cultura, ingresando ya en un concepto más profundo, tiene mucho del componente genético; así como una persona reflexiva tiene -entre otras características- grandes cuotas de tranquilidad y paciencia, una empresa orientará su comportamiento a obtener rentabilidad, que es su razón de ser.

Una organización será mucho más permeable y flexible a la opinión de todos sus integrantes cuando desde su dirección se impulse (ej.: a través de sus valores, su visión o su misión) la práctica de debatir ideas; y será mucho más rígida cuando su objetivo tenga que ver con aspectos más formales, como puede ser el cumplimiento de normas y reglas en

una empresa de seguridad privada, o en un ejército donde el respeto por la cadena de mandos es uno de los pilares de la organización.

También es cierto que en la actualidad, con el siglo XXI ya instalado, es necesario considerar a todas las generaciones que conviven en las organizaciones (generación Z, generación Y, *baby boomers*, *millenialls*, y -a futuro- los *centennials*, etc.) para que se pueda responder a las necesidades y motivaciones de los distintos rangos etarios y culturas de las cuales provienen las personas.

Para profundizar aún más el concepto, vamos a definir a la cultura como el conjunto de los supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de una organización, que opera a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas. (Schein, 2017)

Siguiendo a Johnson, Scholes y Whittington (2005), los autores conciben a la cultura de una organización en cuatro capas: a) la de los valores; b) la de las creencias; c) la de los comportamientos y d) el paradigma (concebido como el conjunto de supuestos que se dan por válidos y que son comunes en la organización), a partir del siguiente gráfico:

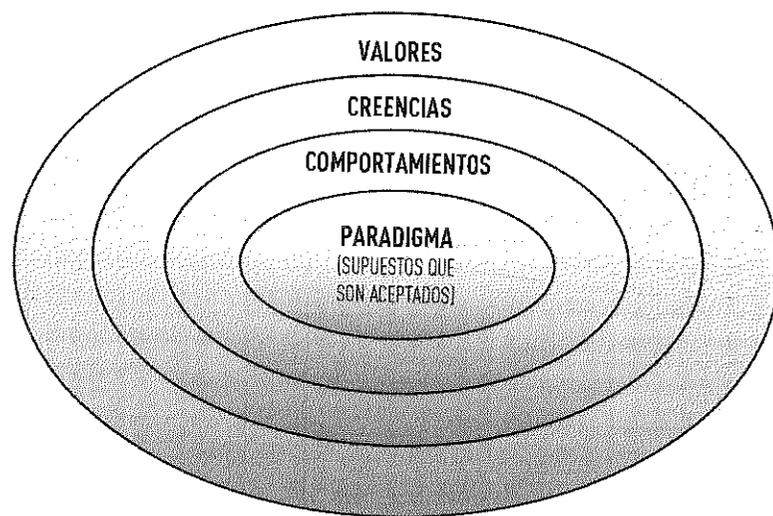


Figura Nro. 5 - Fuente: Dirección Estratégica, Johnson, Scholes y Whittington, 7ma. Ed., 2005

Cuando hablamos de los **valores**, nos referimos a aquellos aspectos relacionados con el desempeño y actuación de la organización con respecto a sus grupos de interés, y que tienen que ver con sus principios éticos. Aplicados celosamente, marcan el comportamiento de la organización y de sus integrantes entre sí y con el entorno/ambiente. Idealmente, una organización no debería incorporar personal que no coincida/respete los valores que proclama, como asimismo ningún grupo de interés debería vincularse con aquellas instituciones que estén reñidas con los valores de ese grupo.

Las **creencias** (la segunda capa) son las enunciaciones / conceptos que sostienen las organizaciones en base a su experiencia en cuanto a su relación con sus proveedores, clientes, contexto, etc.; como por ejemplo que una entidad financiera no asista a una empresa de una determinada rama de la industria porque ese sector se evalúe como un “mal pagador” o que comercializa sus productos por el “mercado negro”. Como podemos ver, en esta capa se especifican con más detalle aspectos del comportamiento de las organizaciones, seguramente vinculados con los valores que pregona.

Con un mayor nivel de profundidad encontramos a los **comportamientos**: éstos brindan aún una mayor especificidad de los aspectos de la cultura de las organizaciones, dado que tienen que ver con la interacción diaria, demostrable y habitual de los integrantes de las mismas entre sí y con el entorno/ambiente. Se refieren a las formas de hacer actividades, al cumplimiento de un proceso, a cómo implementar una estructura o un sistema. Además del desarrollo de la tarea en sí misma, se refiere a la conducta, idoneidad y manera de proceder de la o las persona/s que la lleva/n a cabo: tienen que ver tanto con las aptitudes profesionales como con la actitud con la cual se desempeña.

La última, pero tal vez la más importante de las capas, es el **paradigma**. Como mencionamos anteriormente, en esta capa se encuentran los supuestos que se dan por sentados y son aceptados por la organización. Al encontrarse en el centro de este esquema, estos supuestos son los más difíciles de explicar, porque son naturalmente aceptados por todos los integrantes, muchas veces sin poder explicar

el porqué, dado que surgen naturalmente en cada oportunidad en la que el o los integrantes exteriorizan su comportamiento. Un paradigma de los laboratorios es desarrollar tareas celosamente reguladas por distintos entes de control, dado que su desempeño tiene que ver con la salud de su “clientela”.

Subculturas

Además de registrar la existencia de una cultura organizacional, también debemos reconocer la existencia de subculturas, que se vinculan con las distintas áreas/sectores/gerencias que componen la organización.

Así, entra en acción el concepto de “diferenciación” del enfoque de sistemas, que reconoce la existencia de funciones especializadas; de esta manera, aplicando el concepto a la cultura, debemos aceptar que algunas de las áreas tienen subculturas o culturas particulares: por ejemplo, el área de asuntos legales seguramente tendrá comportamientos relacionados con los aspectos formales y normativos, el área de producción de una empresa productiva con la estandarización y el de publicidad con la creatividad.

También pueden existir subculturas que tengan que ver con los distintos tipos de departamentalización, es decir por producto, por zona geográfica, por tipo de cliente, por el mercado en el cual tienen presencia, etc. No obstante ello, los lineamientos de estas subculturas están articuladas y relacionadas con la cultura “madre” de la organización.

Red cultural

Para entender la cultura de la organización, Johnson, Scholes y Whittington (2005) hacen referencia a la **red cultural** para representar los supuestos reconocidos por el paradigma de la organización.

La red cultural reconoce seis elementos que la constituyen: a) historias; b) símbolos; c) rutinas y rituales; d) estructuras de poder; e) estructura organizacional y f) sistemas de control.

A modo de gráfico, la red cultural se puede representar de esta manera:

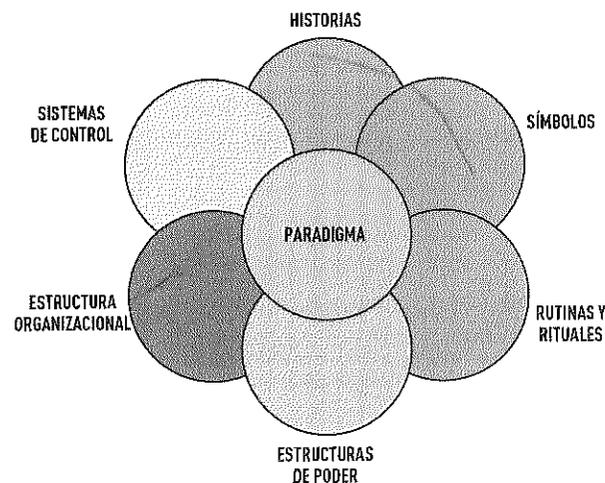


Figura Nro. 6 - Fuente: Dirección Estratégica, Johnson, Scholes y Whittington, 7ma. Ed., 2005)

A continuación, desarrollaremos brevemente cada uno de estos elementos.

a) Historias

Todas las organizaciones tienen una historia, desde su fundación y sus motivos, pasando por los momentos de esplendor y los decepcionantes; aquí se comunica si se trata de un emprendimiento personal o conjunto, si en la evolución de la organización se presentaron situaciones de traición de alguno de los integrantes, como así también apoyos dados por personas que resultaron beneficiosos para la vida de la organización.

Aquí se pueden mostrar situaciones de éxito y de fracaso, como así también momentos de fortaleza y/o de debilidad. También se puede hacer referencia a cumplimientos o incumplimientos de personajes clave que impactaron positiva o negativamente en el desarrollo evolutivo de la institución.

Es interesante y hasta conveniente que las personas que trabajan en la organización como así también los restantes grupos de interés relacionados conozcan estas historias, dado que redundan en la vinculación emocional con la institución; sobre todo en aquellas que estén identificadas con la misión de la misma (ej.: Greenpeace, empresas familiares que están en el mercado con mucho tiempo de actuación, etc.).

b) Símbolos

La presencia de símbolos es importante en la vida de las organizaciones, sobre todo porque marcan el estatus que tienen las personas que ostentan esos símbolos. Aquí encontramos situaciones que pueden ir desde la presencia de una secretaria/o antes de acceder a un/una gerente, pasando por la provisión de automóviles a determinadas jerarquías, hasta los colores de los uniformes que utilizan los distintos profesionales/auxiliares que se desempeñan en organismos de salud. Inclusive la utilización de determinados giros idiomáticos y jergas pueden ser considerados símbolos de determinadas áreas o grupos (ej.: sobreutilización de términos en inglés en el área de tecnología de la información, o determinados vocablos con los cuales se comunica la generación Y).

Los símbolos marcan diferencias o particularidades de quienes los ostentan / practican y pueden ponerse en práctica intencionalmente (es decir con el objetivo de marcar diferencias) o sin buscarlo (términos en inglés en publicidad o puestos de gestión, por modismo).

c) Rutinas y rituales

Otro componente de la red cultural es la presencia de rutinas o rituales que afirmen la cultura de la organización. Formas de vincularse, prácticas habituales, capacitaciones dirigidas, celebración de los logros, cómo se marcan los hitos alcanzados, entre otros, son aspectos en los cuales se pueden poner en práctica.

Dentro de esta clasificación podemos ejemplificar situaciones tales como la preparación de los equipos de venta previo a una acción comercial; reuniones grupales luego de alcanzar un logro; un acto para marcar

la finalización de un hito y el comienzo del siguiente; la ceremonia de comienzo del día en una unidad militar, y la rutina a cumplir ante el ingreso de un paciente al área de internación de un sanatorio, entre otras.

Generalmente resulta raro dejar de practicar las rutinas y rituales establecidas, y también son difíciles de cambiar, dado que se sustentan en creencias y prácticas propias de la organización o del ámbito al cual pertenecen.

d) Estructuras de poder

Las organizaciones son constantes generadoras de poder, ya sea desde el punto de vista de la política (de la institución) como desde el armado estructural: un gerente de área ostenta mayor poder que los gerentes ejecutivos de una empresa. Por otro lado, se observa un poder informal que surge en base a características personales, profesionales o situacionales que hace que haya individuos revestidos de poder por sobre el poder formal (ej. delegados sindicales de gremios importantes, fuertes y/o con presencia vital en una organización).

e) Estructura organizacional

La forma de distribución de los puestos en las organizaciones también determina la cultura de la misma. Las estructuras más mecanicistas y formales tienen un correlato de tareas rutinarias, decisiones programadas y autoridad basada en la jerarquía; mientras que las que responden a características orgánicas, son más planas, colaborativas e informales. Estas particularidades dan lugar a culturas diametralmente opuestas: la cultura que se corresponde con la estructura de una empresa de seguridad privada será totalmente diferente a una empresa tipo Google.

f) Sistemas de control

El último elemento de la red cultural es el sistema de control: la existencia de muchos o pocos controles en la organización, las acciones que se llevan a cabo sobre las tareas que se controlan, la determinación sobre qué se controla y qué no, forman parte de la cultura.

Si hago controles previos, concomitantes y a posteriori en una línea de producción habla de una cultura rígida e inflexible del área de manufactura, mientras que un control sobre los resultados y mediante indicadores, denotará que en esa área los controles se corresponden con una cultura basada en la eficiencia del proceso.

Vinculación de la cultura con la visión, la misión y los valores

Como corolario y para conceptualizar su génesis, debemos tener en cuenta que la cultura tiene una fuerte vinculación con la visión y la misión de la organización (vistos en el capítulo 4), como así también con los valores desarrollados anteriormente. Sin esta relación, existirán comportamientos disfuncionales en la organización, generando un alto costo para mantener una performance coherente en el desempeño cotidiano de la organización.

Esta premisa, si bien es de cumplimiento ineludible en las organizaciones sin fines de lucro, es deseable que aplique en las empresas, al menos a partir de convenciones mínimas establecidas entre las áreas que la componen, para lograr un desempeño fluido -no forzado- de la compañía concebida como un todo.

Asimismo, entender la cultura de una organización conlleva a entender y hasta prever, en caso de ser eficiente en cuanto a diagnosticar, los cambios y su dinámica en aquéllas: comprender -al menos- los rasgos identificatorios de una cultura permitirá a todos los grupos de interés entender por dónde se dirigirán los pasos de la institución y los cambios que, eventualmente, podría producir.

Conceptos de autoridad y poder

La bibliografía actual muestra que autoridad y poder son cosas distintas y hasta se definen de diferente manera; por ejemplo Mintzberg (2001) no habla de autoridad sino de "poder formal", en contraposición al poder como nosotros lo conocemos y él llama "poder informal".

Cuando hablamos de autoridad en una organización, nos referimos a la capacidad que posee una persona que ocupa un puesto de determinado nivel sobre sus subordinados de manera tal que, a partir de ella, dirige su trabajo; es decir que la relación superior-subordinado se fundamenta en la estructura jerárquica y está reconocida y aceptada a partir de ella.

El poder, por su parte, puede definirse como la capacidad que tiene una persona para influir sobre el comportamiento de sus subordinados y/u otras personas, y así imponer su voluntad y sus decisiones (cómo hacer, qué hacer, qué cambios introducir, etc.) sobre ellos, afectando la conducta no sólo de las personas, sino de la organización.

Siguiendo a Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996), podemos clasificar a la autoridad en tres tipos: lineal, de *staff* y funcional.

La autoridad lineal tiene que ver con la cadena de mando establecida por el organigrama; es decir que, por ejemplo, el gerente de personal ejerce autoridad sobre el jefe del departamento de selección, le establece objetivos y metas y condiciona así su comportamiento y toma de decisiones. Así, la autoridad se fundamenta en el poder legítimo, que desarrollaremos más adelante.

Por su parte, la autoridad de *staff* se refiere a la autoridad que ostentan las personas o grupos que asesoran a los puestos de línea, ya sean gerentes, jefes de departamento, etc. Esta asesoría puede identificarse, por ejemplo con la ayuda que brinda el asesor jurídico al gerente comercial, para celebrar un contrato comercial con un importador, o al responsable de investigación y desarrollo para que el área de manufactura elabore un nuevo producto.

En este caso, la autoridad se basa en el poder experto, de acuerdo con la clasificación de Franch y Raven que se explica seguidamente.

Por último, la autoridad funcional tiene relación con la existencia de áreas específicas que se dedican a estandarizar y/o unificar comportamientos aplicables a la organización; por ejemplo, el departamento de control de gestión establece pautas para que todas las gerencias elaboren el presupuesto a partir de determinadas pautas, el departamento de prevención de lavado de dinero determina los términos a partir de

los cuales el departamento comercial debe establecer vínculos con sus clientes y proveedores en dicha materia.

Este tipo de autoridad combina el poder legítimo y el experto.

Al referirnos al poder, recurriremos a French y Raven (1959), quienes reconocen 5 bases de poder: de recompensa, coercitivo, legítimo, referente y experto. Algunos años después Raven (1965) diferenció el poder experto de un nuevo tipo de poder (base), llamado poder de información, llegando así a clasificar al poder en 6 bases.

Brevemente desarrollaremos cada una de ellas.

- Poder de recompensa

Este tipo de poder tiene que ver con el control de una persona sobre los recursos, y tener así el derecho de otorgar recompensas, como por ejemplo otorgarle a un empleado uno o dos días de licencia extraordinaria por haber trabajado exitosamente en el lanzamiento de un producto de un servicio; o castigos, como por ejemplo, una sanción para un personal militar de parte de su superior por haber abandonado su puesto de guardia.

- Poder coercitivo

Quien ejerce este tipo de poder, lo utiliza para amenazar o sancionar y así conseguir que la o las personas a la/s cual/es se dirige, actúen de acuerdo con la voluntad del poderoso. Para conseguir ese comportamiento, el que ejerce el poder usa la fuerza a través de medios físicos, económicos y/o sociales. A modo de ejemplo, podemos mencionar al mandatario de un país poderoso del primer mundo que le “dobla el brazo” al de un país con el cual mantiene relaciones comerciales, amenazándolo con romper dichas relaciones si no lo apoya en la invasión militar a un tercer país. Lo mismo podría ocurrir con una empresa de primera línea con respecto a que uno de sus principales proveedores no le venda sus productos a la competencia.

- Poder legítimo

El poder legítimo proviene de la autoridad de la que está investido un lugar/puesto elegido o designado. Podemos mencionar dentro de esta clasificación al poder que ostente un presidente de una nación, o del directorio de una empresa; y hasta el poder que tiene el síndico, o el decano de una facultad: la designación o elección le otorga la legitimidad para desarrollar el rol para el cual fue elegido, es decir se fundamenta en el rol que desempeña.

Así, la influencia es fundamental para conseguir que los subordinados se motiven a aceptar los comportamientos que requiere quien ejerce este tipo de poder, que es quien conduce a la organización / sector / área a la obtención del objetivo previsto.

Este tipo de poder es el que se relaciona con la autoridad lineal y la funcional.

- Poder referente

Tiene que ver con el o los grupos a los cuales pertenecemos. Como estos grupos tienen un conjunto de creencias y valores, el hecho de ser parte o adherir a ellos, reconoce un apoyo emocional a la/s persona/s que ejercen este tipo de poder; así, los integrantes se identifican con los miembros que practican este tipo de poder. Como ejemplo, podemos incluir en este tipo de poder al que ejercen líderes espirituales, religiosos y de ONGs, a directores de colegios de organizaciones que tienen determinadas creencias sociales y políticas y a los cuerpos de bomberos que se distinguen por su vocación de servicio.

- Poder experto

Este tipo de poder deriva del conocimiento, de la experiencia o del talento de quien o quienes lo ejercen. Estos atributos son los que le otorgan poder, siempre relacionado a su ámbito: por ejemplo tienen poder experto los analistas de sistemas que desarrollan determinados programas; o los cirujanos reconocidos

y reputados por su vasta tarea profesional. Lo propio ocurre con los gerentes de marketing que han lanzado productos o servicios al mercado que siempre han sido exitosos.

Este tipo de poder tiene vinculación con la autoridad de *staff* y la funcional.

- Poder informativo

Este tipo de poder es el que Raven, en base a investigaciones realizadas, diferenció del poder experto, anteriormente definido.

A través del uso de la información, el que ejerce el poder influye sobre las personas. La información colabora para predecir hechos que vayan a ocurrir, y de esta manera disminuyen la incertidumbre frente a decisiones que se deban tomar.

A modo de ejemplo podemos mencionar a los estrategas de una empresa que manejan información confidencial a partir de la cual deciden iniciar una agresiva acción comercial ante el conocimiento de un inminente desembarco de su principal competidora en un territorio donde tiene una gran porción de mercado.

De la lectura de estos conceptos, podemos visualizar claramente que, además de tener vinculación con los tipos de autoridad ya especificados, éstos tipos de poder darán pie a los estilos de liderazgos que podrán observar en el capítulo 8 dado que justamente los líderes que ejercen esa función en los distintos tipos de organizaciones presentan características y lineamientos de las bases reconocidas por French y Raven previamente desarrolladas.

Empoderamiento

En los tiempos actuales, el concepto de empoderamiento ha tomado realce; por tal motivo no debemos soslayarlo y vamos a caracterizarlo de forma tal que pueda ser comprendido en su totalidad.

El empoderamiento se relaciona con la importancia que se da en la actualidad al equipo en las organizaciones, y a la capacidad que tiene para tomar determinadas decisiones propias sin necesidad de autorización de un superior.

Esta circunstancia se da debido a que las estructuras se horizontalizaron (existencia de menos niveles jerárquicos) y los equipos *per se* y las personas pueden tomar decisiones y solucionar situaciones que se presentan de acuerdo a su conocimiento, saber y entender, haciéndose responsable por las tareas que en consecuencia efectúan y por las decisiones adoptadas.

Persuasión y motivación

Para ejercer apropiadamente tanto la autoridad como el poder (teniendo en cuenta las distintas clasificaciones que se especificaran para cada uno de ellos), es imprescindible tener en cuenta y practicar tanto la persuasión como la motivación.

El/La gerente, el/la líder, el/la dueño/a, el/la jefe deben saber administrar estos componentes de la autoridad y del poder. Es fundamental que los que ejercen posiciones con personal a cargo estén capacitados para hacerlo; caso contrario se enfrentarán con disfunciones en su cargo que les imposibilitará poder desempeñarse de acuerdo con lo que se espera de ellos, tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

Para la Real Academia Española (Diccionario de la lengua española, Edición del Tricentenario, actualización 2018), persuadir es: “inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo”. Fíjese que el hecho de que se induzca “con razones”, es fundamental en la definición: el que ostente el poder formal o informal ejerce una actividad racional para que el subordinado acate la orden o se convenza de la mejor forma de hacer algo, o simplemente, de hacerlo por sobre no (hacerlo).

Esta habilidad debe ser practicada y perfeccionada continuamente porque en los tiempos que corren, es muy común encontrar con que las personas, a partir de su propio criterio, no estén de acuerdo -parcial o totalmente- con decisiones, comportamientos o acciones que sus superiores adoptan o llevan a cabo; es entonces -cuando corresponda-

el momento en el cual el responsable debe recurrir a esta herramienta para inducirlo al comportamiento esperado.

Al respecto, cabe destacar que en varias ocasiones -como por ejemplo una decisión adoptada por el/la dueño/a de la empresa de rescindir un contrato con un determinado proveedor- difícilmente pueda ser objetado por el personal de los niveles inferiores, empoderado o no, y seguramente la única posibilidad existente sea acatar la decisión. En este caso, la persuasión -de ser posible- sólo se limitará a obligarlo (con razones preferentemente, y si fuera posible) a aceptar la decisión.

Además de la persuasión, los que ejercen el poder (formal e informal) cuentan con una herramienta muy aplicada en las organizaciones: la motivación. Más allá de las teorías motivacionales expresadas en el capítulo 3 (Maslow, Herzberg, Mc Gregor) es imprescindible que el superior pueda motivar a sus subordinados -y hasta horizontalmente- para que las tareas se desarrollen dentro de un clima -interno y externo- apropiado para que las actividades sean eficientes en cuanto a los resultados que se obtienen de acuerdo con lo previsto.

La Real Academia Española (Diccionario de la lengua española óp. cit.), reconoce a la motivación como al “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. De lo cual se desprende que la motivación es un componente importante en el desempeño del personal de las organizaciones. Mediante la motivación, los superiores logran (o mejor dicho pueden lograr) armonía en las relaciones entre los integrantes de las mismas.

Pero también es importante destacar que la motivación debe ser constante, vale decir que los que ostentan cargos jerárquicos deben estar continuamente motivando a su gente, no solo para que sean eficientes en la ejecución de sus tareas, sino también para que se sientan cómodos trabajando en su ambiente.

Otro de los aspectos de la motivación tiene que ver con el armado del grupo: es fundamental que los integrantes de un área/sector/gerencia/equipo “formen grupo” y esta es una tarea indelegable del responsable y esa actividad es netamente motivacional.

Hoy en día, a diferencia de lo que ocurría en otras décadas, las generaciones actuales no sólo son motivadas por el factor económico: la brecha generacional insta a los cargos jerárquicos a estar preparados para motivar al crisol de generaciones que actualmente conviven en las organizaciones; a modo de ejemplo, podemos reconocer que los factores motivacionales que tienen empresas tipo Google, Mercado Libre, etc., difieren diametralmente de los de las antiguas empresas industriales que eran íconos de las primeras seis décadas del siglo XX.

Asimismo, hasta la “cabeza” del ser humano de las generaciones actuales que se desempeñan en las organizaciones (*millennials*, generación Z, por ejemplo) ha cambiado notoriamente y obligan a que las áreas de personal se adapten a sus necesidades y generen políticas consecuentes: muchas veces las nuevas generaciones privilegian que le concedan uno o dos días de licencia especial por un buen desempeño en un trabajo, que una retribución económica.

Por todo lo expresado, es fundamental que el administrador tome nota de los cambios que se han producido en las personas que integran las organizaciones, para poder motivarlas apropiadamente en orden de alcanzar los objetivos que les asigna, de la manera más eficiente y en el mejor clima laboral: y esa es una tarea ineludible de quien tiene la responsabilidad de gestionar su equipo de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª. ed. México: Mc Graw Hill.
- Dávila, C. (1997). *Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad pos capitalista*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2001). *La gerencia - tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Argentina: Pearson Education.
- George, C. y Álvarez, M. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.
- French, J. y Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. USA: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Gilli, J. (2007). *Diseño organizativo. Estructuras y procesos*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. 6ª Ed. México: Prentice Hall.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2005). *Dirección Estratégica*. 7a. Ed. Madrid, España: Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Pavesi, P. (2000). *La Decisión*. Argentina: Ediciones Cooperativas.
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española, edición del Tricentenario, actualización 2018*. RAE, España.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. USA: John Wiley & Sons.
- Simon, H. (2011). *El Comportamiento Administrativo*. Buenos Aires: Errepar S.A.
- Stoner, J., Freeman R. y Gilbert Jr., D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Capítulo 7

Relaciones de poder y autoridad

Emmanuel Oliverio

En relación con el concepto de «poder», sigue reinando el caos teórico. Frente a todo lo que el fenómeno tiene de obvio tenemos todo lo que el concepto tiene de oscuro. El poder se asocia tanto con la libertad como con la coerción. Unos lo separan radicalmente de la violencia mientras que, según otros, esta no es sino una forma intensificada de poder.
Byung-Chul Han¹⁰⁷ (2016)

En las situaciones cotidianas transitamos por diversas relaciones sociales, que atraviesan nuestras vidas en aspectos tales como la amistad, el amor, el trabajo, el intercambio de bienes y servicios, entre otras. Como desarrollaremos en el presente capítulo, todas esas relaciones son de poder, ya que nuestras vidas se encuentran atravesadas por este fenómeno. Las organizaciones, entendidas como construcciones sociales, como entes artificiales creados por el ser humano, no quedan exentas a la transversalidad del ejercicio de poder. Sumando a esto, las estructuras y su dinámica, rígidas algunas, flexibles otras, nos acercan a otro concepto que es el de autoridad, más relacionado con el lugar que se ocupa en dicho entramado de relaciones.

107 1959, surcoreano. Filósofo y ensayista, experto en estudios culturales y profesor de la Universidad de las Artes de Berlín. Es uno de los filósofos más destacados del pensamiento contemporáneo por su crítica al capitalismo, la sociedad del trabajo, la tecnología y la hipertransparencia.

Grafiquemos esto con un ejemplo de la serie Los Simpson. En el Episodio 5 (cinco) de la Temporada 9 (nueve), titulado en Hispanoamérica como “Una familia peligrosa”, luego de algunos hechos vandálicos en la ciudad de Springfield, Homero decide comprar un arma de fuego. A partir del momento en que le transmite la noticia a su familia, comienzan las discusiones con Marge (su esposa) que no quería armas en la casa. Es significativa la forma en que ese objeto determina la asimetría de la relación, y cómo se va ejerciendo poder, de un lado a otro, al punto de separar a esta pareja por un tiempo. Cuando Homero va a buscar a su familia a una pensión, le explica a su esposa que no tiene objeto tener una pistola para protección, sin nadie a quien proteger, poniendo de manifiesto el simbolismo del poder y su finalidad, ya que el hecho de ejercerlo debe tener un propósito.

Otro ejemplo, el 24 de noviembre de 2018 se produjo un hecho de violencia que desató un entramado de poder propicio para su análisis. Se jugaba el superclásico del fútbol argentino entre River Plate y Boca Juniors por la final de la Copa Libertadores de América, en el estadio Monumental. Debido a una falla en el operativo de seguridad, el micro del equipo visitante, sin la protección adecuada ni la distancia necesaria de los hinchas, transita por una esquina peligrosa a metros del estadio. La consecuencia fue que una lluvia de piedras y otros objetos contundentes alcanzaron al micro, dejando como saldo la rotura de vidrios y lesiones en algunos jugadores. Acto seguido las fuerzas de seguridad que seguían al micro lanzaron gases lacrimógenos que empeoraron la situación. Como consecuencia lógica, el partido debía suspenderse que fue lo que finalmente ocurrió. Sin embargo, durante tres horas pudo observarse, a través de los medios de comunicación y las redes sociales una dinámica de poder y de autoridad con incontables vaivenes, que llevaron la situación al borde del ridículo. Nadie quería asumir el costo político de suspender el partido y las partes involucradas buscaban obtener algún beneficio. En ese contexto, comprender las fuentes de poder y su característica de movilidad es fundamental para entender lo que estaba sucediendo, así como también las relaciones de dominación que se estaban poniendo en juego y, como menciona Han (2016) en el epígrafe, la violencia como forma intensificada de poder.

A tal fin, en las siguientes páginas buscaremos dilucidar la concepción de poder, su naturaleza y sus características, así como también la esencia y los tipos de autoridad. La mera descripción de los mismos implica una demanda compleja. Es, de raíz, un propósito ambicioso por la magnitud y complejidad que abarca.

Para ello, abordamos diversos autores que han estudiado dicho fenómeno a lo largo de sus obras, sobre todo a nivel social y cultural. Luego nos centramos en el ámbito de las organizaciones como objeto de estudio, indagando acerca de los mecanismos de control y vigilancia de la mano del análisis del panóptico y los medios disciplinarios sobre nuestro comportamiento. Seguidamente, nos centramos específicamente en las fuentes de poder, con el objetivo de constituir una herramienta propicia para nuestra disciplina. Finalmente, reflexionamos acerca de la importancia que implica estudiar el poder y otros fenómenos que lo constituyen, acercando la visión a otras perspectivas e invitando al/a lector/a a formar sus propias ideas y pensamientos.

Etimología y naturaleza del poder

Comenzaremos dilucidando la concepción del poder, para lo cual observamos que tiene varias raíces etimológicas. Al respecto, se vale de una “raíz indoeuropea POT-, cabeza de un grupo. Griego *posis* (esposo). Latín *potis* (padre, dueño), del verbo *possum* (puedo), contracción de *potis sum* (soy el dueño, puedo), infinitivo *posee* (poder), posible, esposo, déspota, potencia, pudiente, potestad, etc.” (Martínez, 2015, p. 68). Dichas raíces manifiestan dos grandes rasgos, en los orígenes del vocablo <poder>: uno de posesión y otro de voluntad. El primero, surge de las ideas de poseer, tener, detentar, imponer, que se relacionan más con la dominación. El segundo rasgo observable alude al querer, al hacer, a la acción ejercida sobre la voluntad propia y sobre la voluntad de otra u otras personas.

Por su parte, la naturaleza del poder mantiene su esencia en esas raíces. Entonces nos preguntamos ¿Qué es poder? ¿Para qué sirve el

poder? ¿Por qué lo ejercemos implícita o explícitamente? El autor Carlos María Vilas¹⁰⁸ (2013) nos dice que:

El poder es esa particular relación social en cuya virtud una persona o un grupo de personas obligan o inducen a otra u otras a ejecutar determinadas acciones o a abstenerse de ellas, usualmente, pero no invariablemente, bajo amenaza de alguna sanción a los renuentes. (p. 18)

Se plantea, entonces, como una coerción hacia otros/as, destacándose en las relaciones sociales.

Es clave comprender que el poder se basa en las relaciones. En palabras de la autora Esther Díaz¹⁰⁹ (1993): “el poder es el entramado sobre el que se tejen las relaciones sociales” (p.18). Específicamente en el estudio que nos concierne, podemos ampliar este punto de partida en cuanto a que el poder es también intrínseco a las interacciones entre las organizaciones, los grupos y las personas.

Sin embargo, suele primar la concepción negativa del poder, siendo que no es la única existente. Es menester develar su otra cara, ya que existen diferentes facetas de un mismo fenómeno:

Ha llegado el momento de develar la otra cara del poder. El rostro positivo del poder. En primer lugar, el poder no se posee, se ejerce. El poder carece de esencia, es operatorio. No se ejerce de manera piramidal. Mejor dicho, la figura piramidal sirve para entenderlo. Pero esa pirámide es difusa, móvil, cambiante. La circulación del poder se extiende por toda la superficie social. (Díaz, 1993, p. 18)

108 1943, argentino. Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales. UBA, 1975. Magíster en Ciencia Política y Administración Pública. FLACSO (Santiago de Chile) 1970. Abogado, UNLP, 1966. Profesor Honorario de la Universidad Nacional de Lanús.

109 1939, argentina. Doctora en Filosofía por la Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Título de la Tesis “La ontología histórica en la temática filosófica contemporánea. Comunicación, poder y ética en la obra de Michel Foucault”, 1993.

Desde su propia génesis el poder está presente en la sociedad toda, y en cada momento histórico el sujeto es moldeado por el poder y el saber (Lafleur, 2000). Existen relaciones asimétricas en todo nuestro ámbito cotidiano, incluso en la lectura del presente libro.

Conceptualizaciones sobre poder y autoridad

Existen diversas formas de abordar el tema del poder en las organizaciones. Henry Mintzberg¹¹⁰ (1992) plantea que es sencillo observar quién lo ostenta “lo que resulta de interés para el estudio del poder en el seno de las organizaciones y su entorno no es dar una definición exacta del concepto de poder sino saber quién lo ostenta, cuándo, cómo y por qué” (p. 1). Reconoce que el poder es estudiado en la literatura, hasta esa época, en otros niveles de análisis, diferentes al organizacional. En un principio desde el punto de vista del individuo, acerca de qué tipo de persona busca poder y cómo lo consigue. Luego, las investigaciones se dirigían a la sociedad en general, llegando a la organización desde fuera, a distancia. Finalmente, existen abordajes que centran el estudio en la propia organización, por lo tanto, seguiremos aquí ese recorrido.

El poder puede ser interpretado desde varias acepciones, por un lado como la capacidad de hacer algo. Por otro, es la capacidad de una persona para influir en los demás (Kernberg, 2007; Gómez Fulao, et. al., 2010). La finalidad del ejercicio de poder se fundamenta en que otro/a haga algo que, de otra forma, no hubiera realizado (Chiavenato, 2006).

Buscando otras definiciones del fenómeno poder “es la capacidad para usar recursos que afectan a otros para beneficiar, proteger, someter, advertir o conducir; en definitiva, la posibilidad de influir sobre otros” (Martínez, 2015, p. 68). Además, “ante la pregunta, ¿qué es el

110 1939, canadiense. Es Ingeniero Mecánico por la Universidad McGill (Montreal) y Doctor por el MIT Sloan School of Management (Boston). Se desempeña en el ámbito académico, como profesor, investigador y escritor

poder?, la primera respuesta que cabe, entonces, es: el poder es una relación” (Díaz, 1993, p. 18). En definitiva, el poder es la capacidad de hacer y/o de hacer a hacer, a otro/a.

Apelando a las fuentes, el término poder proviene de un ámbito más bien sociológico. Así, Max Weber¹¹¹ (2002) nos dice que: “Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (p. 43). Por su parte, Michel Foucault¹¹² (1992) lo definió como un conjunto de prácticas y dispositivos de dominación que poco o nada tienen que ver con la voluntad ni la ideología de los sujetos particulares.

En la génesis misma de las organizaciones, se van forjando las relaciones de poder que guiarán su desarrollo o, por el contrario, su decadencia. Dar cuenta de esta dimensión de análisis, podrá contribuir a lograr lo primero y evitar lo segundo, aunque al hacerlo se establezcan esas mismas relaciones de desigualdad. El poder se reproduce a sí mismo y, en ese proceso, queda arraigado a la organización, ya que “es así como poder y organización están ligados entre sí de manera indisoluble” (Crozier y Friedberg, 1990, p. 65).

Retomando a Mintzberg (1992), define simplemente al poder “como la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones. El término «poder» denota tanto al sustantivo como al verbo que significa «ser capaz de»” (p. 5). La finalidad de esa capacidad es conseguir que se hagan determinadas cosas, de causar efecto sobre las acciones y las decisiones que se toman. En efecto, toma al poder como sinónimo de influencia y de política, en el sentido

111 1864-1920, alemán. Se desempeñó como economista, historiador, jurista, politólogo, filósofo y sociólogo. Es reconocido por ser junto a Karl Marx y Émile Durkheim, una de las figuras que contribuyó a la formación de los estudios sociológicos modernos.

112 1926-1984, francés. Fue profesor en varias universidades francesas y estadounidenses y catedrático de Historia de los sistemas de pensamiento en el Collège de France. Su trabajo ha influido en importantes personalidades de las ciencias sociales y las humanidades.

de mantener unidas y coordinadas las partes de una organización, así como lograr alcanzar los objetivos de la misma.

Asimismo, Mintzberg (1999) considera también que el poder es un factor de contingencia en los distintos niveles de la estructura organizacional. Esto significa que genera un impacto diferencial sobre la misma, afectando su diseño, particularmente por la presencia de “un control externo de la organización, las necesidades personales de sus distintos miembros y la moda del momento, arraigada en la cultura dentro de la cual se halla la organización (de hecho, el poder de las normas sociales)” (p. 330). El autor agrega que su alcance, si bien abarca todos los niveles de la organización, lo hace en forma selectiva. Por lo tanto, “el control externo, las ansias de poder de los miembros, la moda y la cultura modifican a veces las estructuras” (Mintzberg, 1999, p. 340).

Por su parte, “la autoridad en una organización es el derecho que otorga un puesto (y, por consiguiente, el derecho de la persona que ocupa el puesto) de ejercer la libertad en la toma de decisiones que afectan a otros” (Koontz y Wehrich, 2007, p. 176). Los autores definen a la autoridad como un tipo de poder, que se da en el contexto de la organización, el poder legítimo.

Autoridad es el poder formal (Mintzberg, 1992) y el poder legítimo (Chiavenato, 2006). Renuite al ejercicio funcional del poder dentro de un contexto social y se legitima por convenciones sociales, así como también por aptitudes específicas (Kernberg, 2007). La autoridad depende de su legitimidad, “que es la capacidad de justificar su ejercicio. La legitimidad es el motivo que explica por qué un determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder” (Chiavenato, 2006, p. 223). Retomando las ideas Weberianas, las formas de legitimar la autoridad son tres: racional-legal, tradicional o carismática (Weber, 2002, p. 172):

El fundamento primario de su legitimidad puede ser:

- De carácter racional: que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal).

- De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).
- De carácter carismático: que descansa en la entrega extra cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (llamada (autoridad carismática).

El propio Weber (2002) establece una relación directa entre dicho concepto y el de dominación, al definirlo como “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas” (p. 43). Los utiliza como sinónimos, ya que la autoridad establece una relación de dominación. Agrega luego que se refiere a toda clase de mandato, diferenciándolo del poder de la siguiente manera:

No es, por tanto, toda especie de probabilidad de ejercer “poder” o “influjo” sobre otros hombres. En el caso concreto esta dominación (“autoridad”), en el sentido indicado, puede descansar en los más diversos motivos de sumisión: desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con arreglo a fines. Un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad. (Weber, 2002, p. 170)

Otro término relacionado por el autor es el de disciplina, el cual “debe entenderse [como] la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática” (Weber, 2002, p. 43). Es interesante destacar que la disciplina implica escasa o nula voluntad.

Por lo tanto, la reflexión que se desprende hasta el momento, en base a los conceptos vistos, es que en la medida en que una persona

busca imponerse sobre otra, avanza en la disminución de la intención y voluntad de hacer las cosas (sobre quien es ejercido). Podemos observar que aparece el concepto de autoridad con voluntad media o nula (disciplina). Cabe aclarar que no se neutraliza en su totalidad, ya que hay formas de poder que van más allá (Han, 2016). Ser conscientes de ello, es una herramienta importante para detectar cuál de estos fenómenos se está presentando y, de esa forma, lograr evitarlos sobre nosotros mismos.

Características del poder

Retomando la definición de poder, podemos observar que se desprenden las siguientes características:

1. **Se ejerce** (es una estrategia), no es un atributo (no se posee). Esto significa que el poder no es algo tangible, no se puede ver ni tocar. Existen diversas formas simbólicas que lo representan, en las cuales se materializa: un arma, un título, un cargo. Sin embargo, el poder se ejerce en una situación estratégica determinada, o sea, que va a depender del contexto y las circunstancias.
2. **Existe en toda relación social**, ya que plantea ciertas asimetrías. Toda relación social, es una relación de poder. Por lo tanto lo son las relaciones entre jefe/a – trabajador/a, médico/a – paciente, pero también entre compañeros/as, amigos/as, parejas. En las últimas tal vez, esa asimetría se encuentra invisibilizada, aunque no por ello inexistente. Históricamente, “la ideología patriarcal define la relación entre los géneros y las actividades laborales, las organizaciones humanas y la autoridad” (Kernberg, 2007, p. 65), prevaleciendo dicha asimetría entre hombre y mujer. Hablar de género implica abordar las relaciones de poder, ya que está en su propia génesis (Butler, 2007).

3. **Es móvil**, por lo tanto, no es unidireccional. Esto significa que el poder va pasando de un polo al otro, de la asimetría planteada en las relaciones sociales. Por lo tanto, es multidireccional, dependiendo de la orientación que pueda llegar a tener y que, a su vez, no es estática sino dinámica.
4. **Implica una resistencia**, sobre quien se ejerce. La contraparte del poder es la resistencia. Precisamente es resistir, lo que le da el sentido al ejercicio de poder, ya que de no haber resistencia no sería necesario imponer la propia voluntad sobre otro. Cabe aclarar que puede ser explícita (decir que no a una situación determinada) o implícita (aceptar las condiciones, aunque internamente se rechace).

Con el fin de complementar dichas características y completar el análisis, observamos que el poder se relaciona con otros dos conceptos que son sometimiento y manipulación, aunque se distingue de éstos, por las cualidades diferentes. Por un lado, sometimiento significa sujetar, humillar a una persona, tropa o facción (Real Academia Española [RAE], 2018). También se relaciona con subordinar el juicio, decisión o afecto propios a los de otra persona. Por lo tanto, está ausente el componente de resistencia que implica toda relación de poder. No obstante, parte de la academia sugiere que, en términos relacionales, el sometimiento se da cuando la resistencia tiende a cero, definiéndolo como una forma extrema de poder, ya que nunca se anula completamente dicha resistencia.

Por su parte, si bien el término manipulación tiene que ver con operar con las manos o cualquier instrumento (RAE, 2018), a nivel interpersonal, la definición que más nos interesa es: "intervenir con medios hábiles y, a veces, arteros, en la política, en el mercado, en la información, etc., con distorsión de la verdad o la justicia, y al servicio de intereses particulares" (RAE, 2018). Es por ello que, al ser una forma de engaño, pierde la esencia de reciprocidad que caracteriza al poder. Cabe destacar que desde el momento en que la persona descubre dicho engaño, deja de ser manipulación, configurándose como una relación de poder.

Tipos de poder y autoridad

A continuación, clasificaremos ambos conceptos, a fin de incorporar una categoría de análisis más. Cabe destacar que existen diversas y muy variadas tipologías tanto de poder como de autoridad, el criterio aquí aplicado es el de hacer prevalecer una clasificación propia de las organizaciones. Así, dentro de las mismas, Harold Koontz¹¹³ y Heinz Wehrich¹¹⁴ (2007) distinguen los siguientes tipos de poder: legítimo; de conocimiento; referente; de recompensa y coercitivo.

Poder legítimo:

Es el que surge a través del puesto o cargo en la estructura organizacional. Se ve reflejado en ella y cobra sentido a partir de instrumentos burocráticos que lo afirman. Es la autoridad, el poder legitimado, como puede ser un cargo gerencial, una jefatura o puestos de dirección.

Poder de conocimiento:

Surge de la capacidad de las personas, de lo que conocen. Suelen tener influencia sobre otros, debido a su conocimiento especializado y/o por su experiencia. En este caso, podemos referirnos a docentes, médicos, técnicos, entre otros ejemplos.

Poder referente:

Es la influencia en personas o grupos, que se genera por el hecho de que éstos creen en quien la ejerce y en sus ideas. La persona que ejerce este tipo de poder se ubica como un referente, como alguien a seguir. Ejemplos de ello pueden ser personalidades tales como

113 1909-1984, estadounidense. Teórico organizacional y profesor de administración de empresas en la Universidad de California. Realizó labores como consultor administrativo en grandes empresas de Estados Unidos e impartió conferencias de alta dirección a nivel internacional.

114 S.d. Profesor de gestión global y ciencias del comportamiento en la Universidad de San Francisco. Autor de libros de texto de gestión internacionalmente aclamados.

Mahatma Gandhi, Ernesto “Che” Guevara o *influencers* actuales tales como Jorge Pinarello, Micaela Suárez o Martín Cirio.

Poder de recompensa:

Surge de la habilidad que tienen algunas personas para conceder recompensas. Es entonces una influencia sobre otros, a través de darles algo a cambio. En su esencia, es muy endeble, ya que, si se deja de tener la recompensa, se deja de ejercer el poder. Se ve reflejado en un/a burocrata, que puede dar celeridad a un trámite o un profesor que puede compensar con la nota a sus estudiantes.

Poder coercitivo:

Este tipo de poder está relacionado con el de recompensa, aunque en forma de castigo. Surge del poder legítimo. Es el poder para castigar, ya sea mediante un despido o una sanción resarcitoria que puede ser económica, o un castigo físico.

Koontz y Weihrich (2007) nos brindan también una clasificación de los tipos de autoridad. La misma se basa en el principio escalar de la organización, que se refiere a una claridad en la línea de autoridad, para mejorar la toma de decisiones y el grado de responsabilidades en cada nivel. Distinguen así entre la autoridad de línea; de apoyo y funcional.

Autoridad de línea:

Es la que ejerce una persona con cargo gerencial o de dirección, a través de supervisión directa sobre una o más personas que trabajan en la organización. Es directa y gradual, hacia la persona sobre la que se ejerce. Como ejemplo se puede observar la función de gerencia o dirección general.

Autoridad de apoyo:

Su función principal es la de asesorar, investigar, buscar y aconsejar a la autoridad de línea. En este caso, la autoridad que ejerce un/a profesional, por ejemplo: contador/a, abogado/a, ingeniero/a, etc.

Autoridad funcional:

Se trata de la delegación que se realiza a una persona o departamento, con el fin de controlar procedimientos y políticas específicas u otros aspectos referidos a la actividad de la organización. V. gr. Las Gerencias Medias (Personal, Finanzas, Sistemas, etc.).

Fuentes de poder en la organización

En este punto cabe preguntarnos desde dónde se genera el poder, cuáles son sus bases o cómo surge en una situación estratégica determinada. Según Mintzberg (1992), basándose en los estudios de Michel Crozier¹¹⁵ y Erhard Friedberg¹¹⁶ (1990), en un sentido básico, el poder de la persona en o sobre la organización refleja una dependencia por parte de la misma, que configura algún punto débil en su propio sistema de poder, que la organización debe afrontar. Además, para ser una fuente de poder, debe cumplir con tres características:

Ha de ser esencial para el funcionamiento de la organización. En segundo lugar, debe estar concentrado, debe ser un recurso escaso, y estar en manos de una persona o pequeño grupo de personas que cooperen en cierta medida. Y tercero, ha de ser insustituible. Estas tres características crean una dependencia: la organización necesita algo, y sólo lo puede conseguir de las pocas personas que lo poseen. (Mintzberg, 1992, p. 26)

115 1922-2013, francés. Se graduó en una escuela de comercio y se diplomó en derecho. Comenzó luego a estudiar el funcionamiento de la burocracia y los engranajes de las organizaciones a los que dedicó numerosos libros.

116 1942, francés de origen austríaco. Sociólogo. Doctor honoris causa por la Universidad de Lieja. Su principal contribución al análisis de las organizaciones es la conceptualización de la “acción organizada” y una metodología para analizarla.

Esas tres características (esenciales, concentradas e insustituibles) están presentes en las primeras tres fuentes de poder descritas por Mintzberg (1992), que son el control de: 1) un recurso, 2) una habilidad técnica, o 3) un cuerpo de conocimiento. Ejemplos pueden ser: 1) un/a proveedor/a que controla la materia prima para la organización, 2) un/a experto/a que repare una máquina especializada, o 3) un/a profesor/a dictando una clase específica.

Una cuarta fuente de poder proviene de las prerrogativas legales, derechos exclusivos o privilegios para imponer elecciones (Mintzberg, 1992). Se refiere aquí al poder que se reservan para sí mismo los gobiernos, tanto a nivel nacional como las personas que dirigen la organización. Ejemplos del manejo de esta fuente de poder son que exigen regulaciones, contratan y despiden personal, autorizan (o no) acciones o licencias, etc.

Por último, existe también una quinta fuente de poder que “consiste simplemente en tener acceso a aquellos agentes que disfrutan de alguna de las otras cuatro fuentes” (Mintzberg, 1992, p. 27). De esta forma, se plantea como una fuente de poder ajena, en lugar de propia. Por ejemplo, tener un/a amigo/a en un ente regulador, puede traer beneficios a la organización. Este acceso es personal, pudiendo ser cualquier tipo de vinculación. A su vez, se puede dar con los diferentes grupos de interés o *stakeholders* de la organización como ser clientes, proveedores, colegas, compañeros/as, etc.

Del Panóptico a la sociedad de control

Al adentrarnos en el análisis del poder en las organizaciones, es importante destacar un caso de interés, por el impacto que tuvo a lo largo de la historia. Nos referimos al panóptico, cuyo significado más directo es una construcción arquitectónica que permite ver su interior, de manera íntegra, desde un solo punto (RAE, 2018).

El panóptico fue ideado¹¹⁷ por Jeremy Bentham¹¹⁸ (1799), jurista inglés, precursor de la corriente de pensamiento utilitarista, quien ofreció dicha construcción al Zar de su época, proponiendo un cambio en las formas de control social (Foucault, 1979). La misma consistía en una forma arquitectónica circular de seis (6) pisos, con una torre en el medio de tres (3) pisos, cuya idea predominante era que los reclusos en los calabozos se sintieran observados por el vigilante y por sus compañeros, aunque nadie los estuviera viendo. Esto es, que la persona vigilada tenga la sensación de ser visto, por más que quien vigila estuviese o no, cumpliendo dicha función. En las Imágenes 1 y 2 pueden observarse representaciones gráficas de la estructura referenciada.

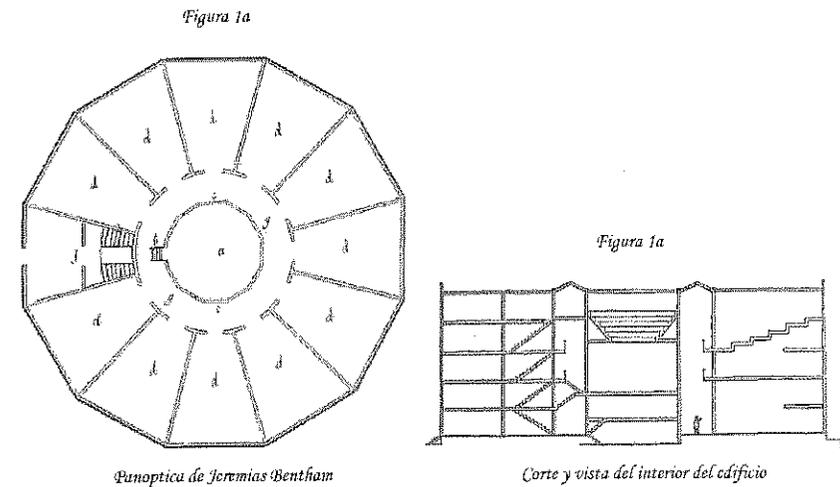


Imagen 1. Láminas adjuntas. Lámina 1era. Fuente: Bentham (1979).

117 La idea surge, en realidad, unos años antes por parte de su hermano, al visitar la Escuela Militar de París (Bentham, 1979).

118 1748-1832, inglés. Pensador, padre del utilitarismo. Niño precoz, a los trece años ingresó en Oxford, y empezó a ejercer como abogado a los diecinueve. Fue uno de los fundadores del University College de Londres.

vivir y de sobrevivir, a diferencia de la noción de dominación predominante en la perspectiva europea vista hasta ahora: “En la Modernidad eurocéntrica, desde la invasión y la posterior conquista de América en 1492, el pensamiento político ha definido por lo general el poder como dominación” (Dussel, 2012, p. 30). En cambio:

Los movimientos sociales actuales necesitan tener desde el comienzo una noción positiva de poder político (sabiendo que frecuentemente se fetichiza, se corrompe, de desnaturaliza como dominación). La “voluntad-de-vivir” es la esencia positiva, el contenido como fuerza, como potencia que puede mover, arrastrar, impulsar. En su fundamento la voluntad nos empuja a evitar la muerte, a postergarla, a permanecer en la vida humana. (Dussel, 2012, p. 30)

Esa fuerza destinada a sobrevivir constituye las bases del poder, centrandolo en el poder político. Es entonces un poder delegado desde el pueblo (*potentia*) a las instituciones y los representantes (*potestas*). Siempre y cuando las instituciones funcionen como corresponde se trata de un poder obediencial y, cuando esto no sucede así, lo define como fetichizado (corrupto).

El poder lo tiene siempre y solamente la comunidad política, el pueblo. Lo tiene siempre aunque sea debilitado, acosado, intimidado, de manera que no pueda expresarse. El que ostenta la pura fuerza, la violencia, el ejercicio del dominio despótico o aparentemente legítimo (como en la descripción del poder en Weber), es un poder fetichizado, desnaturalizado, espurio, que aunque se llame poder consiste por el contrario en una violencia destructora de lo político como tal. (Dussel, 2012, p. 34)

Lo interesante de esta perspectiva es que el eje se corre hacia la dinámica propia de una sociedad, cuyos países se consideran en vías

de desarrollo, en lugar de los desarrollados a los cuales la teoría de dominación les conviene bastante más. En cambio, el hecho de tener en cuenta otros factores y visibilizar el accionar de las instituciones, así como también su funcionamiento adecuado o no, otorga a los países latinoamericanos mejores herramientas.

Otro autor es Aníbal Quijano¹²⁰ (2014), sociólogo y teórico político peruano, quien ha realizado aportes interesantes a través de una vasta obra cuyo abordaje se centró en analizar la colonialidad del poder en América Latina:

La colonialidad es uno de los elementos constitutivos y específicos del patrón mundial de poder capitalista. Se funda en la imposición de una clasificación racial / étnica de la población del mundo como piedra angular de dicho patrón de poder, y opera en cada uno de los planos, ámbitos y dimensiones, materiales y subjetivas, de la existencia cotidiana y a escala social. (Quijano, 2014, p.285)

Dicha concepción de colonialidad va más allá del colonialismo en sí (aunque deriva del mismo). Se refiere a que los rasgos euro-céntricos quedan enraizados en las costumbres intersubjetivas del resto de los continentes (Quijano, 2014).

Respecto de la colonialidad del poder, en relación a la clasificación social, destaca como dimensiones de análisis al trabajo, el género y la raza, excluyendo la edad aunque puede incidir en algunos ámbitos de poder (Quijano, 2014). Desde esta perspectiva, no ocupa la misma posición en el imaginario social un hombre que una mujer y, más aún, si se compara hombre “blanco” con “negro” o mujer “blanca” con “negra”. Como resultado de esa clasificación surgen clases sociales

120 1930–2018, peruano. Fue un sociólogo y teórico político, profesor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima, Perú, de la Universidad de Binghamton, en Binghamton, Nueva York, Estados Unidos y en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

“heterogéneas, discontinuas, conflictivas, y están articuladas también de modo heterogéneo, discontinuo y conflictivo” (p. 313).

En definitiva, contrapone la visión eurocéntrica del poder, que establece patrones preestablecidos y formas de poder centralizadas, contra una visión más dinámica propia de la idiosincrasia latinoamericana atravesada por la lógica de la colonialidad y los conflictos en perspectiva histórica: “el poder está siempre en estado de conflicto y en procesos de distribución y de redistribución. Sus periodos históricos pueden ser distinguidos, precisamente, en relación con tales procesos” (Quijano, 2014, p. 314).

Cabe destacar que ambos autores (aunque con diferencias) proponen la socialización del poder con el fin de aumentar la liberación del pueblo (Dussel, 2012) o las gentes (Quijano, 2014). Una mayor profundidad en este análisis excedería los alcances del presente capítulo, simplemente el propósito ha sido exponer una perspectiva más adecuada a nuestra propia idiosincrasia, despertando la curiosidad de seguir indagando y profundizando la investigación basada en esta visión.

Reflexiones finales

Hemos llegado al final de este recorrido a través de caminos que se han planteado como sinuosos, algunos, y otros esclarecedores. El concepto de poder tiene esa particularidad debido a su complejidad. Como hemos observado, su comprensión no es unívoca ni tampoco su orientación es unidireccional, sino que es móvil y con diferentes formas de entenderlo. También sabemos que es omnipresente, incluso esta relación social entre escritor y lector/a, es una relación de poder. Por su parte, hemos dilucidado la diferencia de este fenómeno con los de autoridad y dominación, entre otros, basados en la legitimidad.

Podemos pensar aquí, cuáles son esos dispositivos simbólicos, que tienen influencia en nuestro comportamiento, funcionando como los cimientos de la sociedad actual, caracterizada por el control. Ya no solamente impera la sensación de ser observados, sino que, con los

avances tecnológicos, la hiperconectividad, y la transmisión constante de datos, estamos siendo efectivamente vigilados. Las redes sociales (digitales) por ejemplo, configuran un panóptico inverso, ya que las personas suelen ubicarse a voluntad en el ojo del poder.

Otros factores a considerar sobre la época actual, en torno al poder, son la violencia y la falta de diálogo. Especialmente cuando nos centramos en una perspectiva más cercana como la latinoamericana, se observa que históricamente se han impuesto culturas euro-céntricas, basando esos procesos en el conflicto permanente. Dicha dinámica, lleva a que las posturas sean cada vez más rígidas y no propicien los escenarios necesarios para un diálogo que permita la contraposición de posturas, con respeto y tolerancia. Muchas veces se castiga a movimientos sociales, cuando la violencia parte desde el Estado o las grandes corporaciones, cuestión que se diluye si no se tienen en cuenta las dimensiones del poder abordadas en el presente capítulo.

Centrándonos en el ámbito organizacional, es importante destacar que el poder se encuentra arraigado en la génesis de las relaciones humanas, y más cuando nos enfocamos en los grupos que generan y desarrollan las organizaciones, así como también su relación con el contexto. Comprender la lógica del poder en las mismas, es acercarnos un poco más a los espacios de opresión y quitarles el velo. También nos sirve para aumentar los grados de libertad, tanto propios como de las personas que integran la organización y que ello contribuya a un mejor funcionamiento colectivo, siendo uno de los propósitos de la administración.

Por último, es menester reflexionar sobre la propia práctica. Abordar temas controversiales como el poder, nos lleva a repensarnos en determinadas situaciones que nos ubican de un lado o del otro, es decir, del ejercicio de poder o de la resistencia; de quien ejerce la autoridad o quien la recibe. Dependiendo de la situación estratégica determinada, nos obliga a evaluar si el accionar que estamos temiendo es el adecuado. Si nos lo propusiéramos, podemos orientar dicho accionar a lograr, en las organizaciones, y en la sociedad, la construcción de un mejor lugar.

Referencias bibliográficas

- Bentham, J. (1979). *El panóptico*. Buenos Aires, Argentina: La piqueta.
- Butler, J. (2007). *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*. Barcelona, España: Paidós.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición*. México D. F., México: Mc Graw Hill.
- Crozier, M. y Friedberg, H. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Díaz, E. (1993). *La sexualidad y el poder*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Almagesto/Rescate.
- Dussel, E. D. (2012). *Para una política de la liberación*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Las cuarenta/Gorla.
- Foucault, M. (1979). El ojo del poder. En: Bentham, J. *El panóptico*. Buenos Aires, Argentina: La piqueta.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Buenos Aires, Argentina: La piqueta.
- Foucault, M. (2015) *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Buenos Aires, Argentina: Siglo veintiuno editores.
- Gómez Fulao, J. C., et al. (2010). *Las claves de una organización eficiente: diseño y comportamiento*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.
- Han, B.-Ch., (2016). *Sobre el poder*. Barcelona, España, Herder.
- Kernberg, O. (2007). Las mujeres en el poder y el poder en las mujeres. En: Alizade, A. M. *El techo de cristal: perspectivas psicoanalíticas sobre las mujeres y el poder*. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional (7ª Edición)*. México D. F., México: Mc Graw Hill.
- Lafleur, A. (2000). Apéndice: Aproximación al pensamiento de Michel Foucault. Genealogía de los dispositivos de encierro. En su: *La institución total. Relaciones informales en una organización profundamente restrictiva*. Buenos Aires, Argentina: Economizarte.
- Martínez, C. R. (2015). *Psicología social en las organizaciones: estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.

- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona, España: Ariel Economía.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel Economía.
- Quijano, A. (2014). Colonialidad del poder y clasificación social. En su: *Cuestiones y horizontes. Antología esencial. De la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/des-colonialidad del poder*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO. Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140424014720/Cuestionesyhorizontes.pdf>
- Real Academia Española [RAE]. (2018). Diccionario de la lengua española. Edición Tricentenario. *Rae.es*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/>
- Vilas, C. M. (2013). *El poder y la política: contrapunto entre la razón y las pasiones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Madrid, España: Fondo de Cultura Económica.

Capítulo 8

Recursos Humanos

Mariano A. Bonelli

Introducción

En el presente capítulo, nuestro objeto de estudio es el reconocimiento y la comprensión de la importancia de los recursos humanos en una organización. Nos centramos, en primer lugar, en el análisis de los grupos y equipos de trabajo e interpretamos su dinámica e interacción con el cumplimiento de objetivos estratégicos. En segundo lugar, abordamos los distintos tipos de liderazgo, tanto en sus enfoques clásicos como contemporáneos, y analizamos las ventajas y desventajas que se presentan en el conflicto de intereses entre los diferentes roles. A continuación, nos detenemos en las nociones básicas de la negociación, en tanto proceso omnipresente en las organizaciones. Por último, consideramos la importancia de la motivación y el compromiso como disparadores de la concreción de objetivos organizacionales.

Grupos y equipos de trabajo

Cuando nos referimos al trabajo en equipo en las organizaciones, tenemos que tener en cuenta que el mismo es un modo o metodología

de trabajo que no se aplica en todas las áreas u organizaciones, ya que existen actividades dentro de una organización en las que el trabajo en equipo dificultara su desempeño, o bien la actividad general o rubro de la organización, no requiere de este tipo de dinámica laboral.

Ahora bien, si queremos entender qué es el trabajo en equipo, es conveniente que comencemos por diferenciarlo del trabajo en grupo, ya que ambos conceptos suelen confundirse. Tomemos, como ejemplo, el caso de un Curso de Administración General, dictado en una universidad, en el cual hay cincuenta alumnos inscriptos. Observamos que el primer día de clases todos tienen el mismo objetivo, que es aprobar la asignatura. Sin embargo, a medida que transcurre la cursada, cada uno implementa su propia metodología para lograr la aprobación: unos leen los temas acordados para cada clase; otros estudian unas semanas antes del parcial, y algunos lo hacen recién el último día. Por lo tanto, el resultado final depende de cada alumno y, de ese modo, de los cincuenta inscriptos, no todos aprueban en la misma instancia; es más, algunos desaprovechan, abandonan o deben recurrir a la asignatura. El ejemplo demuestra que, aunque los integrantes de un grupo tengan un mismo objetivo, no todos lo alcanzan de la misma manera, ya que aplican una metodología individual para lograrlo.

Un grupo está conformado por un conjunto de personas que, reunidas en un determinado ámbito y con un objetivo en común, realizan actividades de manera individual.

En las organizaciones podemos identificar la existencia de grupos **formales e informales**. Los grupos formales son aquellos que están designados por la estructura de la organización (gerencia, departamento, área, sector, etc.); por su parte, los grupos informales son los que surgen de la interacción de las personas a partir de la cercanía, afinidad o formas de trabajo. El ejemplo de los estudiantes del curso de admi-

nistración general antes referido, corresponde al de un grupo formal, en tanto es la propia facultad la que, a través de un sistema de inscripción, determina qué alumno está en cada curso. A la vez, dentro de este grupo formal llamado curso, existen grupos informales, surgidos por las causas arriba enunciadas.

La temporalidad es otro factor que permite diferenciar a los grupos en **permanentes o temporales**. De acuerdo con estos parámetros, el curso de administración que tomamos como ejemplo, corresponde a un tipo de grupo temporal, ya que su duración es de un cuatrimestre. Pero si nos referimos al departamento de cobranzas de una administración, podemos afirmar que es un grupo permanente, debido a que en él, el trabajo y el cumplimiento del objetivo no dependen del tiempo.

Por su parte, el surgimiento de los equipos de trabajo en las estructuras organizacionales se debe a que estas tienden a aplanarse y, en consecuencia, es necesaria una mayor interrelación o interacción entre sus miembros, para un mejor desempeño en sus funciones. Otro factor a tener en cuenta es que los avances y la rapidez de la tecnología producen constantes cambios, lo que torna difícil encontrar un individuo que posea todas las competencias y habilidades requeridas para el cumplimiento de una actividad.

Observamos, entonces, que a diferencia de un grupo,

Un equipo de trabajo está conformado por un conjunto de personas que tienen objetivos en común, y en el que cada uno de los integrantes, coordina sus actividades con los demás, para su cumplimiento.

Por lo tanto, es necesario que haya coordinación entre los individuos del equipo y que cada uno de ellos aporte sus conocimientos y habilidades para la concreción de los objetivos.

La competencia y el trabajo en equipo

Llamamos *competencia* a la habilidad que tienen los individuos de participar activamente en un equipo para lograr una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un resultado que no está directamente relacionado con el interés propio. Esta habilidad supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones en las acciones de los demás.

Un claro ejemplo de equipo de trabajo es el de las organizaciones deportivas. Si analizamos por qué se denomina "equipo" de fútbol (o hockey, rugby, etc.) y no "grupo" al conjunto de personas que lo conforman, nos damos cuenta de que es, porque todos tienen un objetivo en común, que es ganar un determinado partido. Es decir, tanto el director técnico, como los jugadores, los kinesiólogos, los médicos y los demás integrantes de la comitiva no buscan alcanzar un logro individual, sino que el triunfo, es el producto del trabajo conjunto, en el que cada uno coordina y desempeña una actividad.

En otro tipo de organizaciones el nombre de los equipos se aplica de acuerdo con la actividad que realizan: equipos de venta, compras, producción, investigación y desarrollo, entre otros.

Cuando se trabaja mediante la modalidad de equipo hay que tener en cuenta la correcta enunciación de los objetivos a cumplir, ya que, si estos se expresan en forma incorrecta o incompleta, no se puede medir luego, su grado de efectividad.

Etapas de los equipos de trabajo

Todo equipo de trabajo pasa por diferentes etapas para lograr el cumplimiento de sus objetivos; por lo tanto, es necesario que la organización esté al tanto, de cómo se desarrolla cada equipo, para así evitar situaciones que lo desvíen de su meta, en tanto hay etapas que dificultan su desempeño

La primera etapa es la denominada "**etapa de inicio o formación**". Es la etapa inicial en la que se conocen los integrantes del equipo, se les informan los objetivos a cumplir y las actividades a desempeñar.

La segunda etapa, denominada "**de conflicto**" se inicia cuando los miembros del equipo comienzan a relacionarse y surgen discrepancias o conflictos interpersonales, ya sea porque no coinciden en la forma de trabajar, o bien por cuestiones de personalidad, afinidad o relaciones de poder.

Es importante que tanto la organización como los propios integrantes del equipo puedan visualizar esta etapa, porque en general, siempre, en mayor o menor medida, aparece. Por eso, es clave detectar los conflictos para solucionarlos; a algunos equipos les llevará menos tiempo que a otros llegar a un acuerdo (horas, días o meses) y hasta se darán casos en que nunca lo logren, con el consecuente incumplimiento de los objetivos. Esta situación repercute en la eficiencia y rendimiento del equipo, que disminuyen drásticamente.

La tercera etapa que atraviesa un equipo de trabajo se denomina "**normación**". En ella surgen las normas internas de funcionamiento del equipo, se asignan las funciones a desempeñar y los roles a cumplir. A la vez, comienza a surgir la cooperación como modalidad de trabajo.

La siguiente etapa es la de "**desempeño**" y es el momento en que se mide y evalúa la performance del equipo. Luego se analiza si es necesario realizar modificaciones en el equipo o en los objetivos establecidos, para el bien de los integrantes y de la organización.

Por último, existe una quinta etapa denominada "**de desintegración**". Suele darse en equipos que se conformaron para el cumplimiento de un objetivo específico y, una vez logrado el mismo, se desintegran. El caso opuesto a este es el de aquellos equipos que no tienen un horizonte de tiempo establecido y trabajan en forma indefinida.

Conceptos que ayudan a entender la noción de trabajo en equipo

Se debe aclarar en qué difieren *puesto* y *posición* antes de clasificar a los equipos, ya que son términos que suelen ser confundidos.

Una posición constituye un puesto de trabajo que es desempeñado por un empleado en particular, pero la cantidad de posiciones será igual a la cantidad de empleados que ocupen el mismo puesto de trabajo.

Por ejemplo, el puesto de trabajo de venta telefónica necesita de 50 empleados para desempeñarse de manera eficiente en una organización. Cada uno de esos empleados determinan una posición, por lo tanto, habrá 50 posiciones para desarrollar el mismo puesto de trabajo.

El porqué del fracaso de los equipos de trabajo

Las principales causas del fracaso de los equipos de trabajo se deben a:

- Selección inadecuada del personal para trabajar en equipo: suele darse porque no todas las personas tienen las aptitudes y condiciones para trabajar en equipo y se sienten más cómodas trabajando de manera individual.
- Objetivos no claros y/o inalcanzables o no factibles: es un motivo que genera desmotivación y poco compromiso con el equipo por parte de sus integrantes
- Falta de apoyo de la Dirección de la organización: este factor es de suma importancia ya que, si la alta dirección no cree en esta metodología de trabajo, es muy difícil que se pueda trasladar a la organización. Actualmente, existen muchas organizaciones que creen que trabajan en equipo, pero si se analizan, se observa que son células híbridas denominadas cuasi grupos o cuasi equipos. Estas células funcionan o tratan de funcionar en parte como grupo y, en parte, como equipo, lo que provoca una enorme desorientación en los integrantes.
- Falta de cooperación y confianza entre miembros: genera situaciones de incomodidad que impiden que se desempeñen de manera óptima.

El uso de la presión para la motivación de un equipo de trabajo

El empleado que sufre una presión excesiva y se siente amenazado por su superior, suele realizar su trabajo mientras quien lo solicita ejerce un control directo y estricto sobre él; de ese modo, cuando el control directo desaparece, el empleado aminora su esfuerzo o deja de hacer lo que se le ha solicitado.

Asimismo, el empleado que realiza pedidos bajo presión no se esfuerza por cuidar detalles de calidad, ya que este no es el foco principal de su atención; por el contrario, se centra en buscar la manera de ausentarse o evitar hacer lo solicitado.

Por lo tanto, es necesario entender que el resultado del autoritarismo, la motivación negativa o la amenaza es la reducción de todas las capacidades de la persona que sufre esa situación. Sin embargo, existen ciertas situaciones que ameritan el ejercicio de la presión o la motivación negativa sobre los empleados como, por ejemplo, cuando se trata de alcanzar un objetivo importante y crítico y resulta casi imposible llegar a un acuerdo entre las distintas partes, debido a que no hay tiempo suficiente.

En las organizaciones, se producen situaciones críticas tales como fallas en el sistema, conflictos con algún cliente principal, accidentes o siniestros que deben resolverse de manera inmediata. Sin embargo, una vez solucionado el tema, es importante que se aclare (*feedback*) entre los integrantes del equipo y la organización y no haya dudas que fue un caso especial y que la presión no será una modalidad de trabajo.

El trabajo en equipo y su motivación

De acuerdo con lo que postula Mc Clelland en su capítulo sobre motivación¹²¹, la conducta de los individuos suele estar establecida por tres tipos de necesidades:

- Necesidades de poder
- Necesidades de logro
- Necesidades de afiliación

Si observamos estos tipos de necesidades en los individuos que trabajan en una organización, podemos inferir que, a aquellas personas en las cuales las necesidades de poder predominan sobre las demás, les

121 McClelland, D. C. (1989) Estudio de la motivación humana. Madrid: Editorial Narcea.

resultará más difícil el trabajo en equipo, ya que tenderán a controlar e influir sobre los demás individuos y a hacer prevalecer sus ideas sobre las del resto.

Cuando prevalece la necesidad de logro sobre las demás necesidades, es posible establecer como patrón una cierta dificultad en el trabajo en equipo. En general, estas personas se relacionan poco con sus compañeros y suelen fijarse una mayor cantidad de objetivos para demostrar sus capacidades.

Por último, si prevalece la necesidad de afiliación, se observa que es la más propicia para el trabajo en equipo, en tanto son individuos que priorizan las relaciones interpersonales de forma amistosa y colaborativa con sus compañeros y no se sienten cómodos trabajando de forma individual.

Será la cultura organizacional la que definirá qué tipo de necesidad tiene mayor preponderancia por sobre las demás en los empleados de su organización. En función de esto se analizará si los individuos podrán desarrollar la metodología de trabajo en equipo de forma adecuada.

Ambiente laboral

El ambiente de trabajo es un factor muy importante en el desempeño laboral. Para lograr un entorno agradable, es clave el diseño de las oficinas y hoy en día están surgiendo cambios en las mismas, que son conocidos como VUCA, (acrónimo utilizado para describir o reflejar la volatilidad, incertidumbre (*uncertainty* en inglés), complejidad y ambigüedad de condiciones y situaciones). Se busca, por ejemplo, que las oficinas sean abiertas, para facilitar la interacción entre los empleados. Los cubículos independientes parecen ser parte del pasado, ya que, en lugar de fomentar el intercambio de ideas y la transmisión de conocimientos, aislaban a los empleados. A la vez, la incorporación de espacios más amplios y compartidos impacta en la economía de la organización, en tanto ahorra espacio y gasta menos en instalaciones.

Trabajo en equipo y comunicación

El trabajo en equipo implica compromiso y colaboración; en él todos los integrantes son responsables de los objetivos. Es fundamental que todos conozcan sus roles, que la meta esté definida y que cada uno sepa cómo contribuir a lograrla. A la vez, es necesario que haya colaboración tanto en el trabajo en sí mismo, como en la generación y aporte de ideas.

Para lograr un trabajo en equipo que reúna las características recién mencionadas, la comunicación es un factor esencial. Se debe alentar a la participación de todos los integrantes, aceptando todas las ideas que puedan surgir; inclusive se deben tener en cuenta los diferentes puntos de vista, los cuales pueden enriquecer y derivar en excelentes resultados. Siempre se debe hablar de manera constructiva y positivamente, motivando al resto.

La imagen de un líder es un factor importante para que el equipo logre sus metas. Este debe ayudar a la consecución de las mismas, resolver los conflictos que pudieran plantearse, impulsar la participación y propiciar un clima agradable de trabajo, así como motivar al resto. Idéntica importancia tiene que, al lograr los objetivos, el líder tenga una devolución (feedback) con el resto, es decir, que reconozca y festeje los éxitos del equipo. Por el contrario, en el caso de que el equipo no alcance las metas, es necesario que el líder asuma la responsabilidad grupal del fracaso, sin dejar de agradecer la colaboración, y deje todo debidamente asentado.

Es clave, también, el sentimiento de pertenencia al equipo, es decir que sus miembros sientan que son parte de él y, de ese modo, se sientan motivados a realizar los objetivos en común.

Una buena comunicación es, en definitiva, el motor del trabajo en equipo. Algunas de las causas por las que el trabajo en equipo no funciona son la falta de claridad en las metas, la falta de liderazgo, la falta de cooperación entre los integrantes y la existencia de negatividad en el grupo, que se produce cuando los integrantes no se sienten parte del mismo.

Teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad de trabajo a distancia, en el que la labor se realiza en un lugar físico diferente a la oficina o sede de la empresa, y se utilizan medios tecnológicos. Para realizarlo es necesario que el trabajador cuente con un dispositivo (por ejemplo, computadora) con conexión a internet.

Si bien todavía existen empleadores que desconfían de este sistema de trabajo, está demostrado que el mismo logra mayor productividad, ya que los empleados trabajan a conciencia y se muestran agradecidos y comprometidos con la empresa.

Entre las ventajas del teletrabajo podemos señalar:

- Un mayor cuidado del medio ambiente: los empleados viajan menos y generan menor contaminación.
- Beneficios económicos: al evitar los traslados, se reducen los costos en viáticos.
- Menor cantidad de población en las ciudades: no es necesario vivir en la ciudad donde está radicada la empresa, lo que repercute, a su vez, en una menor polución.
- Mayor tiempo del empleado con su familia: factor de inspiración para lograr los objetivos.
- Flexibilidad horaria: posibilidad de adaptar la rutina laboral a distintos horarios.
- Disminución del ausentismo laboral.
- Integración de personas con capacidades diferentes

Ahora bien, en esta modalidad de trabajo lo importante no es dónde se encuentra el empleado, sino que realice su trabajo, en tiempo y forma. Y es fundamental el control del empleado, mediante el planteo de objetivos para que lo logre. Por su parte, el empleado tiene la posibilidad de cumplir con los objetivos en menor tiempo que el previamente pautado.

El teletrabajo parece ser la forma laboral más adecuada para los *millennials*, a tal punto que las empresas se están planteando cambios acordes a los

avances tecnológicos, orientándose cada vez más hacia este modelo laboral. En lo que respecta al trabajo en equipo, se observa que el uso de aplicaciones tecnológicas fomenta la participación e interacción del equipo de manera virtual y evita, a la vez, los problemas de integración que pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos.

Una de las desventajas de este modelo laboral es el aislamiento. Algunas organizaciones abandonan la modalidad de teletrabajo, debido a que, al no haber contacto cara a cara, se dificulta la comunicación y, con ello, la generación de ideas, la innovación y los aportes creativos.

Design thinking

Es un método para generar ideas. Si bien fue planteado en los años ochenta, fue aplicado muchos años antes por Tomas Edison (inventor y empresario estadounidense de los siglos XIX y XX, nació el 11 de febrero de 1847 y murió el 18 de octubre de 1931) al inventar la bombilla eléctrica: como esta necesitaba de un sistema de generación y transmisión de energía eléctrica para funcionar, el científico también lo tuvo en cuenta y lo diseñó, adelantándose, de ese modo a las necesidades de los usuarios.

En el pasado, el trabajo del diseñador se utilizaba en la etapa final, para que el nuevo producto o servicio fuera atractivo para el consumidor. Ahora, la tendencia es que los diseñadores participen desde el principio, aportando ideas e innovando.

En el *Design Thinking* es muy importante trabajar en equipo y tener en cuenta las necesidades de los consumidores. Si bien el proceso para conseguir los objetivos deseados puede parecer, en principio, desordenado, a medida que se obtienen resultados, va tomando forma.

En su aplicación, el método de *Design Thinking* presupone pasar por distintas etapas varias veces, hasta que se terminan de afinar las ideas y se logre un objetivo final, un mejor producto o servicio orientado al consumidor. Dichas etapas son las siguientes:

- Inspiración: se tendrá en cuenta el producto o solución que se quiere lograr; para ello se observará y estudiará a los consumidores.

- Ideación: se generarán todas las ideas que sean posibles en pos del objetivo planteado.
- Implementación: se construirán prototipos que serán probados internamente y con los usuarios, para recopilar información y conseguir finalmente el resultado deseado.

Cabe señalar que los proyectos suelen pasar por las primeras dos etapas más de una vez, a fin de perfeccionar las ideas.

Esta metodología es cada vez más utilizada por las organizaciones debido a que logra productos o soluciones muy exitosas.

Cultura y trabajo en equipo

A modo de conclusión del presente apartado, podemos afirmar que, cuando nos referimos a equipos de trabajo, hay que tener en cuenta cuál es la cultura organizacional en la que se aplica esta modalidad, en tanto hay culturas que son más permeables y otras más inflexibles. Asimismo, todo equipo de trabajo está condicionado por la cultura de la organización, ya que, como sostiene Edgar Schein¹²², “la cultura es la personalidad de la organización, por lo tanto, los equipos se deberán subordinar a la cultura predominante para poder desempeñar sus labores”.

En el siguiente apartado, expondremos cuáles son los distintos tipos de liderazgo y analizaremos las ventajas y desventajas que se presentan en el conflicto de intereses, entre los diferentes roles.

Liderazgo

El concepto de liderazgo

Antes de adentrarnos en el análisis del liderazgo, es conveniente que nos remitamos a la etimología de la palabra, en tanto la misma,

122 Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

reúne las nociones básicas que nos permiten comprender mejor el concepto:

La palabra “liderazgo” expresa el resultado o efecto de la acción de liderar. Dicha acción proviene del sustantivo “líder”, que deriva del vocablo *Lead* del idioma inglés y significa “cabeza”, “iniciativa”, “delantera”, “dirección”, “mando”, “conductor”, “guía”. El sujeto que lleva a cabo la acción es, por lo tanto, el Leader, es decir el “Líder”, “jefe”, “caudillo”, “conductor”, “cabecilla”.

Componentes del liderazgo

Un líder es el que dirige, el número uno, el centro de, el que lleva la delantera. Es, en definitiva, quien ejerce el liderazgo. Sin embargo, dicha acción requiere de determinados elementos para ser llevada a cabo. Son los siguientes y se denominan componentes del liderazgo:

- El GRUPO: no existe un líder sin grupo, necesita personas para conducir. Así como el líder desarrolla este papel en la vida intergrupala, existen otros roles en dicha dinámica, que se definen por su relación con el líder: seguidores y boicoteadores:
 - Los Seguidores son las personas integrantes del grupo, que comparten las ideas del líder y son influenciados por este. En este grupo encontramos, de acuerdo con el estilo de liderazgo, seguidores pasivos y activos. Los pasivos son los que nunca cuestionan las decisiones del líder; los activos, por su parte, son los que mediante sugerencias y aportes influyen en el líder y en el grupo.
 - Los boicoteadores son quienes no comparten la metodología, ideas o política del líder y se oponen en forma permanente a este, ya sea por necesidad de protagonismo o por sincera discrepancia.
- El PODER: en la misma noción de liderazgo está implícito el concepto de poder, ya que su ejercicio es la condición básica para que los líderes puedan dirigir.

Este concepto ha sido relacionado, a lo largo de la historia, con otros conceptos negativos, a tal punto que se habla de la inhumanidad o crueldad del poder. Sin embargo, es un fenómeno que, cuando analizamos la vida en las organizaciones, debemos necesariamente observar, en todas sus manifestaciones: su lógica, sus fuentes y sus percepciones. Y sin atribuirle un sentido univalente, en tanto, no es el poder algo negativo en sí, sino el uso que, en ciertos casos, se hace de él.

Por lo tanto, para entender el liderazgo, identificar su estilo y la construcción de su legalidad, es necesario que entendamos que su fundamento es el poder y podamos localizarlo.

- **LA INFLUENCIA:** es la capacidad de afectar el comportamiento de los individuos¹²³. Deviene fundamental en el liderazgo, en tanto le permite al líder comunicar sus ideas. Los seguidores las aceptan, las respaldan y permiten que se efectúe el cambio. Es decir, la relación entre el líder y sus seguidores se basa en la influencia recíproca.

Diversos factores inciden en el grado y el tipo de influencia del líder sobre sus seguidores, tales como el uso que este hace del poder, las personalidades de los integrantes del grupo, sus expectativas con respecto al líder, los conocimientos y experiencias de ambos y la independencia para tomar decisiones.

Fuerzas determinantes en el ejercicio del liderazgo

Existen, asimismo, ciertos elementos que actúan como **fuerzas determinantes en el ejercicio del liderazgo**. Son la cultura y la estructura de la organización, el contexto y la situación.

La cultura de la organización

La cultura es la que determina el estilo de conducción, o sea el ejercicio del liderazgo. Conformada por las creencias, valores, cos-

123 Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Editorial Thomson Learning.

tumbres, supuestos básicos, capacidades o hábitos transmitidos entre generaciones, es la “forma de ser” de la organización. Habrá, entonces, tantos tipos de liderazgos como distintas culturas: conservadores, aventureros, burocráticos, formales, etc.

Si bien el líder fundante es, en principio, el que crea la cultura e inicia un ciclo de construcción de legalidades, sostenido en el supuesto de la eficacia, existen casos en los que ciertos elementos de dicha cultura atentan contra el desarrollo de la organización. Es clave, en esas situaciones, el replanteo de las leyes y la creación de una nueva cultura, con el consecuente cambio de estilo de liderazgo.

Ahora bien, al momento de medir el efecto de la cultura en resultados comerciales, obtenemos valiosos aportes desde el ámbito deportivo. Al respecto, es muy elocuente el caso de los All Blacks, el mejor equipo de rugby del mundo, que conforma un auténtico ejemplo de liderazgo. Tal como expone James Kerr¹²⁴ en su estudio sobre el liderazgo, este equipo, tuvo una renovación cultural a partir de 2004, momento en que, luego de atravesar una crisis, hicieron una introspección y analizaron cuáles eran sus valores más profundos, cuál era su propósito y cómo debía ser el liderazgo del equipo en términos de qué ambiente querían crear. En 2004 ostentaban un 75% de victorias (en 100 años), y en 2014 habían ganado casi el 95% de todos los partidos jugados. Es decir, mejoraron su performance en un 20%. Una de las estadísticas deportivas más impresionantes, gracias a hacer foco no en el rugby sino en aspectos tales como liderazgo, carácter y cultura.

Los All Blacks aplican 15 lecciones o principios sobre el liderazgo, muchos de los cuales se pueden trasponer al ámbito organizacional.

All Blacks: Principios sobre el liderazgo

- **Carácter:** concentra los valores clave del equipo: la humildad, la pertenencia a un grupo y el pensamiento crítico.
- **Adaptación:** que la victoria no es del más preparado, sino del que mejor se adaptó.

124 Kerr, James (2017) *Legacy: 15 lecciones de liderazgo*. Barcelona: Editorial Roca.

- **Propósito:** todos entran en el campo de juego para ganar.
- **Responsabilidad:** no existe una jerarquía. No hay un esquema de orden y mando. Todos tienen que dar el cien por cien.
- **Autenticidad:** la clave es conocerse a sí mismo. La huella que uno deja no se borra.
- **Aprendizaje:** los líderes son maestros y alumnos. Aprenden todos los días y comparten con sus colegas cada enseñanza.
- **Trabajo en equipo:** En los All Blacks NO hay estrellas, NO vale el EGO. TODOS son fundamentales en un equipo, que solo triunfa si está unido.
- **Expectativas:** siempre tienen que ser las más altas.
- **Preparación:** hay que entrenar duramente para ganar. Son imprescindibles la claridad, la precisión, la determinación y gran intensidad.
- **Presión:** es fundamental saber trabajar y jugar bajo presión y sacar lo mejor en los momentos claves del partido, es fundamental.
- **Sacrificio:** los líderes deben estar dispuestos a perder algo, para poder ganar algo mejor: "hay que sangrar por el equipo".
- **Lenguaje:** un código especial que ayuda a reforzar el espíritu de pertenencia.
- **Ritual:** el Haka, una danza de guerra tribal Maorí, que los 15 jugadores escenifican antes de cada partido, para intimidar al equipo rival. Esto los hace un equipo único, el mejor del mundo.
- **Whakapapa:** Es un principio fundamental en la cultura Maorí: significa ser un buen antepasado. Implica además una profunda conexión con la tierra y tus raíces.
- **Legado:** Cada uno tiene que dejar su huella, su marca, algo de lo que puedan sentirse realmente orgullosos.

El contexto y la organización

En las fuerzas que inciden en el ejercicio del liderazgo, se observa que las empresas mantienen una relación dual con su medio ambiente que, en general, es asimétrica. El intercambio de insumos, información

y productos finales va a depender más que de los designios de la organización, del contexto como variable independiente de los mismos. Es decir, la supervivencia de una empresa se relaciona con su capacidad de adaptación a las demandas del ambiente. Y las características de este (amable, hostil o neutro) incidirán en el estilo de liderazgo.

La situación

Es otra de las fuerzas determinantes en el liderazgo. La coyuntura puede intervenir en el estilo de liderazgo y hasta influir en la necesidad de un cambio de líder.

La autoridad en el liderazgo

En las organizaciones observamos dos tipos de ejercicio de autoridad: la autoridad formal, ostentada por los jefes, y la autoridad informal, que es la que el grupo le adjudica al líder. Un jefe es designado como tal, pero este nombramiento no lo convierte en líder. Si bien la pretensión es que todos los jefes (Gerentes, directores, etc.) sean líderes, esta no siempre se cumple y se producen situaciones, en las que un grupo debe responder a dos autoridades, un jefe y un líder, con la inevitable desorientación y dificultad para el cumplimiento de objetivos.

Asimismo, los antecedentes y la trayectoria de una persona no aseguran el ejercicio del liderazgo; lo fundamental es que tenga condiciones de líder. Las empresas promueven a aquellos funcionarios que poseen aptitudes de liderazgo e implementan pruebas de evaluación de potencial para inferir si el candidato es idóneo para liderar.

Lo conveniente es, entonces, que quienes ocupen cargos de conducción sean a la vez jefes y líderes, es decir, posean los dos tipos de autoridad, la formal y la informal.

Paradigmas sobre el liderazgo

Definimos como paradigma de liderazgo a una forma común de pensarlo, percibirlo, estudiarlo y entenderlo. A lo largo de la historia se han gestado diversos paradigmas. En líneas generales, son los siguientes:

- Paradigma del Gran Hombre¹²⁵: parte del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen, es decir, tienen condiciones innatas y son seres iluminados, con poderes conferidos por Dios o por herencia. Se presupone que llega a escena y ejecuta grandes hechos. Por lo tanto, el éxito o fracaso de una organización se centra, según esta teoría, en la efectividad de una persona.
- Teoría de los Rasgos: afirma que la posesión de ciertos rasgos permite a un individuo representar el papel de líder. Según esta teoría los rasgos que favorecen el ejercicio del liderazgo son: inteligencia, agresividad y competitividad. Y, en algunos casos, se incluyen características físicas tales como color de ojos, altura, raza, etc.
- Teoría del líder carismático¹²⁶: se asienta en el carisma (del griego “charisma”: gracia, don abundante) o influencia mayor que tiene una persona con respecto a sus seguidores y que no tiene que ver con sus conocimientos, méritos, y/o características personales. Se puede definir como un don especial que surge espontáneamente. una condición innata, no es producto de la formación, surge espontáneamente, son cualidades propias.
- Paradigma del comportamiento del liderazgo: se fundamentó en estudios (basados en las diez funciones directivas de H. Mintzberg) realizados a partir del proceder de los líderes eficaces y los malos líderes. La teoría se inclina hacia la posición de “líder se hace”.
- Teoría de la Contingencia: promovida a partir de 1951, por E. Fiedler, tuvo su auge en los años 60 y posteriores desarrollos¹²⁷. Destaca que no hay un único estilo de liderazgo o que no hay un mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones. La efectividad de líder va a estar en función de sus seguidores y de la situación.

125 Ayala, J.C (2006) *Fundamentos de Administración*. Buenos Aires: Ed. La Ley.

126 En 1947, el sociólogo alemán Max Weber empleó el término *carisma* y realizó los primeros aportes a la teoría.

127 Robert House, en 1971, con su teoría de liderazgo camino-meta; Victor Vroom y Philip Yetton, en 1973 con la teoría del liderazgo normativo, o Vroom y Arthur Jago, en 1988, con la teoría de los cuatro modelos.

- Teoría del liderazgo situacional: difundida en 1977 por Paul Hersey y Ken Blanchard, es una variante o forma parte de la familia de la teoría de la contingencia. En esta teoría se definen cuatro estilos de liderazgo, que se incluyen en un modelo de dos dimensiones, y dependerán del grado de madurez de los seguidores.

Respecto de la pertinencia de las teorías del liderazgo recién expuestas, se puede objetar que ninguna explica del todo el caso de ciertos líderes. La teoría del Gran Hombre no da cuenta de rasgos del líder o situaciones en que ejerce su liderazgo. Por su parte, la teoría de los Rasgos es reduccionista y presupone una relación estática, frente al dinamismo de las relaciones humanas. En las teorías de la Contingencia, se presenta al liderazgo como un acto pasivo, sin tener en cuenta la posibilidad que tiene un líder de acomodar sus pautas de liderazgo a determinadas necesidades.

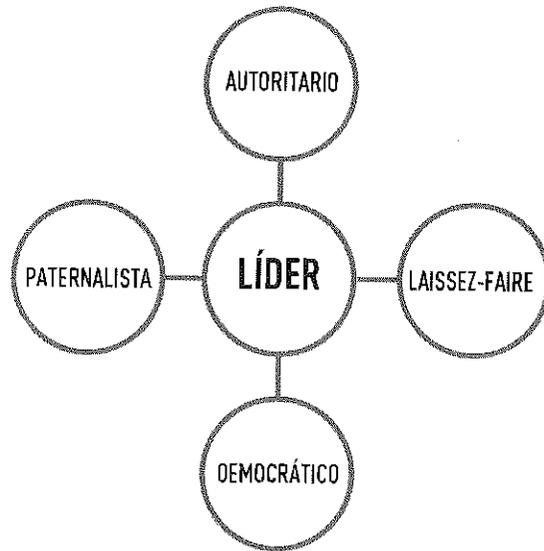
En la actualidad, el entorno es cada día más complejo y cambiante y, por ende, es necesario un nuevo tipo de liderazgo denominado TRANSFORMACIONAL, que se diferencia de los anteriores en los siguientes aspectos que competen al líder:

- Ser visionario e instalar una visión
- Modificar el *statu quo*
- Ser propenso a asumir riesgos, con responsabilidad
- Ser flexible, aceptar las novedades y creer en las personas.
- Promover el rendimiento, el desarrollo de los demás y considerarlos como seres humanos
- Expresar sus sentimientos e invitar a los otros a expresarlos.
- Enfrentar los conflictos
- Crear un clima de responsabilidad

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo comprenden los lineamientos generales de comportamiento de una persona cuando cumple el papel de líder.

Podemos clasificar dichos estilos en autoritario, paternalista, laissez faire y democrático



Fuente; Propia

El liderazgo autoritario o autocrático es aquel en el que el líder toma todas las decisiones que involucran al grupo. Es dueño de toda la información y transforma este recurso en la base de su poder. Su presencia, se hace imprescindible ante cualquier decisión. Es un gran trabajador y le indica al resto los trabajos a realizar, a la vez que ejerce el poder en forma discrecional y directa. Otorga arbitrariamente recompensas y castigos y busca adhesión a su figura.

Este tipo de líder genera en el grupo dos tipos de reacciones: agresividad (intentos de rebelión) o apatía general (actitud pasiva y de angustia permanente, falta de compromiso con la organización). Al no promover, lazos de afecto y lealtad, el grupo no crece como tal y, ante la desaparición del líder, se desintegra.

Si bien no es el estilo más recomendable, existen ciertos grupos que demandan líderes con este perfil como, por ejemplo, las fuerzas de seguridad o armadas.

El liderazgo Paternalista, también llamado “Seudo- autoritario” o “Maternalista” (si es ejercido por una mujer), es una forma encubierta del autoritario. En él, el líder es el centro focal del grupo y, si bien promueve la participación, es él quien formula los objetivos, toma las decisiones y distribuye los trabajos. Todo pasa por sus manos y fiscaliza todas las tareas. Maneja toda la información y crea canales informales de comunicación (confidentes). Difiere del estilo autoritario en la manera de ejercer el poder, en tanto es más tolerante, evita los conflictos y promueve una convivencia grupal tranquila. A la vez, establece relaciones de dependencia, creando favoritismos y competencia entre los empleados. Debido a que los sobreprotege, obstaculiza el crecimiento del grupo, produciendo individuos inmaduros.

Como en el caso del líder autoritario, el paternalista es requerido por ciertos grupos (de trabajo, religiosos, políticos, etc.) para su conducción.

El liderazgo Laissez faire, llamado también “permisivo”, es un estilo coyuntural o de transición, por un breve lapso, que suele aparecer, cuando se produce una interrupción de un estilo autoritario o paternalista.

Este tipo de líder es totalmente pasivo y promueve la anarquía, en tanto no formula objetivos, no toma decisiones ni se compromete con nada. No controla las actividades y otorga a los empleados plena libertad.

Ante esta situación, el grupo se desorienta y su rendimiento general es muy bajo, con reacciones de desprecio hacia el líder. Al ser un líder transitorio, no deja marca.

El liderazgo democrático posee su centro focal en el grupo y no en el líder; por lo tanto, la productividad dependerá de los objetivos grupales.

Mediante el estímulo de la participación y el consenso en la fijación de objetivos y la coordinación de actividades, el líder democrático incentiva a los demás en la búsqueda de soluciones ante determinadas

necesidades. De ese modo, los integrantes se comprometen en las tareas, son responsables, tienen entre ellos una buena relación y poseen una gran autoestima. El buen clima laboral favorece el sentido de pertenencia y el desarrollo de la creatividad.

Sin duda, es el estilo que posee las características más recomendables; sin embargo, no es tan común en el ámbito organizacional.

Nuevas tendencias: El neuroliderazgo

De acuerdo con lo desarrollado en el presente capítulo, el liderazgo tradicional busca aplicar en las empresas técnicas de administración y manejo de personal, que provienen de modelos implementados desde siempre, es decir, basados en el conocimiento acumulado de la gestión. Sin embargo, en la actualidad, existen nuevas tendencias que desembocan en una concepción más revolucionaria del liderazgo: el Neuroliderazgo, que se sustenta en la comprensión del funcionamiento del cerebro.

¿Qué es el Neuroliderazgo?¹²⁸

Es un nuevo concepto del liderazgo, que se relaciona con el funcionamiento cerebral, su anatomía y su fisiología. Intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión y estudia los procesos cerebrales que explican el desempeño laboral de una persona en lo que respecta a la toma de decisiones, la conducción de equipos y la motivación.

La conexión entre liderazgo y motivación es indiscutible, en tanto la actitud de los líderes de equipo determina el clima emocional de la organización en un 50% a 70%, y este clima es el que empuja al equipo a movilizarse en la misma dirección.

Una de las claves del neuroliderazgo es el modo en que el líder trata a los empleados: como individuos semejantes que poseen también, un rol muy significativo en la empresa, un rol imprescindible. Este trato, basado en la empatía, desencadenará una mayor motivación y todo fluirá con más disposición. Tener en cuenta las características de

128 <https://www.pyme.es/neuroliderazgo-y-la-motivacion>.

los empleados y sus requerimientos para encontrarse mejor, permitirá que la motivación, fluya más fácilmente.

El modo en el que los trabajadores experimentan el clima laboral de su empresa depende en un 50/70% de la actitud de los líderes de equipo. Un líder es una fuente clave de clima emocional de la organización y su empuje puede hacer, que todo el grupo se movilice en la misma dirección.

Ahora bien, para obtener empleados motivados, las aplicaciones del neuroliderazgo se deben sustentar en una buena comunicación, el fortalecimiento de la imaginación, las habilidades sociales esenciales y el vínculo profesional con los empleados.

La originalidad del neuroliderazgo respecto de otros acercamientos al tema consiste en que este se enfoca en los factores intelectuales y emocionales vinculados con la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas, el funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo, el aprendizaje individual y organizacional, los procesos motivacionales, la creatividad e innovación, los estilos de liderazgo, la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros aspectos del contexto organizacional. A la vez, subraya el desarrollo de las capacidades cerebrales personales, frente al aprendizaje de modelos externos. Es así como propone un nuevo paradigma en las formas de liderar. En palabras de Henry Mintzberg¹²⁹, el Neuroliderazgo “se centra en cómo los individuos en un ambiente social toman decisiones y resuelven problemas, regulan sus emociones, colaboran con otras influencias y facilitan el cambio”.

Orientado al funcionamiento del cerebro como factor decisivo en la toma de decisiones, la conformación de equipos de trabajo efectivos y la motivación de los trabajadores, el Neuroliderazgo propone que busquemos herramientas dentro de nosotros, no afuera.

En resumen, comprender los efectos de las conformaciones neurobiológicas en los diferentes estilos de liderazgo nos permite

129 <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/factor-humano/neuroliderazgo-una-nueva-forma-de-ejercer-la-gerencia>.

vislumbrar un enorme potencial para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.

En el siguiente abordaje, nos detenemos en las nociones básicas de la negociación, en tanto proceso omnipresente en las organizaciones.

Negociación

El concepto de negociación

La palabra negociación deriva del verbo “negociar”, el cual tiene varios significados según el Diccionario de la Real Academia Española¹³⁰:

- Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal.
- Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.
- Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc.

Tal como revelan las anteriores acepciones, la negociación se asocia, por un lado, al comercio, dado que en el mismo siempre hay un producto o mercancía que vender. También se realizan negociaciones en ámbitos políticos, laborales, e internacionales, tal como se da en las relaciones diplomáticas entre los países, para tratar distintos asuntos.

Asimismo, se observan situaciones de negociación en la vida cotidiana, ya que muchas veces, para la toma de decisiones, es necesaria una instancia previa de negociación. Por ejemplo, cuando una pareja “negocia” qué hará el fin de semana, o una madre “negocia” con su hijo al prometerle una recompensa si se porta bien.

Asimismo, distintas teorías sobre la negociación dan cuenta del fenómeno definiéndolo del siguiente modo:

130 <https://dle.rae.es/>

- Según Tara Depre¹³¹, la negociación es la acción de discutir asuntos comunes entre dos partes con el fin de llegar a un acuerdo. Es el arte de transformar un conflicto potencial en una asociación creativa.
- Para Fisher y Ury¹³², la negociación es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, para llegar a un acuerdo, cuando las partes tienen algunos intereses en común y otros opuestos. Es un proceso para arribar a una decisión conjunta.

La negociación es, en definitiva, un proceso en el cual las partes velan por lograr un acuerdo. Siempre existen dos o más partes que inician la comunicación para concluir en un intercambio. Como una de las partes estará interesada en lo que tiene la otra o viceversa, cada “negociador” utilizará estrategias, cuyo objetivo será siempre, que la mayoría de sus condiciones sean aceptadas.

Conflicto y negociación

El conflicto es parte de la vida humana, está presente en nuestra actividad diaria. Es parte de nuestra naturaleza y se da en diferentes ámbitos, como los sociales, familiares y laborales, siendo este último donde se puede vislumbrar con mayor frecuencia.

Podemos definirlo como una situación en la que dos o más personas se encuentran en oposición o desacuerdo.

Un conflicto puede ser:

- Individual o colectivo: va a depender de si en la disputa al menos una de las partes es un grupo de personas (colectivo), o no (individual).

131 Depre Tara (1982). *El arte de la negociación*. Buenos Aires: Editorial Atlántida

132 Fisher, Roger y Ury William (1986). *Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder*. México: Compañía Editorial Continental.

- Unilateral o bilateral: de acuerdo con si es una o son ambas las partes que están en desacuerdo. Un ejemplo típico del conflicto bilateral es el de dos naciones que se disputan un territorio.

La negociación busca resolver el conflicto.

En la sociedad, se presentan conjuntamente el conflicto y la cooperación; su convivencia produce un equilibrio en las relaciones humanas. Es decir, todo conflicto tiende a ser solucionado o suavizado por gestos de cooperación.

Respecto de la noción de conflicto, es interesante mencionar a Coser Lewis¹³³, quien afirma que el conflicto no es un concepto negativo ni tampoco un elemento disociativo. El conflicto en las empresas se da a nivel interno y externo, con clientes, proveedores y otras empresas, etc. Es muy importante estudiar la forma de anticiparse a los conflictos, de manera tal que, cuando sucedan, se los pueda intentar solucionar de la mejor manera posible, con la menor cantidad de efectos colaterales.

Una empresa conflictiva suele ser menos productiva, y se verá afectada en otros aspectos, tales como la imagen, las relaciones, etc. y hasta en el logro del éxito. Por lo tanto, es muy importante que las empresas puedan detectar y abordar los conflictos a tiempo, para evitar dichas consecuencias.

Los motivos de conflictos pueden ser diversos, entre ellos:

- Diferencias de poder y jerarquía.
- Problemas de comunicación.
- Distintas personalidades: se deben tener en cuenta las distintas características de los trabajadores.
- Distintas percepciones: las personas tienen distintos puntos de vista ante una misma situación.
- Recursos escasos: desequilibrio en la distribución o falta de recursos para llevar a cabo un trabajo.

133 Lewis A. Coser (1961). *Las funciones del conflicto social*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Presiones: situaciones que deben resolverse con urgencia. Un buen negociador es aquel que utiliza todos los recursos que tiene a disposición, para influir en la otra parte.

Etapas de la negociación

La preparación

Esta primera etapa es fundamental pues aquí se establecen los objetivos, se planifica la estrategia y se evalúa la información propia y la del oponente.

La negociación plena

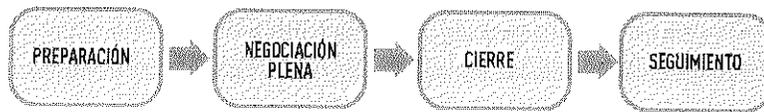
En esta etapa las dos partes implementan sus estrategias, utilizando distintas tácticas. El negociador debe manejar muy bien la comunicación verbal y no verbal. Es necesario que esté atento al lenguaje corporal, ya que la otra parte transmite información, por ejemplo, a través de los movimientos de las manos o los gestos de la cara.

El cierre

Es el momento de finalización, que concluirá con un acuerdo entre las partes, en el que cada una habrá cedido algo para obtener su beneficio. Debe quedar plasmado, en lo posible, por escrito, para ser más creíble, además de estar suscripto por las dos partes.

El seguimiento

Una vez terminada, se debe efectuar el seguimiento del resultado obtenido, ya que siempre a partir del mismo se generarán nuevos compromisos que habrá que supervisar para que se cumplan. Si esto no ocurriera, podrán surgir nuevos conflictos, que pueden derivar en negociaciones más complejas.



Elementos de la negociación

Los elementos de la negociación son: el lugar, la información, el tiempo y el poder. Todos estos están interrelacionados entre sí.

Lugar

Es la respuesta a ¿dónde? Es importante conocer el espacio físico en el cual se realizará la negociación, ya que en algunas ocasiones va a ser necesaria otra negociación para determinarlo.

El lugar de la reunión tiene dos aspectos: el simbólico y el efectivo.

- El valor simbólico: en la elección del lugar entran en juego las relaciones de poder (o dominio) que intervienen a la hora de negociar. La elección de un lugar neutral implica una condición más equitativa para ambas partes.
- El valor efectivo: comprende las particularidades que existen en el espacio físico donde se realiza la negociación.

Un aspecto importante a considerar, en el lugar donde se negocia, es la infraestructura que hay en él, incluso los muebles. Según Michael Korda¹³⁴, “los muebles oficinescos tienen un poderoso valor simbólico. En las oficinas grandes, la mayoría de la gente prefiere dividir sus despachos en dos secciones separadas; una de ellas contiene un diván que puede utilizarse para las conversaciones informales, semisociales, donde de hecho, no tienen que tomarse decisiones, y en la otra está instalado el habitual escritorio y silla para las situaciones de presión”. La utilización de la silla permite diferenciar niveles

134 Korda, Michael (1987) *El poder*. Buenos Aires: Emecé editores.

o jerarquías, ya que es más incómoda que la del dueño de la oficina y ubica a quien se sienta en ella en una situación de inferioridad. En otro de sus escritos¹³⁵ el mismo autor afirma que “los objetos que la mayoría de la gente coloca sobre sus escritorios no se encuentran allí por accidente, al fin de cuentas y, por lo general, nos dan algún indicio del status de poder del ocupante. Mientras más desordenada se vea tu oficina, peor impresionarás. Parecerá que has perdido el control de tu trabajo y que estás sumergido y ahogándote en un mar de papeles. Colgar diplomas y certificados está muy bien, siempre que tengan algún valor. Pero cuídate de dar demasiada información en ese sentido”.

Asimismo, existen maniobras ofensivas o defensivas para implementar en una negociación, y las mismas deben conjugarse al momento de elegir el lugar. ¿Escogeremos una maniobra ofensiva en el lugar del adversario o mejor citarlo en nuestra oficina?

De acuerdo con lo que postula Depre¹³⁶, “el lugar, de la negociación tiene su importancia, ya que la gente no se encuentra en la misma disposición de ánimo según esté en su propia oficina, en la de otro, en un restaurante agradable o en un ruidoso café”.

Por lo tanto, la elección del lugar es clave a la hora de negociar, ya que al poner en escena la infraestructura, los muebles y los objetos que conforman el espacio, las partes articulan otros mecanismos de información respecto de su status y poder.

Información

El diccionario de la Real Academia Española¹³⁷ define a la palabra información como:

“acción y efecto de enterar, dar noticia de una cosa”. Por su parte, el Oxford English Dictionary¹³⁸ la define como

135 Korda, Michael (1988) *El éxito*. Buenos Aires: Emecé editores.

136 Depre Tara . Op. Cit. en cita 11.

137 www.rae.es/

138 <https://www.oed.com/>

“Acción de informar. Noticia o dato que informa de algo. Lugar, establecimiento o departamento donde se informa sobre algo a la persona que lo solicita. Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten aplicar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”.

Asimismo, distintos autores relacionan el concepto de información, con las nociones de inteligencia y conocimiento. Kent¹³⁹, por ejemplo, sostiene que “la información es conocimiento y, si bien no puede hacerse que abarque o signifique todo conocimiento, por lo menos significa una cantidad y un surtido sorprendente de conocimientos”. Por su parte, Platt¹⁴⁰ afirma que “la producción de inteligencia sí influye aquellas actividades que un analista o un especialista en inteligencia realiza, cuando debe confeccionar un documento de inteligencia sobre cierto asunto. En suma, incluye el proceso mediante el cual una masa de información en bruto se transforma en inteligencia terminada para su empleo en los niveles de ejecución o de políticas. Incluye aquellas actividades relacionadas con la planificación, supervisión, emisión y coordinación de las actividades de producción de inteligencia”.

En lo que concierne a la negociación, consideramos que el hecho de contar con información es un elemento fundamental, que otorga poder, ya que cuanto más conocimiento tengamos, por ejemplo, de las intenciones de la otra parte, obtendremos un mejor resultado. A la vez, la información que le brindemos a la contraparte debe ser estudiada y es importante que determinemos el momento y la forma en que se la transmitiremos.

Ahora bien, para lograr tener el control de la negociación es clave que conozcamos a fondo nuestros objetivos y que sepamos cuáles son nuestros límites a la hora de ceder, para así lograr un resultado exitoso. A la vez, toda la información que podamos obtener sobre nuestro ad-

139 Kent Sh. (1951) *Inteligencia Estratégica*. Buenos Aires: Círculo Militar - Vol 391.

140 Platt, W. (1983) *Producción de Inteligencia Estratégica*. Bs As : Ed Struhart & Cia.

versario (negociaciones pasadas, acuerdos, estrategias, intereses en pugna) constituirá un valor agregado al momento de negociar.

Tiempo

A lo largo de la historia, se han ido gestando frases, que definen al tiempo como un valor, una instancia única que debe apreciarse y valorarse. Desde el proverbio chino que afirma que “con un minuto de tiempo se puede conseguir una pulgada de oro, pero con una pulgada de oro no se puede comprar una pulgada de oro”, hasta la célebre frase “El tiempo es oro”¹⁴¹, atribuida al novelista Edward George Bulwer-Lytton¹⁴² el tiempo ha sido objeto de múltiples reflexiones. Peter Drucker¹⁴³, por ejemplo, ha expresado que “El tiempo es el recurso más importante. Quien no es capaz de administrar bien el tiempo, no es capaz de administrar ninguna otra cosa”. De acuerdo con el autor Servan-Schreiber¹⁴⁴, el tiempo es un recurso:

- Único: ya que el planeta entero está sincronizado a la milésima de segundo, lo único que cambia son las cifras de acuerdo con los husos horarios.
- Regulado: porque los hábitos sociales nos atrapan en una red cuyas mallas se miden en tiempo. Respetamos los horarios de trabajo, reunión, comida, tiendas y oficinas públicas.
- Sobrecargado: porque la vida material de esta compleja sociedad nos exige mayor rendimiento que a nuestros antepasados.
- No es renovable: a diferencia de los demás recursos, éste no puede compararse ni venderse, mendigarse o robarse, almacenarse o ahorrarse, fabricarse, multiplicarse o modificarse. Sólo puede usarse y si uno no lo usa, no por eso se detiene.

141 Amate Pou, Jordi (2017) *Paseando por una parte de la Historia: Antología de citas*. Editorial Penguin Random House Grupo Editorial España.

142 Edward George Earl Bulwer-Lytton (1803-1873), primer Barón Lytton, fue un escritor y político británico.

143 Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. London: Heinemann.

144 Servan-Schreiber, J. L. (1987) *Cómo dominar el tiempo*. Buenos Aires: Emecé .

En general, nuestro problema no es el tiempo, sino la manera en que lo aprovechamos o utilizamos. Una posibilidad de ganar tiempo es mediante una administración que contemple la delegación de tareas. Sin embargo, en muchos casos, cuando delegamos, las cosas no suelen realizarse como queremos. Al respecto, en el libro *Delegar es la clave*, Jenks y Kelly¹⁴⁵ afirman: "Delegar no es otra cosa que obtener resultados a través de los esfuerzos de terceras personas. Consiste en confiar la realización de cierta actividad a otra persona, en conseguir que esa persona desarrolle tareas que de otra manera usted mismo tendría que haber efectuado". Y, en lo que concierne a la negociación, el aprovechamiento del tiempo será más efectivo si se delega ciertos detalles en otras personas.

Al ser el tiempo, uno de los elementos claves, a la hora de negociar, es necesario, como señala Beaufre¹⁴⁶ "Aprender a maniobrar en el tiempo como lo hacemos en el espacio". Por ende, el tiempo utilizado en la forma acertada, puede ser una excelente técnica para lograr exitosos resultados en cualquier negociación. El mismo fluirá indistintamente, más allá de la voluntad de las partes, motivo por el cual, es muy importante, realizar una planificación de la reunión, estimando una duración de la misma, teniendo en cuenta los intervalos, etc.

Antes de iniciar la negociación debemos saber cuánto tiempo disponemos para lograr un acuerdo, siendo conscientes de que cuanta mayor premura tengamos, más débiles nos mostramos. Lo ideal es que la contraparte no tenga conocimiento de nuestro límite de tiempo, pero sí conocer el de ellos, lo cual nos dará mayor poder a la hora de negociar. De igual manera, es fundamental no actuar precipitadamente, sino esperar el momento más adecuado, ya que en toda negociación la paciencia es primordial.

145 Jenks, J. y Kelly, J. (1988) *Delegar es la clave*. México: Grupo Editorial Sayrols.

146 Beaufre, André (1982) *Introducción a la estrategia*. Buenos Aires: Editorial Struhart & Cía.

Poder

Es una noción que se utiliza como sinónimo de fuerza, capacidad, energía o dominio. Distintos autores han postulado definiciones de poder, entre las cuales destacamos las siguientes:

Según Max Weber¹⁴⁷, el poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Por dominación debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas, por disciplina debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática.

Por su parte, Gary Karrass¹⁴⁸ define al poder como "la idea que nos hacemos de él, lo cual no significa que no sea real. Es muy real y es capaz de proporcionar enorme energía en una negociación. Pero en gran medida reside en nuestras mentes. Es tan fuerte o tan débil como nosotros creemos".

Según Etzioni¹⁴⁹, el poder es "la capacidad de un miembro de la organización para inducir o influenciar a otro miembro para que ejecute sus directivas o cumpla con otras normas que él apoya".

De acuerdo con estas tres definiciones, el poder puede concebirse como una probabilidad, una idea o una capacidad. Weber lo postula como probabilidad de imponer la propia voluntad y lo relaciona con los conceptos de dominación y disciplina. Para Karrass, el poder es una construcción mental o idea que se transforma en acto; y, según Etzioni, es la capacidad de lograr un efecto sobre los otros. Se observa que en

147 Weber, Max (1979) *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. 2da edición en español. México: FCE.

148 Karrass, Gary. (1989) *¡Trato Hecho! Cómo negociar con éxito*. Buenos Aires: Ed. Atlántida.

149 Etzioni, A (1979) *Organizaciones modernas*. México, D.F.: Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.

los tres autores existe un denominador común ligado a la imposición, la inducción y la fuerza.

En línea con estas características, Etzioni clasifica al poder en tres tipos:

- Poder coercitivo:
Es el poder que se aplica mediante el uso de la fuerza física. Sancionamos de manera física o amenazamos con hacerlo. Esto podemos generarlo mediante: dolor, frustración, muerte, etc.
- Poder remunerativo:
Es el poder que se basa en controlar los recursos tanto naturales como materiales, a través de la asignación de sueldos, salarios, comisiones, servicios, etc.
- Poder normativo:
Este poder se basa en la manipulación y distribución de sanciones y premios simbólicos. Estos se realizan a través de líderes, manipulación de los medios de comunicación, distribución de símbolos de prestigio y de jerarquía.

En lo que respecta al poder de negociación en las organizaciones, Chester Karrass¹⁵⁰ refiere que “el factor más importante en los resultados de la negociación es la habilidad que tiene una persona de controlar los recursos y beneficios de la otra.” Más adelante precisa:

“El poder de negociación raramente es lo que parece. La gente tiene más poder de lo que cree, lo que pasa es que están más conscientes de sus propias limitaciones, que de las que tiene la otra parte. Lo que no pueden hacer es mirar en la mente de la otra parte y evaluar que tan preocupados están de no concretar el acuerdo.”

El uso del poder es, sin lugar a duda, un arma poderosa a la hora de negociar. Por lo tanto, los resultados de la negociación van a depen-

150 Karrass, Ch. (1992) *The Negotiating Game*. New York: Harper Business.

der, en cierto modo, de la empatía que generemos con la contraparte a través de estrategias que la hagan sentir que tiene más poder.

En el apartado siguiente, la motivación será nuestro objeto de análisis, en tanto elemento fundamental para la concreción de objetivos organizacionales

Motivación

El concepto de motivación

La palabra motivación deriva del latín “*motus*”, que significa “movido”, o de “*motio*”, que significa “movimiento”.

Se llama “motivación” a la fuerza que impulsa a un sujeto a realizar acciones o a persistir en ellas, para lograr determinados fines. La motivación es lo que moviliza a las personas hacia el desarrollo de ciertas conductas, tendientes a satisfacer una necesidad.

Motivación empresarial

A lo largo de la historia de las organizaciones, se han ido desarrollando técnicas y tácticas para acrecentar la motivación. Y esto se debe a que es un fenómeno crucial a la hora de cumplir los objetivos, en tanto es “aquello que consigue mover montañas”, según la creencia popular.

Tal como vimos anteriormente, en toda negociación intervienen al menos dos partes. Y aunque ambas posean las mismas particularidades, los efectos que consigan van a ser muy diferentes y dependerán del nivel de motivación de sus empleados.

Por lo tanto, si de la motivación parte todo, es necesario generar permanentemente nuevas ideas acordes con el contexto y los requerimientos del personal, para así generar “vibraciones positivas” que signarán el futuro de la organización.

Tipos de motivación

Motivación intrínseca y extrínseca

De acuerdo con su origen, la motivación puede ser intrínseca o extrínseca:

- La motivación intrínseca o directa se produce cuando un sujeto realiza una determinada actividad porque le agrada realizarla, sin pretender que alguien le ofrezca un incentivo externo. Un claro ejemplo se da cuando un empleado sube cajas llenas de legajos tres pisos por escalera y dicha actividad es de su agrado porque está realizando actividad física y es algo que le complace hacer.
- La motivación extrínseca o indirecta surge cuando el sujeto realiza dicha actividad, no porque sienta agrado en realizarla, sino porque lo que le atrae, es lo que recibirá a cambio por realizada. Por ejemplo, un empleado realiza una actividad que no le gusta, pero a cambio espera algún tipo de recompensa posterior por haber cumplido.

A su vez, estos dos tipos de motivaciones pueden combinarse y producir un nivel máximo de motivación en un sujeto; por ejemplo, si recordamos a la persona que sube cajas de archivos, porque le gusta la actividad física, y además por realizarla se le otorga un beneficio económico, estamos en un claro ejemplo de motivación interna y externa.

Motivación positiva y negativa

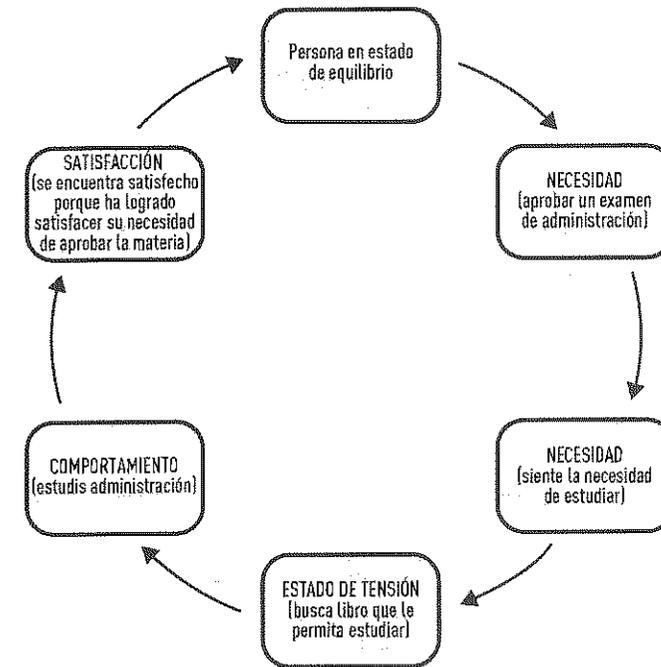
También podemos clasificar a la motivación en positiva y negativa. Nos referimos a motivación “positiva” cuando un sujeto realiza una acción para alcanzar un placer o recompensa, y motivación “negativa” cuando, al contrario, un sujeto se moviliza para huir de un castigo, dolor o reprimenda.

Desde el punto de vista organizacional, la motivación positiva produce múltiples beneficios, desde mejorar el clima laboral, hasta también las relaciones interpersonales. La contracara o motivación ne-

gativa, es la que se ejerce mediante la presión y la amenaza, lo que, en definitiva, genera en las organizaciones, ausentismo, rotación de personal y muchas veces, renunciaciones.

El ciclo motivacional

Toda conducta se genera a partir de una tensión. Y el deseo de eliminar esa tensión nos lleva a plantearnos una acción para satisfacer una necesidad que no esté cubierta y liberar dicha tensión, para poder volver a estar en equilibrio.



Fuente: Propia

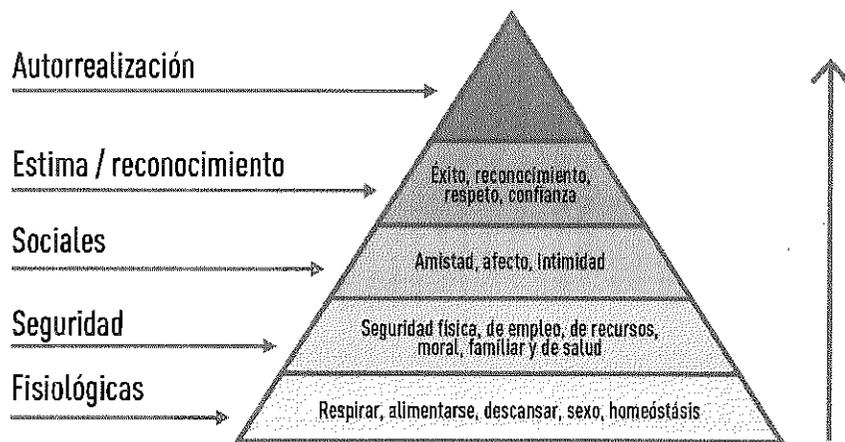
Teorías sobre la motivación y el comportamiento

El desafío central de toda gestión es lograr dirigir las conductas de los empleados hacia los objetivos de la organización.

Enunciaremos entonces, brevemente, algunos de los principales modelos que fueron marcando hitos en la comprensión de la motivación humana y, por lo tanto, en la evolución de las técnicas de gestión de R.H.

La jerarquía de necesidades de Maslow¹⁵¹

La teoría o modelo de Maslow (1950)¹⁵² propone que, cuando se logran satisfacer las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. La jerarquía de necesidades de Maslow se representa frecuentemente como una pirámide que consta de cinco niveles.



La idea central del modelo de Maslow es que las necesidades de los niveles más altos en la jerarquía captan la atención de la persona sólo una vez que se han satisfecho las necesidades inferiores.

Los distintos niveles de necesidades humanas representados en la "Pirámide de Maslow" son los siguientes:

- **Necesidades fisiológicas.** Son necesidades denominadas básicas. En esta categoría se incluyen: la necesidad de comer, de beber, de dormir, de respirar, entre otras.

151 Abraham Maslow (Brooklyn, Nueva York, 1 de abril 1908- 8 de junio 1970). Psicólogo humanista estadounidense.

152 Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- **Necesidades de seguridad.** Surgen de la búsqueda de seguridad y protección, la cual normalmente pasa a ser prioridad, cuando las necesidades fisiológicas de la persona están en gran parte satisfechas. Entre las necesidades de seguridad se encuentran las de seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y de la propiedad personal, entre otras.
- **Necesidades sociales o de afiliación.** Se encuentran estrechamente relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, y son básicamente las necesidades de asociación, aceptación y participación en grupos, las cuales toman relevancia en el sujeto, cuando éste tiene adecuadamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad. En las organizaciones se busca satisfacer dichas necesidades de manera diferente, a través de un clima laboral positivo, o de la organización de actividades sociales de integración deportivas, artísticas y culturales.
- **Necesidades de reconocimiento.** Son las necesidades de que nuestros logros ya sean personales o profesionales sean adecuadamente reconocidos por los demás. Este tipo de necesidades, normalmente, sólo surgen en un sujeto con sus necesidades sociales satisfechas.
- **Necesidades de autorrealización.** Son las más elevadas que pueden experimentar las personas, solo quienes han logrado un nivel de reconocimiento personal o profesional, logran llegar a este nivel y surge en ellos la búsqueda de valores y respuestas trascendentes que es un desarrollo interior del individuo.

Las teorías de X e Y de McGregor

McGregor¹⁵³, por primera vez en 1957, propuso que todas las acciones que establecen las personas que tienen personal a cargo en las organizaciones, surgen de los supuestos básicos que los jefes piensan y

153 McGregor, D. (2001). *El factor humano en la empresa*, Colección Gerencia Empresarial. Caracas: Ediciones Deusto.

sienten acerca de cómo se comporta el personal en general y así se determina qué tipo de acciones aplicarán en la gestión de sus empleados.

El autor propuso que hay dos conjuntos típicos de supuestos básicos, en la mente de los dueños o jefes, los cuales constituyen dos modelos diferentes, a los que denominó "teoría x" y "teoría y". Los supuestos de ambos modelos son:

Supuestos de la Teoría X	Supuestos de la Teoría Y
El empleado no quiere trabajar	Bajo condiciones correctas, el trabajo surge naturalmente
El empleado no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida	El empleado prefiere autonomía
El empleado tiene poca creatividad	Todos somos creativos en potencia
La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad	La motivación ocurre en todos los niveles
El empleado debe ser controlado y a veces obligado a desempeñar sus labores	El empleado motivado puede auto dirigirse

Tabla: Supuestos de las teorías X e Y

La idea central de esta teoría es que existen personas que se ajustan al modelo X y otras que se ajustan al modelo Y. Por lo tanto, necesitan diferentes tipos de tratamientos

La teoría de los factores higiénicos y motivadores

Frederick Herzberg¹⁵⁴ en 1959 propuso una clasificación de aquellos factores que influyen sobre la satisfacción, motivación y por ende desempeño de las personas. Los clasificó en higiénicos y motivacionales.

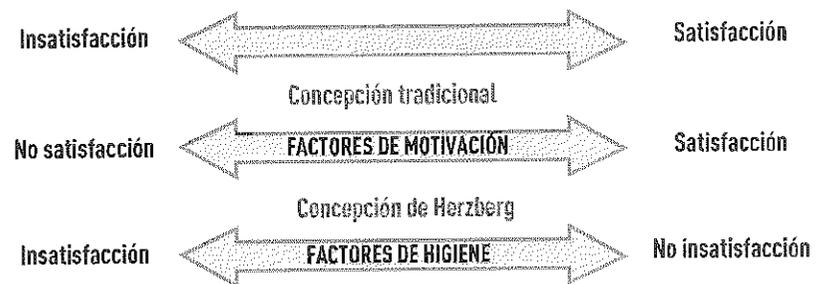
154 Herzberg, F (1959). *The motivation to work*. Oxford, England: John Wiley.

Según Herzberg, los factores higiénicos son aquellos relacionados con necesidades básicas, y son considerados como imprescindibles por los seres humanos, de manera que su presencia no produce motivación, pero si producen satisfacción, en cambio su ausencia produce insatisfacción y desmotivación. Son los factores que, los empleados consideran que deben existir, en una organización. Ejemplos de ellos son la seguridad física, el salario justo, las condiciones de trabajo dignas, las relaciones interpersonales correctas y los servicios básicos, entre otras.

A su vez, los factores motivacionales son aquellos que van más allá de la mera satisfacción de las necesidades básicas, y se relacionan con necesidades más elevadas, como las sociales, estima y autorrealización de Maslow. Estos factores pueden generar motivación y entusiasmo en los empleados, si los poseen y son, por ejemplo, factores como la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, el reconocimiento explícito de los superiores por el desempeño logrado, oportunidades para el progreso y desarrollo en la organización, entre otros.

Es importante destacar que estos factores dependen de cada individuo. Hay ciertos empleados que, en la organización actual, carecen de ciertas comodidades básicas y, por lo tanto, si en otra organización se las ofrecieran, estos sujetos las considerarían como factores motivacionales. En cambio, si ya las posee, en la organización en la que trabaja actualmente y se la ofrecen en la nueva, representarían factores higiénicos, no motivacionales.

CONCEPCIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Hellriegel Don, John Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg. 471.

La teoría de las necesidades secundarias o de las tres necesidades

McClelland¹⁵⁵ propuso, en 1989¹⁵⁶, que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas (según Maslow), surgen en él tres tipos de necesidades:

- **Necesidades de afiliación.** Son necesidades de mantener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas con otras personas, como así también sentirse y formar parte de un grupo. A las personas en quienes prevalece este tipo de motivación, generalmente no les atrae trabajar en forma aislada, sino más bien en equipo y les agrada sentirse populares.
- **Necesidades de logro.** Se relacionan con la necesidad de sobresalir, en la realización de las tareas que se le asignaron. Estas necesidades llevan a los individuos a imponerse a ellos mismos, metas desafiantes. Las personas en las cuales prevalecen las necesidades a veces sienten una presión interna, para desarrollar con excelencia sus actividades, no sienten interés en relacionarse con otras personas y demandan feedback frecuente a sus superiores sobre su desempeño.
- **Necesidades de poder.** Se relacionan el deseo de ser reconocido y de influir y controlar a otras personas. Los seduce que se los admire o se los considere importantes, y están ávidos de adquirir cada vez más prestigio y status en la organización.

Cabe señalar que las tres motivaciones o necesidades indicadas pueden operar simultáneamente, generando impulsos alineados o no alineados. Según este modelo, cada persona experimenta un balance diferente, de los tres tipos de necesidades. Es decir, hay personas en quienes prevalecen las necesidades de poder, otras en las que prevalece la de afiliación y otras en quienes prevalecen las de logro. Pero generalmente,

155 David McClelland (1917-1998) psicólogo teórico norteamericano, mundialmente conocido por sus investigaciones sobre la motivación de logro.

156 McClelland, D. C. *Op. Cit. en nota 1.*

una de ellas es la que domina en la persona, sobre las demás y por lo tanto su conducta se alinea en torno a ella, como prioridad principal.

La teoría de las expectativas

Según esta teoría propuesta por Víctor Vroom¹⁵⁷, en 1964¹⁵⁸, las personas siempre poseen ciertas expectativas respecto de los sucesos que van a acontecer en sus vidas; por lo tanto, tendrán un comportamiento tendiente a maximizar los beneficios y minimizar situaciones dolorosas en el futuro.

Esta teoría propone que una persona se sentirá motivada a hacer un esfuerzo en cierta tarea, si cree que podrá desempeñarse como lo solicitaron y, a su vez, dicho desempeño le valdrá una recompensa que satisfará sus necesidades personales.

Teoría ERC

Esta teoría, atribuida a Alderfer¹⁵⁹, se relaciona con el modelo de Maslow, y establece la existencia de tres tipos básicos de motivación:

- Motivaciones de existencia. Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad del modelo de Maslow.
- Motivaciones de relación. Se corresponden con las necesidades sociales y de reconocimiento.
- Motivaciones de Crecimiento. Se corresponden con las necesidades de autorrealización.

157 Víctor Vroom, nacido en 1932 en Montreal, Canadá, es profesor de negocios en la Yale School of Management. Su principal investigación fue sobre la teoría de las expectativas. Sus libros más conocidos son "Work and Motivation", "Leadership and Decision Making" y "The New Leadership". Vroom ha sido consultor de grandes corporaciones como GE y American Express.

158 Vroom, V. y Deci, E (comp.) (1999), *Motivación y alta dirección*, México, D.F.: Editorial Trillas.

159 Psicólogo estadounidense, especialista en psicología industrial que ha estudiado en profundidad el comportamiento en las organizaciones. Fue profesor de psicología organizacional en la Universidad de Rutgers. Ha sido editor de The Journal of Applied Behavioral Science (1990-2003).

160 Alderfer, C. P. (1969) "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4.

Aunque en el modelo de Alderfer no hay una jerarquía establecida como en el de Maslow, esta teoría se basa en que el motor que alimenta la conducta del individuo tiende a cubrir desde las necesidades más concretas (existencia) hacia las menos concretas (crecimiento, pero antes pasando por la de relación)

Este modelo también establece la posibilidad del fenómeno de frustración - regresión, que resulta cuando la persona siente bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (ya sea de relación) y entonces el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más básica, en este caso por ejemplo de existencia. Asimismo, cuando una persona ve frustrada la satisfacción de una de sus necesidades de existencia (la más básica), generalmente se centrará con más energía en la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría.

Generación y motivación

El concepto de generación

La Real Academia Española¹⁶¹, define la palabra generación como un “conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos”.

A su vez la autora Paula Molinari, en su obra *Turbulencia generacional*¹⁶², afirma que “la mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le tocan vivir. La historia familiar, la experiencia de los allegados, el tipo de relacionamiento con los pares, los eventos mundiales de la infancia y los héroes de cada época forjan los modelos mentales y engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo”.

Entonces cabe distinguir que cada generación posee ciertos rasgos que la caracterizan, como hábitos, costumbres, moda, ideas y valores en común.

161 www.rae.es/

162 Molinari, Paula (2011) *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Clasificación de las generaciones

Según la época de nacimiento, las generaciones son:

- Tradicionalistas (1925 -1945)
- Baby Boomers (1945-1964)
- Generación X (1965-1979)
- Generación Y (1980-1993)
- Generación Z (1993-actualidad)

Es necesario aclarar que no es posible establecer demarcaciones temporales taxativas entre las generaciones, sino aproximaciones. En el presente estudio nos atenemos a la siguiente clasificación que es la que, en general, se utiliza:

Tradicionalistas (1925-1945)

Está formada por la generación que ya se ha retirado del mundo laboral o está a punto de realizarlo. Dicha generación vivió tiempos difíciles, dados por acontecimientos tales como la Gran Depresión, el auge del Nazismo, la Segunda Guerra Mundial entre otras. Lo cual marcó o determinó la creación de un modelo de vida sacrificado y de austeridad. La Revista Times, en una de sus ediciones del año 1951, los definió como “la Generación Silenciosa”: “La juventud de hoy está a la espera de que la suerte les toque el hombro; mientras tanto trabajan bastante duro y sin decir casi nada. El hecho más sorprendente acerca de la generación más joven es su silencio. Con algunas raras excepciones, la juventud no está cerca de la tribuna pública. En comparación con la “Juventud enardecida” de sus padres y madres, la generación más joven es una pequeña llama. No emite manifiestos, no hace discursos ni lleva carteles”.

Por lo tanto, si algo caracterizó a esta generación fue la austeridad, la capacidad de ahorro, el patriotismo y la confianza en las instituciones.

El vínculo de esta generación con el trabajo se basó en la búsqueda de estabilidad, por lo tanto, el trabajo fue su prioridad, ya que era el medio para lograr lo que, más se anhelaba como, por ejemplo, la casa propia.

Baby Boomers (1947-1965)

Luego de la Segunda Guerra Mundial se produjo una gran explosión demográfica: entre los años 1947 y 1965 nacieron en el mundo 76 millones de bebés, motivo por el cual la generación se llamó "Baby Boomers".

Entre los hechos sociales, políticos, culturales y tecnológicos más relevantes, que influyeron en las conductas de esta generación podemos destacar: la Revolución cubana, la guerra de Vietnam, la guerra Fría, el asesinato de Kennedy, la construcción del muro de Berlín, el surgimiento del feminismo, el movimiento hippie y el rock, el auge en la moda y la sexualidad, (píldora anticonceptiva), el comienzo de la era espacial e importantes hitos tecnológicos (televisión y teléfono de tonos).

A diferencia de los tradicionalistas, los Baby Boomers hicieron del debate y de la lucha ideológica un estilo único de vida.

Esta generación tuvo múltiples oportunidades laborales; lo que desembocó en el consumo masivo; en consecuencia, comenzaron a popularizarse las tarjetas de crédito.

Un cambio muy importante, ocurrido en esta generación, fue la incorporación definitiva de las mujeres al mercado laboral y a la educación superior. A la vez, es una generación cuya concepción del trabajo no resulta tan diferente de la de sus predecesores: valoran la estabilidad y el empleo de por vida, aunque se plantean la discrepancia que existe entre la vida de las personas versus la vida laboral. Actualmente, los Baby Boomers que están activos son los dueños de las empresas y los empleados próximos a jubilarse.

Generación X (1965-1980)

La generación X nace en el contexto del fin de la Guerra Fría, la caída del muro de Berlín, el surgimiento de la Unión Europea y el nacimiento del Mercosur en Latinoamérica, entre otros. Está signada por el flagelo de la epidemia de SIDA y el incremento en el consumo de drogas.

Actualmente, los X son los gerentes y empleados de entre 35 y 45 años, con una mentalidad altamente competitiva, adaptados a las nuevas tecnologías, pasando desde una PC a una laptop, y de un celular a un Smartphone, entre otros.

A diferencia de los tradicionalistas y los Baby Boomers, la generación X busca una relación informal en el trabajo, transparente y directa con la autoridad. Son personas ambiciosas y quieren crecer dentro de las organizaciones. También son emprendedores y son más proclives a independizarse y a desarrollar su propio negocio. No toleran la invasión del trabajo en su tiempo privado, y como rasgos característicos fuera de la organización, realzan a la familia como valor y poseen una mayor apertura en lo que se refiere a la diversidad sexual.

En pocas palabras, la generación X busca establecer un equilibrio entre la vida laboral y su vida personal, teniendo como eje rector, la satisfacción personal con el trabajo.

Generación Y (1980-1993)

Según Franichevich y Marchiori¹⁶³, a los Y también se los denomina:

- Millenials: sus primeros miembros terminaron el secundario en el 2000 y han crecido junto a la llegada del tercer milenio.
- Generación Yo (Me): por su marcado narcisismo y egocentrismo;
- Generación I: por informática, Internet o I (1ra persona del singular en inglés); por la letra que identifica sus productos emblemáticos (I-Pod, I-Mac, I-Phone)
- Generación Why (porqué): por su similitud fonética inglesa con la letra Y, y por su carácter crítico

163 Franichevich, Alberto y Marchiori, Eugenio A.; *Generación Y, sangre nueva en la empresa*, IAE, [en línea] Argentina, recuperado el 20 de noviembre de 2015. http://www.robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/14165323_83_generacion-y-iae-150514.pdf http://www.robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/14165323_83_generacion-y-iae-150514.pdf.

- Generación Net (Net: Gen): por su destreza en el manejo de tecnologías de cómputo, digitales y de Internet.

Para esta generación, la calidad de vida es el factor principal y la tecnología forma parte de su vida. A diferencia de la generación X que se adaptó a la tecnología, los Y nacieron con las computadoras y tienen más conocimientos y habilidades que utilizan para relacionarse y armar vínculos virtuales.

La creatividad, la velocidad, la practicidad, las multitareas y utilización de múltiples recursos tecnológicos distinguen a esta generación.

Los Y han resignificado la concepción del trabajo, al generar una nueva forma de relación con la organización. Para ellos, la idea de trabajo se conceptualiza en la búsqueda de placer y diversión. En general, son multitareas y no buscan organizaciones que exijan un compromiso excesivo con ellas. Son proclives al cambio constante, ya que para esta generación el trabajo no es todo.

Los integrantes de esta generación están revolucionando las organizaciones con su creatividad e innovación, y con los desafíos constantes que se establecen ellos mismos.

Generación Z (1993-Actualidad)

Esta generación nació con el nuevo siglo y suma en todo el mundo más de 2000 millones, es decir, el 27% de la población mundial. Se los conoce también como *Centennials*, *Young 2000* o nativos digitales. La principal diferencia entre los Y y los Z es que esta nueva generación no concibe el mundo sin conexión.

Es una generación que recién está comenzando o todavía no comenzó su vida laboral, por su temprana edad.

En la actualidad, resulta complejo desde el punto de vista organizacional, motivar a los empleados que, pertenecientes a diferentes generaciones, conviven en un mismo ámbito. Tal como se detalló en el abordaje de las distintas generaciones, cada una de ellas posee diferentes expectativas y objetivos a alcanzar, en lo que respecta a su

desempeño laboral. Por tal motivo, es necesario que las organizaciones tengan en cuenta este fenómeno y realicen una segmentación acorde a los requerimientos de cada grupo. Si, por el contrario, se establece un plan motivacional general, lo más probable es que no se contemplen las expectativas de todos y unos se muestren insatisfechos, otros manifiesten neutralidad y solo algunos se sientan motivados.

Un claro ejemplo de estas diferencias es el que se refiere a las remuneraciones, en tanto las tendencias en el contexto internacional apuntan a crear mecanismos acordes a los segmentos generacionales de la organización. Tal es así que las expectativas de los *Baby boomers* respecto de su compensación económica, se orientan a una propuesta atractiva de retiro. Por su parte, la generación X prefiere un esquema que combine compensaciones de corto plazo, con un plan de retiro a futuro. Y en el caso de los Millennials, el foco está puesto en las oportunidades para crecer a nivel académico y profesional.

Asimismo, con respecto a la comunicación, la confluencia de diferentes generaciones, enriquece los intercambios, en tanto los empleados más antiguos pueden compartir su experiencia y conocimientos con los más jóvenes y, a su vez, estos últimos pueden enseñarles a las generaciones precedentes a aprovechar la tecnología en forma creativa.

Es también, importante, que las organizaciones tengan en cuenta que los jóvenes *millennials*, recién graduados, que ingresan a las empresas, si bien demuestran un gran dominio de los procesos tecnológicos y una actitud proactiva y dinámica, al momento de la ejecución de las tareas e implementación de estrategias, enfrentan dificultades, debido a su falta de experiencia.

Asimismo, la dinámica actual de las organizaciones nos demuestra que, a medida que los Baby Boomers se aproximan al retiro, las siguientes generaciones alargan sus años de trabajo, al adaptarse a los mecanismos globales instaurados por un contexto en el que desaparecen cada vez más las barreras físicas. Es decir, gracias a los avances tecnológicos han surgido opciones de trabajo más flexibles, tales como el home-office o teletrabajo¹⁶⁴, que promueven estrategias tendientes

164 Opción desarrollada en el ítem "Trabajo en equipo" del presente capítulo.

a un mejor balance de vida, en especial para los colaboradores más jóvenes.

En resumen, el mundo de las organizaciones está atravesando hoy en día un proceso de reestructuración y cambio, muy singular. Su reto es adaptar las tendencias a sus propias necesidades y generar nuevas estructuras laborales, mediante la activación de propuestas de valor para los empleados, la inversión en tecnologías de comunicación y entrenamiento virtual y la generación de liderazgos virtuales y multiculturales.

Referencias bibliográficas

- Alderfer, C. P. (1969) "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4.
- Amate Pou, Jordi (2017) *Paseando por una parte de la Historia: Antología de citas*. Editorial Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Ayala, J.C (2006) *Fundamentos de Administración*. Buenos Aires: Editorial. La Ley.
- Beaufre, André (1982) *Introducción a la estrategia*. Buenos Aires: Editorial Struliart & Cía.
- Depre Tara (1982). *El arte de la negociación*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. London: Heinemann.
- Etzioni, A (1979) *Organizaciones modernas*. México, D.F: Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.
- Fisher, R. y Ury W. (1986). *Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder*. México: Compañía Editorial Continental.
- Franichevich, A. y Marchiori, E. A.; *Generación Y, sangre nueva en la empresa*, IAE, [en línea] Argentina.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Oxford, England: John Wiley.
- Jenks, J. y Kelly, J. (1988) *Delegar es la clave*. México: Grupo Editorial Sayrols.

- Karras, Ch. (1992) *The Negotiating Game*. New York: Harper Business.
- Karras, Gary. (1989) *¡Trato Hecho! Cómo negociar con éxito*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Kent Sh. (1951) *Inteligencia Estratégica*. Buenos Aires: Circulo Militar - Vol 391.
- Kerr, James (2017) *Legacy: 15 lecciones de liderazgo*". Barcelona: Editorial Roca.
- Korda, Michael (1987) *El poder*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Korda, Michael (1988) *El éxito*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Lewis A. Coser (1961). *Las funciones del conflicto social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Editorial Thomson Learning.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. C. (1989) *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Editorial Narcea.
- McGregor, D. (2001). *El factor humano en la empresa*, Colección Gerencia Empresarial. Caracas: Ediciones Deusto.
- Molinari, P. (2011) *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Platt, W. (1983) *Producción de Inteligencia Estratégica*. Bs As: Editorial Struhar & Cia.
- Servan-Schreiber, J. L. (1987) *Cómo dominar el tiempo*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Vroom, V. y Deci, E (comp.) (1999), *Motivación y alta dirección*, México, D.F: Editorial Trillas.
- Weber, M. (1979) *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. 2da edición en español. México: FCE.

Capítulo 9

Comunicación Organizacional

Fernando Moroni

Entender la naturaleza de las estrategias de comunicación organizacional

Las organizaciones actuales, desde una visión compartida, comprendida y comprometida que permite el alineamiento para la gestión¹⁶⁵, deben ser intervenidas a través de dos procesos esenciales: Gestión de la Complejidad y Gestión de la Diversidad; en este marco las funciones de la administración deben ser pensadas a través de la definición de Estrategias de Comunicación Organizacional Inteligente¹⁶⁶ | ECOI.

Este capítulo tratará sobre estas ECOI, lo que implicará: interpretar modelos de comunicación, reconocer tecnologías de comunicación

165 Robert Kaplan y David Norton en *Alignment* (2007) explican el concepto en términos de cómo cada función y cada proceso se alinea con la estrategia (sosteniendo que en esta instancia, el directivo comete uno de los errores típicos observados la dificultad en describir y comunicar la misma)

166 Completo el contenido del concepto inicial con la palabra inteligente porque siendo coherentes con los modelos propios de comunicación, la definición de una estrategia per se no tiene sentido sino se refleja en la convalidación de que haya generado un proceso comunicacional efectivo.

y finalmente, gestionar estrategias de comunicación inteligente. Lo que se denomina Estrategias de Comunicación Inteligente, se instala en el escenario del intercambio de datos, información e ideas a partir de su abordaje multidimensional, lo que en palabras de Edgar Morin en *Introducción al Pensamiento Complejo* (2009), no reconocerá fronteras limitantes entre sus aspectos organizacionales, sociológicos, psicológicos, culturales e históricos. Con esta perspectiva, podemos tomar la definición de comunicación elaborada por Herbert Simon en la publicación original de *El comportamiento administrativo* (1947).

“Se puede definir formalmente la comunicación como un proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro a otro miembro de la organización. Es obvio que sin comunicación no puede haber organización, porque no existe posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento del individuo. No solo la comunicación es absolutamente esencial, sino que la disponibilidad de técnicas particulares de comunicación determinara de qué modo las funciones decisorias pueden y deben distribuirse por toda la organización.

La posibilidad de permitir a un individuo determinado tomar una decisión en particular dependerá, a menudo, de que se pueda transmitir la información que necesita para una decisión acertada y de que él, a su vez, sea capaz de transmitir su decisión a los otros miembros de la organización en cuyo comportamiento se supone que influye”

La comunicación condiciona y determina los modos de pensar, decir y hacer, nos comunicamos para afectar e influir intencionalmente. Se trata de un proceso de interacción social individual, grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional que pretende algún tipo de resultado previsto en modos de comportamiento de otro u otros, utilizando dos componentes complementarios: lenguaje y discurso.

Comunicación formal e informal

La comunicación formal, desde los procesos de comunicación, remite a la transmisión de información instituida, es decir, lo que se debe hacer, cuando hacerlo y cómo hacerlo (eventualmente porqué) lo que define implícitamente lo que no se debe. Es la simbiosis entre lo permitido y lo prohibido. Refiere al intercambio de ideas y conocimientos conforme a estatutos, manuales, reglamentos y por supuesto políticas, objetivos y metas; incluyendo la explicación de situaciones y sucesos particulares, vale decir lo cotidiano.

Normalmente son mensajes sobre temas laborales que se cursan por canales de comunicación establecidos. El conjunto de mensajes conformará flujos de contenidos que se dispersarán por toda la organización y podrán representarse gráficamente como parte del organigrama.

La comunicación informal, lleva a analizar aquellos procesos emergentes de carácter vivencial, micro cultural, grupal y subjetivo donde las personas intercambian sus ideas y expresan sus estados de ánimo por fuera de las estructuras y los canales convencionales. Nos muestra el trato cotidiano y la afinidad conseguida entre jefes y empleados por igual, lo que en otro nivel de análisis y con otras variables complementarias lleva al concepto de clima organizacional.

La comunicación informal puede visualizarse gráficamente a través de otra clase de representación denominada sociograma.

Redes de comunicación informal

Se denominan redes de comunicación informal a grupos de personas comunicadas a partir y a través de la convivencia y el trato cotidiano. Se estudian tres tipos de redes de comunicación informal:

- **El modelo de la cadena:** la comunicación fluye de acuerdo con la línea o cadena de mando, tanto descendente como ascendente.
- **El modelo de la rueda:** la comunicación se realiza en forma radial. El que se sitúa en el “centro de la rueda” cuenta con la exclusividad de recibir primero la información.

- **El modelo de la estrella:** la comunicación se realiza de manera integrada donde todas las personas pueden comunicarse entre sí.

La organización comunicante

Ahora bien, la gestión de la complejidad y la diversidad incluye un universo de decisiones que pueden, entre otras tantas variables, obtener un equilibrio óptimo entre la organización requerida, la organización planeada y la organización emergente¹⁶⁷.

Las organizaciones necesitan autor regularse para asegurar su permanencia como tales y dos de los procesos esenciales que la administración toma de la Teoría de los Sistemas con este propósito, son: la homeostasis y la entropía.

La homeostasis como la capacidad de los sistemas de mantener ciertas condiciones de estabilidad y equilibrio, indispensable para el permanente flujo de información; y la entropía como la tendencia de los sistemas a ciertos niveles de desorden, que impactan en la calidad de la información de dichos flujos.

A partir de aquí, podemos pensar, en sentido práctico, en la comunicación como una herramienta del comportamiento organizacional. Lo esencial de su utilización, es el entendimiento y la comprensión de todas y cada una de las decisiones tomadas que involucren necesariamente intercambiar datos, información e ideas.

La comunicación está omnipresente en cualquier organización, sea del tipo que sea, se clasifique como se clasifique o se categorice como se categorice, tanto en su aspecto visual (escrita, gestual, icónica y cromática), como auditiva (oral y sónica) y táctil (contacto físico).

167 Robert Knapp en *Una psicología del rumor* (1944), analiza la organización emergente a partir de los desfases que produce entre los circuitos formales e informales de comunicación provocando consecuencias tales como los rumores (protagonistas centrales de lo que se conoce como "radiopasillo", una parte importante de la red de comunicación informal, presente en todas las organizaciones y prácticamente imposible de erradicar).

Asimismo, opera de forma endógena (relaciones intraorganizacionales) y exógena (relaciones interorganizacionales¹⁶⁸); así es como en medio de esta dualidad manifiesta, aparecen diversos tipos de conflictos que normalmente tienen un mismo origen... es muy frecuente escuchar la frase: "Es (fue) un problema de comunicación..."

Atender la cuestión de la ECOI significa interesarse principalmente por tres factores clave: intercambios formales e informales, sistemas de información y mecanismos de coordinación. A partir de estos se define lo que se conoce como Organización Comunicante¹⁶⁹ (flujos de mensajes que circulan en una red interna y externa de relaciones interdependientes, conocidas como redes de comunicación¹⁷⁰).

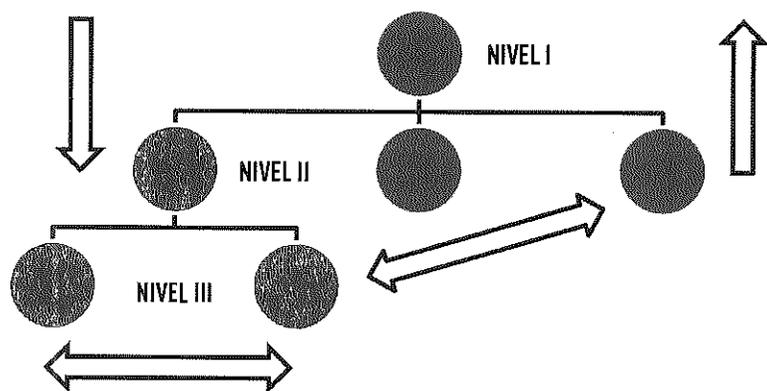
- Los flujos de mensajes (datos e información) pueden ser descendentes, ascendentes, horizontales y transversales (en el *Gráfico de Flujo de Mensajes* se muestran en una estructura tipo de tres niveles).
- Los descendentes relacionan jefes con empleados y sirven para que todos conozcan la información necesaria y suficiente para cumplir con sus responsabilidades.
- Los ascendentes relacionan empleados con jefes y sirven para crear sentido de pertenencia y ambientes participativos.
- Los horizontales relacionan empleados entre si y jefes entre si y sirven para mantener las coherencias internas entre pares.
- Los transversales relacionan jefes y empleados por igual, cruzando áreas y niveles y sirven para mantener las relaciones intersectoriales.

168 Indican las relaciones permanentes de las organizaciones con su cluster: proveedores, distribuidores, competencia, clientes o usuarios, ciudadanos y gobierno.

169 Término utilizado por Annie Bartoli en *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada* (1992).

170 Una red de comunicación opera a partir de la intención de comunicarse de dos personas tanto como a partir de la decisión de comunicarse integradamente, de todos los miembros de una organización en su conjunto.

Gráfico de Flujos de Mensajes



Fuente: Propia

Al proponer vectores, queda claro que se hace referencia a la multidireccionalidad de la comunicación organizacional, incluso algunos autores definen un vector transversal que refleja la búsqueda de un lenguaje común, atado a los propósitos de la organización, que se diseña y se presenta como una de las variables instituidas.

Conceptualmente, para una ECOI es preciso, entre varios factores ya mencionados, que el mensaje sea interpretable (la comprensión es la base de la comunicación) y que sea creíble, aquí la resultante se torna más compleja porque la credibilidad es consecuencia del correlato entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace (conjunto que Jorge Etkin en *Gestión de la complejidad en las organizaciones* (2003) denomina Vector de la Perversidad, al analizarlo desde sus desviaciones).

Profundizando en el concepto de credibilidad, existe un ZMOT¹⁷¹ (Momento Cero de la Verdad, por la sigla en inglés) en la primera fase

171 Adecuación del Modelo de P&G para explicar el proceso de compra del consumidor en mercados competitivos.

del vector, donde se deben transparentar los valores, los intereses, las intenciones, las expectativas y las aspiraciones.

En lo discursivo, la organización se manifiesta en dos planos, por una parte, lo que se dice y lo que se calla o se silencia y por otro los símbolos asociados que dan cuenta de creencias y terminan generando leyendas, ritos y ceremonias.

Las organizaciones y sus miembros, ya no suscriben solo un Contrato de Confidencialidad formal para resguardar lo que hacen, sino que suscriben una nueva clase de contrato informal para resguardar lo que se dice y lo que se hace. Lo llamamos: Contrato de Confiabilidad (que nuclea tres deberes: los miembros de una organización deben saber (información); deben creer (convicción) y deben querer (motivación)).

Un apartado dedicado íntegramente a la información

La información es un elemento esencial para la toma de decisiones, pero es mucho más esencial para la comunicación, porque sin ella no puede existir (sin información es absurdo pensar en el contenido de un mensaje a comunicar).

Pensemos en una organización de cualquier tipo que no cuente con estándares razonables de comunicación interna y externa: perderá tiempo y dinero y pondrá en riesgo la eficacia de sus funciones y procesos.

Las organizaciones frecuentemente diseñan sistemas de información como garantía de las ECOI, sin prever problemas de interpretación y credibilidad. Para evitarlos se debe pensar en lo que en semiótica se conoce como Código Común¹⁷² (la interfase necesaria entre el emisor y el receptor).

La construcción del Código Común requiere del cumplimiento de dos etapas:

172 Conjunto de convenciones que regulan las relaciones entre significado y signifiante.

Etapa I | Información compartida

Cuando se comparte información, en lugar de ocultarla, las personas se sienten cada vez más incluídas, respetadas y valoradas (además porque se conocen los motivos de las decisiones y su correlación o no con los objetivos).

Etapa II | Volumen y calidad de información

La información es unidireccional siempre, sin perjuicio del proceso que complete; pero la comunicación es multidireccional porque es un sistema donde el emisor del mensaje se convierte en receptor de la respuesta al mismo (*feedback*), que produjo un receptor que se convierte en emisor de ésta.

La información se entiende como el conjunto de datos relevantes o significativos que formarán parte de un mensaje que, a través de la comunicación, modificará conductas o hábitos.

El volumen de información puede ser nulo, escaso, suficiente o excesivo (solo el suficiente garantiza un proceso de comunicación óptimo) y la calidad, tiene que ser pertinente, relevante y oportuna.

El concepto de información asimétrica como condicionante y determinante de las ECOI

Las estructuras jerárquicas tienen una muy alta responsabilidad en que los jefes no puedan, no quieran o no sepan, cubrir todas las necesidades de información de los empleados y estos en consecuencia, tampoco cubrirán todas las expectativas de los jefes a partir de esta carencia.

Las ECOI son una herramienta imprescindible, para que la información necesaria se encuentre disponible en el momento adecuado (aunque la condición de asimetría atente contra este proceso).

Si esto no sucede, se corren riesgos directos e indirectos. Los directos son los errores no forzados de la gestión y los indirectos se pueden explicar a partir de la ecuación de Robert Klitgaard en *Controlando la Corrupción* (1994) donde analiza que la corrupción (C) aparece cuando una persona tiene el monopolio de la información

(M) y lo ejerce de manera discrecional (D) en un ambiente de poca transparencia (T): $C = M + D + T$

Aquí también se pone en juego la credibilidad, que como ya explicamos está sujeta a la coherencia entre el pensar, el decir y el hacer y a la decisión consciente o inconsciente de dotar al sistema de opacidad o de transparencia¹⁷³.

La información (siempre asimétrica), desde el enfoque cognitivo se presentará entonces, consonante o disonante de juicios previos e intereses. La disonante es la que puede llevar a la denominada negación activa (la realidad observada es subvertida) o a la negación pasiva (la realidad observada es desconocida).

Podemos concluir que las decisiones y acciones en una organización están determinadas a partir de procesos de comunicación: la información para decidir se obtiene a través de un proceso de comunicación y la información para actuar, se emite también a través de un proceso de comunicación.

Interpretar los modelos de comunicación organizacional

La comunicación se modeliza a partir de un esquema conocido como triádico (Bühler, 1979), porque representaba tres elementos: el emisor, el receptor y el mensaje. Luego rediseñado por para incluir tres elementos más: código, canal y contexto (Jakobson).

Posteriormente Algirdas Greimas (1917-1992) critica al modelo jakobsoniano porque no se considera la percepción, la interpretación y la persuasión. Fue Michel Foucault (1926-1984) quien luego entiende que el modelo también excluye la autonomía del lenguaje (conjunto

173 La comunicación entre personas y entre estas y organizaciones, se desarrolla a partir de juicios previos (background) e intereses (interests) por lo que buscamos exponernos a mensajes que se correspondan con ellos (exposición selectiva), cuando esto no es posible, se niegan, se resignifican o se reinterpretan los mensajes de modo de volver a ser congruentes con aquellos (percepción selectiva). La memoria opera de modo similar, olvidamos y evocamos de acuerdo con backgrounds e interests (memorización selectiva).

preexistente a la apropiación del sujeto), porque el discurso posee un funcionamiento propio tal que el sujeto es el resultado de este. En pocas palabras el modelo de los seis elementos entendía al emisor y al receptor como espacios abstractos.

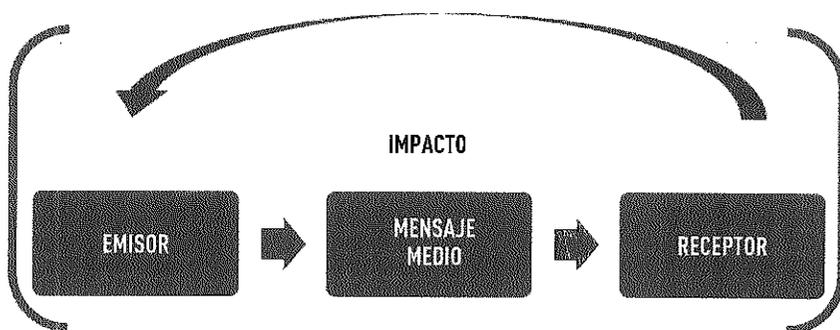
Los estudios posteriores sobre comunicación han formulado sus propios modelos, desde los clásicos de estímulo – respuesta hasta los posmodernos de contingencia.

Tal como los entendemos ahora, se iniciaron luego de la primera guerra mundial y se focalizaron en la comunicación de masas; así fue como los primeros modelos respondieron al proceso de Estimulo / Respuesta (ER.) aunque rápidamente se llegó a representar los cambios en quienes recibían los mensajes, por lo que se propuso el proceso de Estimulo / Organismo (comportamiento) / Respuesta (EOR)

Luego, una serie de modelos fueron aportando nuevos elementos constitutivos. Son los siguientes (ordenados en forma cronológica):

- A | Modelo de Harold Laswell | 1948
- B | Modelo de Claude Shannon y Warren Weaver | 1949
- C | Modelo de John Riley y Matilda White | 1959
- D | Modelo de David Berlo | 1960
- E | Modelo de Gerhard Maletzke | 1963
- F | Modelo de Raymond Ross | 1974
- G | Modelo de Contingencia

Representación gráfica del Modelo de Laswell



Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

A | Harold Laswell (1902-1978) considerado el precursor en la materia, analiza la fórmula del pedagogo hispanorromano Marco Fabio Quintiliano (35dC-95dC), conocida como el Hexámetro de Quintiliano: Quis, Quid, Ubi, Quibus Auxilius, Cur, Quomodo Quando¹⁷⁴; para dar cuenta de su propio modelo:

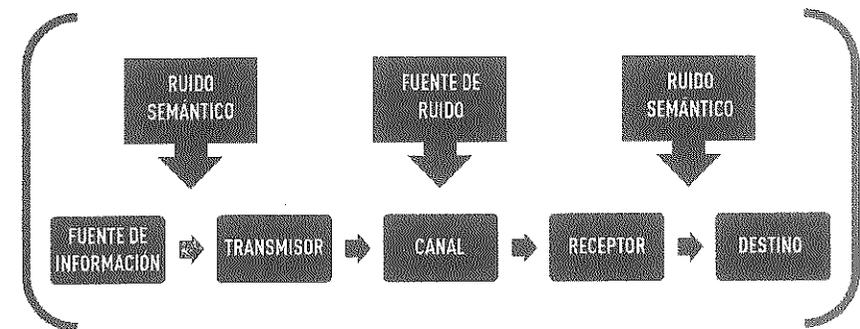
Quién - Define al Emisor | **Dice que** - Define al mensaje | **Porque canal** - Define el medio utilizado | **A quién** - Define el o los receptores | **Con qué efecto** - Define el impacto

Richard Braddock, periodista americano en un artículo titulado An extensión of the Laswell Formula (1958), incluye dos elementos previos al efecto y propone el siguiente esquema:

Quien | Dice qué | A quien | **En qué circunstancias** | Porque canal | **Con qué fin o propósito** | Con qué efecto

Luego será Marshall McLuhan en Comprender los medios de comunicación (1964), quien criticará este tipo de modelo lineal, para revolucionar el estudio de la comunicación sosteniendo que no existen límites entre mensaje y medio.

Representación gráfica del Modelo de Shannon y Weaver

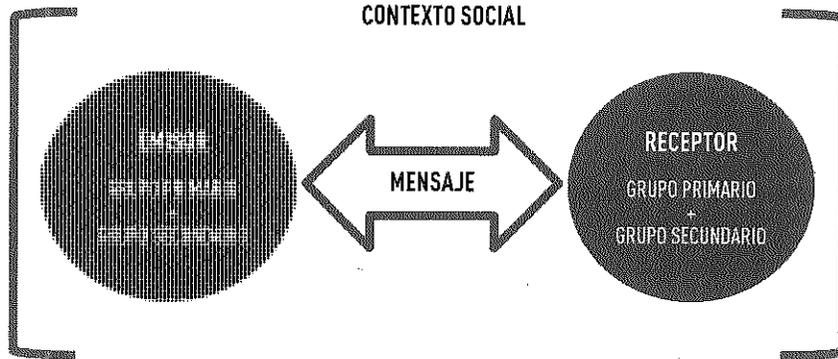


Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

174 Quien, que, donde, con qué medios, porque, cómo y cuándo, teorizaba cuando explicaba la comunicación, al momento de formar oradores.

B | Claude Shannon (1916-2001) y Warren Weaver (1874-1978), ingeniero y biólogo respectivamente, compañeros de trabajo en la empresa Bell Telephone Company, advierten que los estudios hasta ahora conocidos resultaban unidireccionales, y recrean un modelo donde aparece un elemento nuevo: el Ruido, cabe aclarar que sus propuestas estaban orientadas a las transmisiones eléctricas y electrónicas, a través del teléfono, la radio y la TV (por lo que se comprenderá que se incluyan los términos: Fuente y Destino).

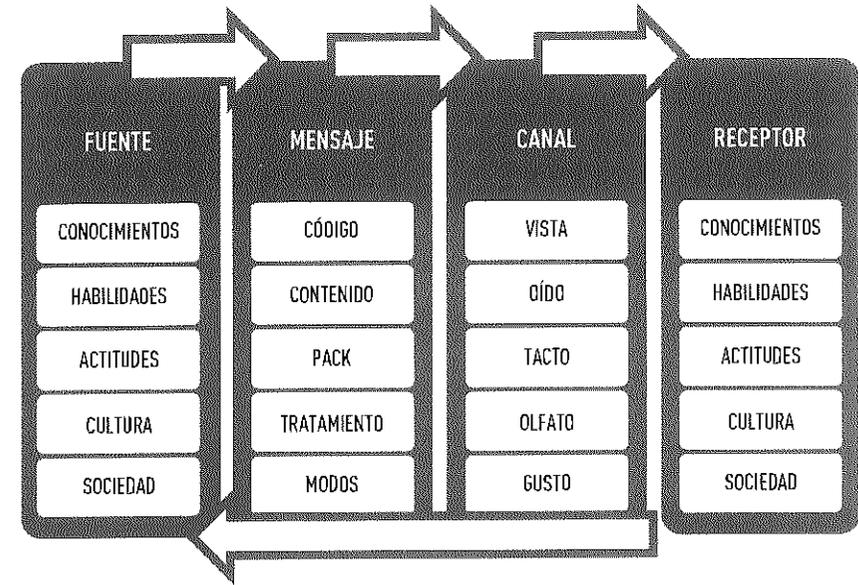
Representación gráfica del Modelo de Riley y Riley



Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

C | John Riley (1908-2002) y Matilda White Riley (1911-2004) cuestionan los estudios vigentes sosteniendo que, cualquier sistema de comunicación es parte de un sistema social (Grupo Primario) que lo contiene y con el que interactúa en forma permanente. El emisor y el receptor (Grupo Secundario) no son sujetos pasivos ya que generan un proceso de retroalimentación o feedback que convalida aquella interacción.

Representación gráfica del Modelo de Berlo



Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

D | David Berlo retoma el estudio sobre las comunicaciones interpersonales y propone que los mensajes son interpretados individualmente por cada receptor a través de sus sentidos y de acuerdo con su arquitectura mental (desde sus habilidades para comunicarse hasta sus actitudes, pasando por su cultura).

Presenta un modelo con menor alcance, pero con más profundidad:

Fuente | Mensaje | Canal | Receptor

La Fuente define al Emisor, que junto al Receptor, incluyen: habilidades para comunicarse, actitudes, cultura y sistema social que lo contiene

El Mensaje contiene tres nuevos elementos: el Código que permite que el contenido sea interpretable, el Contenido que da cuenta del pack de datos e información seleccionado para transmitir, y el Tratamiento que expresa los modos, la intención y el énfasis.

El Canal en este caso, son nuestros sentidos como órganos receptores: vista, oído, tacto, olfato y gusto.

Representación gráfica del Modelo de Maletzke

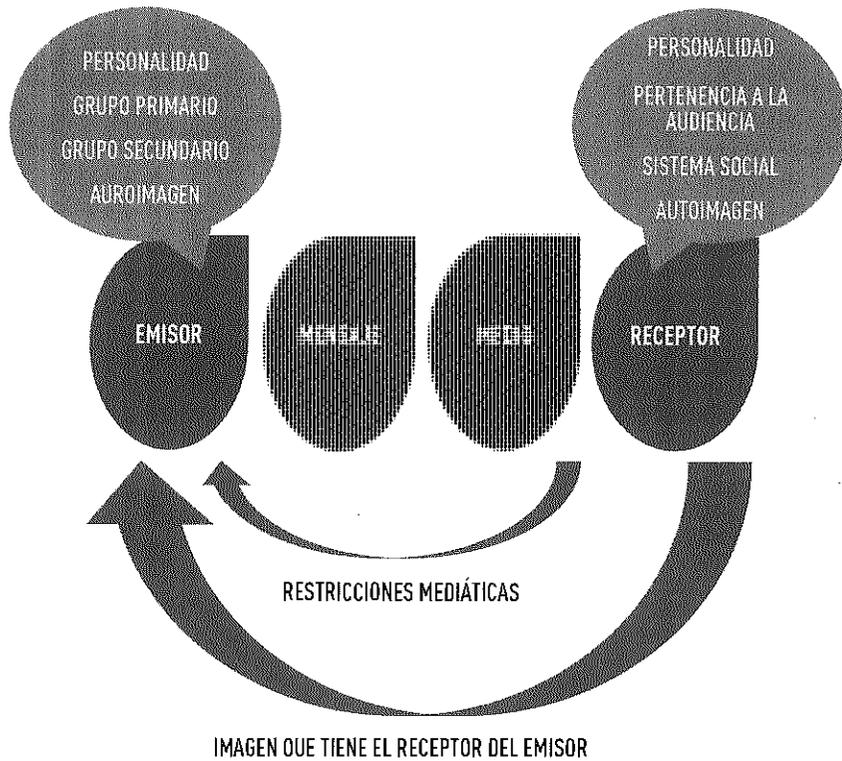
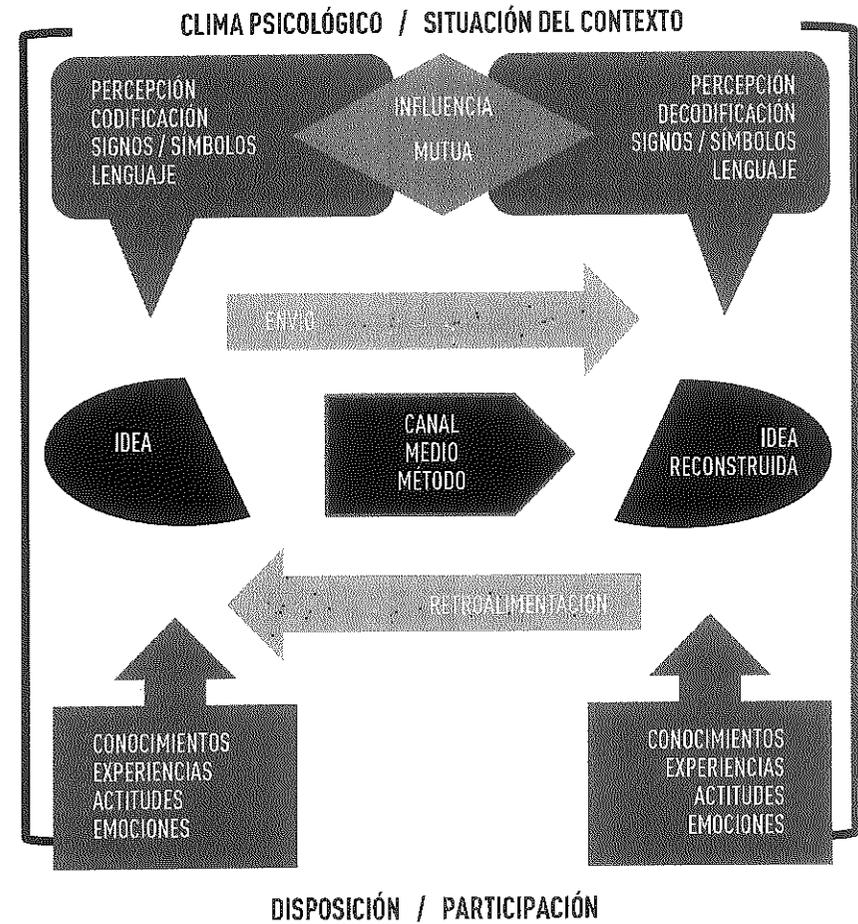


IMAGEN QUE TIENE EL RECEPTOR DEL EMISOR

Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

E | Gerhard Maletzke (1922-2010) propone incluir factores individuales al modelo de sistema social que completarán un ciclo de interacciones complejas que tendrán factores intervinientes tales como: imagen, respuesta del mensaje del medio y del receptor, personalidad y relaciones sociales. Fueron ideas que desarrollaron también autores como Robert Merton, Joseph Klapper y Herta Herzog analizando los procesos de comunicación a partir de necesidades y motivos, significados y objetivos, gratificaciones y desagrados.

Representación gráfica del Modelo de Ross



Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

F | Raymond Ross analiza la comunicación verbal para explicar su retórica, en tanto se genera un proceso interactivo entre experiencias e influencias, donde consciente o inconscientemente nos comunicamos para lograr que el o los otros, nos den las respuestas que deseamos. De este modo, el proceso representa algo más que un simple intercambio de significados.

La comunicación debe incluir los conceptos de percepción y representación en un modelo de interacción y transacción de influencia mutua.

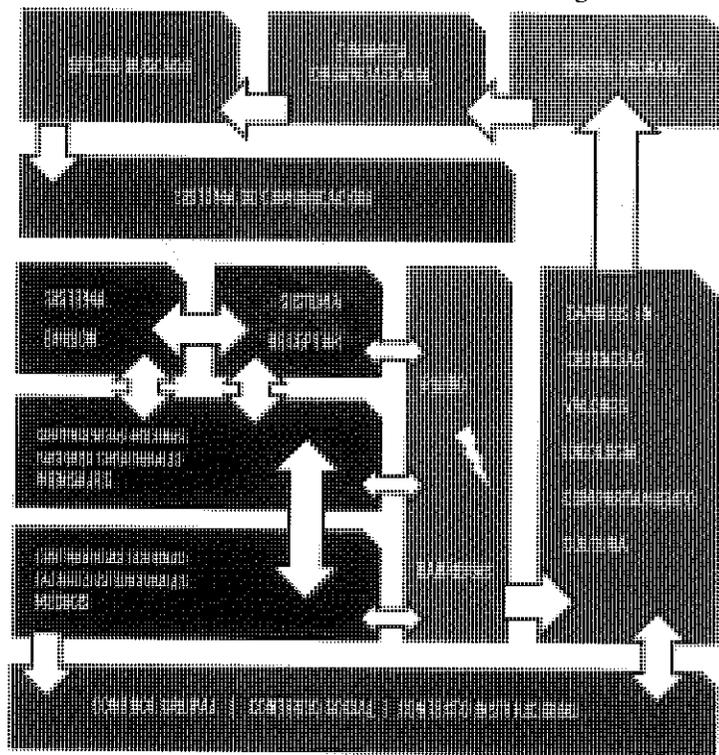
Ejemplifica de este modo:

A y B se quieren comunicar. Para generar el proceso hay que tener en cuenta que existen cuatro A, vale decir: la verdadera A solo conocida por A; la A ideal de A que no es idéntica a la A verdadera, la A ideal de B (diferente a las A anteriores) y la A que A entiende del ideal de A de B.

Imaginemos la complejidad del sistema si intervinieran C y D.

Se trata entonces de un proceso transaccional que consiste en clasificar, seleccionar y compartir símbolos de modo de provocar que el otro pueda deducir un significado y producir una respuesta (en ambos extremos se incluyen las experiencias, los intereses y las actitudes).

Representación gráfica del Modelo de Contingencia



El Modelo de Contingencia es una representación que obliga a concentrar los aportes de los modelos clásicos y neoclásicos como insumos, para entender el proceso de comunicación moderno, como un sistema emergente de la permanente interacción de diversos factores y variables (donde el tiempo, el contexto y el cambio se suman a este combo dinámico).

El proceso de comunicación (objeto de estudio) alcanza al propio sistema (unidad de análisis) tanto como a su meta-sistema y subsistemas que operan condicionados por la coexistencia de contingencias internas y externas; contextos grupales, sociales e institucionales y cambios culturales. La dinámica organizacional recursivamente, es la que define el efecto buscado sobre el efecto logrado.

Los aportes de Moles, McLuhan, Schramm, Watzlawick, Cloutier, Claude Levi Strauss, Néstor García Canclini y Umberto Eco.

Abraham Moles (1920-1992) en Sociodinámica de la Cultura (1967), propone la inclusión de mecanismos socioculturales, que refieren al comportamiento de los medios de comunicación social. Éstos se convirtieron en los canales principales de transmisión cultural (definiendo cultura como una creación de un entorno artificial tanto individual como colectivo) y propone entender el proceso, a partir de lo que denomina Ciclo Sociocultural, compuesto por:

El creador (individuo o grupo descubridor o inventor de nuevas ideas en el marco de una cultura más amplia, que los contiene y condiciona), el Micro Medio (grupo o conjunto de grupos que filtra-analiza y manipula- esas nuevas ideas), los Mass Media (los medios masivos que se nutren del Micro Medio) y el Macro Medio (todos los individuos que perciben estas ideas en modo de mensaje reconocible e interpretable).

Marshall McLuhan (1911-1980) en *El medio es el mensaje* (1967), desarrolla su tesis central de investigación donde rompe con el paradigma lineal de los modelos anteriores para sostener que son los medios por sí mismos, y no los contenidos que transmiten, los que

terminan generando las transformaciones requeridas, las planeadas o incluso las emergentes: fue el ferrocarril el que aceleró el progreso social creando nuevas ciudades independientemente de las cargas que transportaba y fue la TV la que conmovió las relaciones sociales dentro del hogar sin perjuicio del contenido del mensaje que transmitía. Hoy podemos proseguir esta línea analizando el impacto de Internet y las Redes Sociales.¹⁷⁵

Wilbur Schramm (1907-1987) en El proceso y efectos de la comunicación de masas (1972), aporta una nueva visión sobre la interpretación y la respuesta. Las instancias de codificación y decodificación del mensaje que realizan emisor y receptor no son de orden técnico sino psicosociológico, por lo que entiende que la esencia de la comunicación es la sintonización recíproca entre ambos para poder compartir información, ideas o actitudes de modo tal que el mensaje pueda ser encodificado correcta y completamente.

Por otra parte, extiende el concepto de retroalimentación (feedback)¹⁷⁶ a dos categorías: positivo o negativo. La positiva implica la modificación del comportamiento del receptor y la negativa la del

175 Cabe destacar otras dos grandes obras de este autor, *La Galaxia Gutenberg* (1962), donde revaloriza el diálogo oral y fonético que con la imprenta, posiciona al hombre en el progreso definitivo, pero pagando el costo de la disminución de las relaciones humanas directas y simultáneas (el alfabeto escrito conduce a la individualización) y *Comprender los medios* (1964) donde provoca un cambio de perspectiva revolucionario convalidando que, cualquier tecnología, es una extensión del cuerpo físico: la calle es extensión del pie, el martillo es extensión del brazo, la ropa es extensión de la piel y los medios tecnológicos de comunicación son extensiones de las capacidades sensoriales de las personas: los diarios, revistas y libros son extensiones de la vista, la radio del oído y la TV de ambas.

176 Concepto que, desde la perspectiva cognitiva, lo podemos analizar a partir de la Teoría de la Actividad Nerviosa Superior formulada por Ivan Pavlov (1849-1936) donde se estudia el reflejo a través de un arco neural que comprende: vías aferentes, centro receptor, vías eferentes y un cuarto proceso incluido por Pietr Anojin (1898-1974) llamado aferentización de retorno.

El reflejo propiamente dicho, presenta tres niveles interactuantes: reflejo incondicionado (instintivo), reflejo condicionado Tipo I (nivel de finalidad adaptativa) y reflejo condicionado Tipo II (nivel consiente de respuesta); los dos primeros son comunes a todos los mamíferos superiores y el tercero privativo del ser humano.

emisor, conceptos clave para comprender la interacción entre las personas como proceso de aprendizaje continuo.

Paul Watzlawick (1921-2007) en Teoría de la Comunicación Humana (1971), concibe a la comunicación como un sistema abierto, donde la interacción permite el intercambio de mensajes. Asimismo, entiende que los conflictos, en este proceso, aparecen por la diversidad de actitudes, intereses y opiniones que deberán ser constructivos a partir de la comprensión de determinadas reglas a las que denomina Axiomas.

- **Axioma I. Es imposible no comunicar.** Cualquier conducta humana tiene una función comunicativa.
- **Axioma II. La comunicación se presenta como contenido y relación.** El contenido es lo que se transmite verbalmente y la relación es la forma en que se transmite.
- **Axioma III. La comunicación tiene una modalidad analógica y otra digital.** La primera es cuantitativa e indica la transmisión de información y la segunda es cualitativa y observa si el proceso se realiza o no.
- **Axioma IV. La comunicación tiene un componente estructural que permite interpretar.** Tanto lo verbal como lo no verbal tienen un esquema de interpretación análogo a la puntuación del lenguaje escrito: la secuenciación de las partes de un mensaje permite interpretar relaciones de causalidad y comprender que no existe un solo modo de hacerlo.
- **Axioma V. La comunicación se divide entre simétrica y complementaria.** Es simétrica en igualdad de acceso y obtención de información y es complementaria cuando el poder informativo es desigual.

Jean Cloutier en La Comunicación audio scripto visual (1973), a través de su modelo EMEREC (por Emisor, Medio y Receptor) explica la comunicación individual a través del concepto de *homo communicans*, que produce un fenómeno sociocultural permanente.

Además, advierte que la comunicación de masas (*mass media*), cede ante la comunicación individual (*self media*) y concibe a esta última, como la tercera etapa de la comunicación, luego de la de elite y la de masas.

Claude Levi Strauss (1908-2009) en **Antropología estructural (1973)** define el lenguaje como la escisión entre naturaleza y cultura, lo que le permite al hombre traspasar el umbral biológico propio de su especie, e iniciar su proceso de interacción social. Además, lo interpreta como la más perfecta de todas sus manifestaciones, puesto que permite crear una estructura de comunicación efectiva.

Néstor García Canclini en **Consumidores y ciudadanos (1995)** advierte sobre la influencia de la expansión de los medios sobre las pautas culturales, al tiempo que desarrolla el concepto de multiculturalidad en el marco de la globalización.

Umberto Eco (1932-2016) en **La estructura ausente (1999)** comienza a estudiar la influencia de las pautas culturales en los procesos de comunicación, a partir de una propuesta donde analiza cinco elementos fundamentales: signo, significado, metáfora, símbolo y códigos.

Reconocer las tecnologías de la comunicación organizacional

Las organizaciones, desde la perspectiva comunicacional, se definen como un colectivo social que se reinventa indefinidamente a partir de relaciones interpersonales y a través de prácticas comunicacionales deliberadas y habituales, creadas por medio de la tecnología del discurso¹⁷⁷.

Existen dos paradigmas en el discurso de las organizaciones: el de la **transmisión comunicativa** y el de la **acción comunicacional**.

177 Definimos tecnología tal como lo hace James Thompson en *Organizations in action* (2003); es decir aquel conjunto de conocimientos utilizados para la transformación de recursos materiales y simbólicos que permiten resolver problemas, ampliando la capacidad humana. Se diferencia de la técnica en tanto que esta implica "saber que hacer" y la tecnología "saber cómo y por qué hacer".

La transmisión comunicativa | TC

Es el paradigma que refleja los modelos clásicos y neoclásicos, donde el modelo Emisor, Canal y Receptor fue progresivamente completado con elementos tales como Codificación (traducción que el Emisor hace del mensaje para que sea interpretable), Mensaje (expresión "visible" de la información codificada), Decodificación (interpretación que el Receptor hace del mensaje a partir de su marco de referencia) y Ruido (cualquier interferencia -filtro o barrera- que afecte la calidad de la transmisión, de orden semántico, sintáctico o pragmático¹⁷⁸ y de carácter psicológico o sociológico).

Este paradigma sostiene que lo esencial es el acto de comunicar (tener, dar y recibir) cuando debe ser el propósito de dicho acto, la intencionalidad surgida de su propia arquitectura mental. El hablante realiza una selección de lo que quiere comunicar, a partir de una preselección, que se origina en sus marcos teóricos, ideológicos, valorativos y lingüísticos y el oyente, realiza una selección de lo que quiere escuchar y una post selección referenciada en sus marcos teóricos, ideológicos, valorativos y lingüísticos para encontrar significado, sentido y comprensión, lo que le permitirá preguntar si no entiende, convalidar si está de acuerdo, o refutar si no lo está.

La acción comunicacional | AC

Es el paradigma que refleja el modelo contingencial, donde se presentan nuevos elementos necesarios y suficientes para completar el proceso: **intencionalidad, comprensión y entendimiento**.

La acción comunicacional tiene una intencionalidad que le da origen (a veces oculta) y un conjunto de códigos comunes, emergentes de la percepción, el lenguaje y la cultura, que permiten la comprensión.

178 A modo referencial podemos decir que semántica refiere a la relación entre los signos y lo que representan de la realidad, sintáctica refiere a la relación entre los signos entre sí y pragmática refiere la relación entre los signos y sus intérpretes, originando estas tres relaciones una macro relación semiótica.

- La estructura convencional que la sustenta está conformada por:
 - Objetivo de enunciación
- Valores, misión, visión y cualquier tipo de decisión tomada o por tomar
- Lenguaje seleccionado por el Emisor
 - Códigos comunes comprensibles
- Comunicación transmitida
 - Pensamiento táctico y estratégico
- Interpretación del Receptor
 - Comprensión del discurso
- Acción desencadenada
 - Decisión del Receptor de aceptar, rechazar o ser indiferente

La acción comunicacional forma parte de una determinada estructura perceptiva¹⁷⁹ del emisor, en la construcción del mensaje, y del receptor en la deconstrucción de este. No se puede realizar una conexión inmediata con lo percibido hasta que se expresa (comunicaciones expresivas) salvo desde la perspectiva de una categoría de análisis reciente: la intersubjetividad (que propone la inferencia de la percepción del otro).

También forma parte de un contexto sociocultural que impacta (interviene, condiciona y específica) sobre la codificación y decodificación del mensaje. No se trata de un entorno objetivo sino de construcciones subjetivas compartidas.

Asimismo, la AC es siempre transformadora, independientemente de la coincidencia, refutación, acatamiento, desobediencia, indiferencia, etc. del contenido del mensaje; modifica más allá de la propia voluntad o la propia conciencia.

179 Percepciones siempre diferentes en cada persona, como expresaba Friedrich Nietzche en La voluntad de poder (1901): "No existen los hechos como tales sino la interpretación de estos..."

La comunicación organizacional siempre transforma.

Jürgen Habermas en La teoría de la acción comunicativa (1999), incluye los procesos de observación y auto observación que ayudan a comprender que la comunicación por el solo hecho de existir, transforma (aunque no siempre como desea quien tuvo la intención primaria de comunicarse). Ahora bien, para que haya algún tipo de congruencia entre Emisor y Receptor debe aparecer el entendimiento que es lo que le asigna sentido de razones y propósitos (acción racional), sentido de creencias y valores (acción valorativa) y sentido de sensaciones y sentimientos (acción emocional).

Niveles de comunicación en las organizaciones

Gregory Bateson y Jürgen Ruesch en Communication: The Social Matrix of Psychiatry (2006), definen cuatro niveles de comunicación. No obstante, analizaremos seis niveles¹⁸⁰:

Nivel I – Comunicación Intrapersonal. Es la comunicación con uno mismo; de carácter puramente cognitivo.

Nivel II – Comunicación Interpersonal. Es la comunicación "personalizada" entre los miembros de una organización

Nivel III – Comunicación Grupal. Es la comunicación que se produce bajo el criterio "uno con varios" o "varios con uno" dentro de una organización (un Gerente de Ventas explicando el Plan de Ventas a su Equipo de Vendedores o una Comisión de Accionistas que le indica al CEO las nuevas políticas estratégicas).

Nivel IV – Intergruppal. Es la comunicación "no personalizada" entre distintas áreas o sectores de una organización.

Nivel V – Organizacional. Es la comunicación que involucra los tres niveles anteriores, conformando lo que se denomina Sistema de Comunicaciones Integradas

180 Los dos nuevos niveles, Organizacional e Interorganizacional, aportados por Enrique Franklin en Comportamiento Organizacional (2011).

Nivel VI – Interorganizacional. Es la comunicación que provoca una organización para relacionarse con otra (una competidora, una proveedora, una distribuidora, una ONG, un sindicato, un organismo público, el gobierno o todas en su conjunto).

Conversaciones cara a cara, reuniones grupales, notas, memos, informes, circulares, expedientes, manuales, cronogramas, presupuestos, carteleros, newsletters, buzones de sugerencias, correo electrónico, llamadas telefónicas, video llamadas o videoconferencias, intranet, son las herramientas que operan como soporte de los niveles de comunicación en las organizaciones.

Los recursos tecnológicos electrónicos y digitales en la comunicación

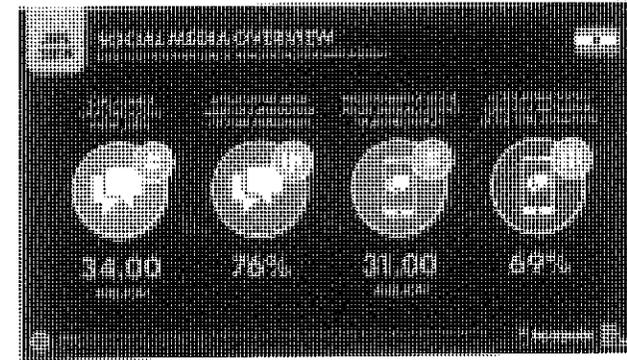
Los sistemas informáticos primero y los smartphones después, generaron una verdadera revolución en el desarrollo sostenido y sustentable de los procesos de comunicación: mails, chats y videoconferencias ya forman parte de los medios más comunes de comunicación organizacional¹⁸¹. Interactividad permanente. Respuesta inmediata. Personalización masiva.

Las redes sociales conforman uno de los elementos comunicacionales más eficaces para la transmisión de datos e información intra e interorganizacional.

El Global Digital Report 2019 de We Are Social + Google + Hootsuite para la República Argentina, permite apreciar estadísticamente lo anterior.

181 Como así también los sitios web, los banners digitales, los enlaces patrocinados, los newsletters, los blogs.

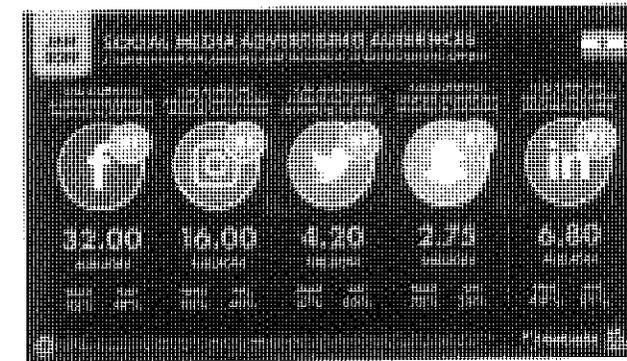
El nivel de acceso a Redes Sociales es asombroso:



Las más utilizadas en la actualidad son:



Diferenciando Redes de Mensajeros (WhatsApp), los datos son los siguientes:



Comentaremos las tres principales y aquella destinada a contactos profesionales:

Youtube

Es una red con excelentes funcionalidades sociales y las organizaciones la utilizan como un repositorio de videos (un formato muy amigable para institucionales, publicidades, tutoriales).

Facebook

Es la red de mayor alcance en nuestro país y en el mundo, por lo que las organizaciones se aseguran un alto nivel de impacto.

WhatsApp

No es una red. Técnicamente se la define como mensajero y su nivel de aceptación en las organizaciones fue altísimo (más para el intercambio de datos e información entre trabajadores y grupos de trabajadores que para estrategias comerciales e institucionales).

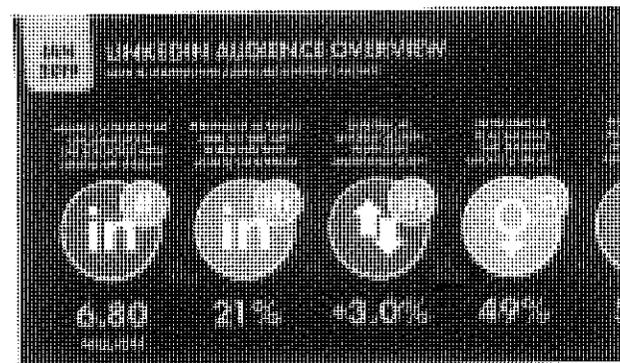
Su utilización en ámbitos laborales es notable: 9 de cada 10 trabajadores argentinos emplean WhatsApp para asuntos de trabajo y el 85% sostiene que no le molesta que así sea. El 70% se comunica con compañeros, el 60% con jefes y/o subordinados, el 50% con proveedores y clientes, el 35% realiza llamadas laborales y el 30% comparte archivos del trabajo¹⁸²

Linkedin

Es la red que focaliza sobre profesionales y grupos de profesionales. Las organizaciones la utilizan para realizar búsquedas de talentos tanto como para notificar su desarrollo laboral.

Su penetración supera el 15% de la población total, con un target muy equilibrado en género.

¹⁸² Datos en base a la encuesta online realizada por Dalessio Irol en 2018.



Gestionar las estrategias de comunicación organizacional inteligente

En su sentido más amplio, el objetivo de la comunicación es garantizar las funciones y los procesos de la administración en las organizaciones. Comunicamos para planear, organizar, integrar personas, dirigir y controlar. Comunicamos para definir los propósitos, dividir el trabajo y gestionar los recursos y comunicamos para que la organización se relacione con su entorno (clientes, proveedores, distribuidores, empresas, organismos, gobierno y la comunidad misma que la contiene).

Para la toma de decisiones, el administrador necesita obtener cada vez más y mejor información, lo que implica definir estrategias de comunicación organizacional inteligente, acordes con su estilo de gestión y por supuesto, con el tipo de organización en la que participa.

Ya no alcanza con imaginar la responsabilidad de las comunicaciones dentro de un área específica en la organización, hoy se impone que todos sus miembros formen parte de las ECOI, más allá de su posición en la estructura.

Siguiendo la tesis de McLuhan, las ECOI tienen un desafío permanente: el equilibrio entre los medios visuales, audibles y audiovisuales, es decir, escritos, orales y no verbales. Lo que queda claro es que cuantos más medios se utilicen, que provoquen la estimulación de más sentidos, la información tendrá más chances de ser comprendida, memorizada y evocada.

La comunicación escrita es la más tradicional, contempla la preparación previa y el resguardo legal, aunque no proporciona la posibilidad de una respuesta inmediata.

La comunicación oral, es la más frecuente, cotidiana y efectiva en términos de retroalimentación espontánea y cuando se produce “cara a cara” la visibilidad es absoluta pero el tiempo se convierte en la variable de ajuste. Finalmente, la comunicación no verbal es la más evidente, tanto como se pueda observar a través de expresiones faciales y movimientos corporales, acompaña a la comunicación oral, para ratificarla, pero también para contradecirla.

Allan Pease en *El lenguaje del cuerpo* (1999) eleva la comunicación no verbal a la categoría de ciencia social apoyándose en dos textos fundacionales de Charles Darwin y de Julius Fast: *La expresión y las emociones en el hombre y en los animales* (1998) y *El lenguaje del cuerpo* (1971), respectivamente, donde se analizan, desde las expresiones faciales de las emociones básicas, de carácter innato, hasta la denominación científica de este fenómeno: la *kinésia*, que entiende que el cuerpo es el mensaje. Así es que concluyen que el canal verbal se utiliza principalmente para transmitir datos e información mientras que el gestual para expresar actitudes y emociones, con la posibilidad concreta de sustituir aquellos.

Los estudios más importantes sobre la incidencia de la comunicación no verbal indican que, en las personas, el impacto del mensaje verbal es del 10%, del mensaje vocal (tono, modos y circunstancias) 40% y del mensaje no verbal 50%.

Para cualquiera de los medios, el ruido, las barreras y las fallas de la comunicación deben considerarse en todo momento. Las causas pueden ser múltiples y variadas, desde la falta de un plan de comunicación¹⁸³ hasta la distorsión semántica, sintáctica y pragmática, pasando por la sub o sobre comunicación (falta o exceso de información).

183 Los elementos constitutivos de un plan de comunicación son: **objetivo de la comunicación**, **estrategia comunicacional** (incluye: nivel de alcance y profundidad del mensaje) y **proceso de comunicación** (incluye: gestión de recursos y control de comprensión y efecto).

Nada es posible sin la comprensión del mensaje, y para esto es inevitable desarrollar la capacidad de escucha, de manera de construir lazos de confianza, que permitan generar transparencia en el mensaje a transmitir¹⁸⁴.

Las ECOI desde el universo de la virtualidad y el mundo de las redes

Internet fue una innovación disruptiva que permitió el paso del mundo analógico al virtual. Su aporte trascendental, fue ofrecer la posibilidad de buscar y encontrar datos e información indefinidamente y a escala global.

También provocó un salto de calidad en los sistemas de transmisión y almacenamiento, posibilitando la construcción de bases de datos de información en línea y el diseño de foros o comunidades en línea.

Analizar la virtualidad de las comunicaciones, implica entender que el espacio y el tiempo pasan a ser relativos, y adquiere mucho más sentido el concepto de ubicuidad (el traslado personal hacia un espacio físico en busca de información fue reemplazado por una *Tablet*, *WiFi* y *Google* en el lugar que se elija).

Las redes aparecen como el espacio más importante de participación, donde además del comportamiento de uso de quienes las utilizan, se observa el notable impacto en las relaciones sociales, tanto personales como organizacionales. Ejemplos de esto son: la Teoría de los Seis Grados de Separación y el Concepto de Sabiduría Colectiva¹⁸⁵. Tanto es así que las organizaciones utilizan las redes, como parte esencial de su gestión.

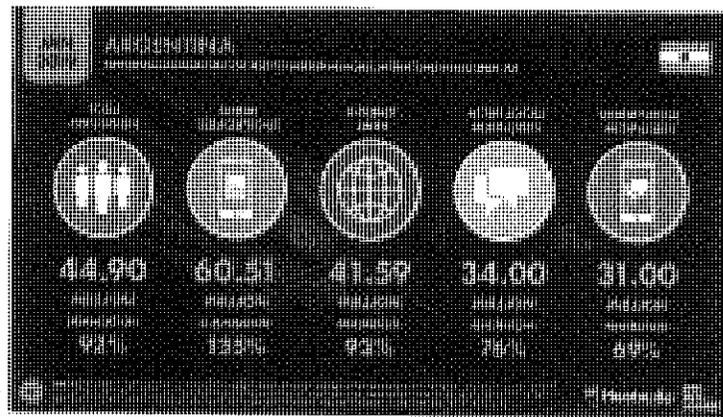
184 El pensamiento comunicacional, desde este enfoque, se constituye por los aportes de diversos autores teóricos tanto como por la multiplicidad de experiencias sociales y profesionales y ambas fuentes deberían considerarse por igual sin buscar la predominancia de unos sobre otros.

185 Los seis grados explican que cualquier persona está conectada a otra, en cualquier parte del mundo, a través de una cadena de no más de otras seis personas y la sabiduría colectiva explica que la naturaleza interaccional y colaborativa hace que se compartan, más y mejores contenidos, que si se lo hiciera individualmente.

Las distintas generaciones denominadas BB, X, Y y Z son caracterizadas principalmente por su relación con el mundo digital, tanto que a quienes forman parte de la Gen Z se los reconoce como nativos digitales (no imaginan su vida sin Internet ni Redes Sociales).

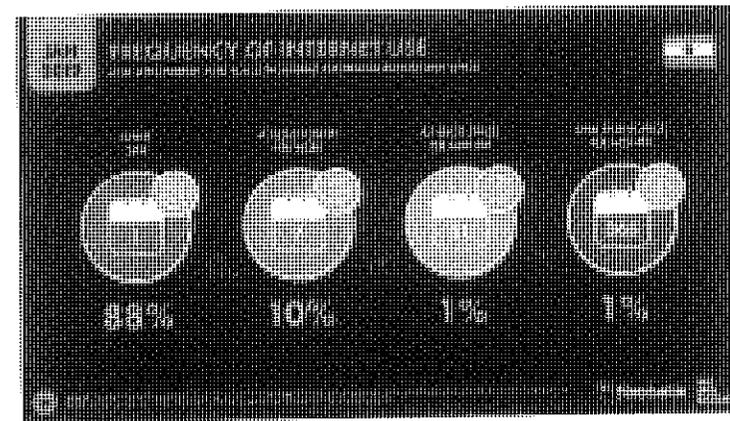
Cabe destacar el concepto de Web 4.0, denominación actual de la dinámica de interacción de las personas y las organizaciones con Internet¹⁸⁶, que tiene como característica central la maximización de la utilización de la información obtenida y compartida en un ciclo recursivo constante, donde la tecnología digital, es parte indisoluble del proceso (un ejemplo son los asistentes virtuales¹⁸⁷).

El Global Digital Report 2019 de We Are Social (agencia creativa especializada en social media) y Hootsuite (plataforma de gestión de redes sociales) para la República Argentina, convalida la tendencia irreversible de la conectividad e interactividad entre personas, grupos y organizaciones.



186 El modo con que se conocieron las etapas evolutivas de la red fue a través de este tipo de denominación: Web 1.0 (unidireccional), Web 2.0 (social), Web 3.0 (social en base a contenidos).

187 Siri de Apple, Cortana de Microsoft o Google Now por citar tres de las tecnologías desarrolladas por las grandes marcas.



Referencias Bibliográficas

- Bateson, G y Ruesch, J. (2006). *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*. New Jersey: Transaction Publisher.
- Bradock, R. (1958). An extension of the Laswell Formula en Gabriele Meiselwitz (2018), *social computing and social media*. Las Vegas: Springer
- Bühler, K. (1979). *Teoría del lenguaje*. Madrid: Alianza
- Ciamberlani, L y Steinberg, L. (1999). *Comunicación para la transparencia*. Buenos Aires: Granica
- Cloutier, J. (1973). *La Comunicación audio scripto visual*. Montreal: Presse Université de Montréal
- Darwin, CH. (1998). *La expresión y las emociones en el hombre y en los animales*. Buenos Aires: Alianza Editorial
- Debray, R. (2001). *Introducción a la mediología*. Buenos Aires: Paidós
- Eco, U. (1999). *La estructura ausente*. Barcelona: Lumen
- Etkin, J. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica
- Fast, J. (1971). *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona: Kairos
- Franklin, E y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson

- Galeano, C. (1997). *Modelos de comunicación*. Buenos Aires: Macchi
- García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos*. Mexico: Grijalbo
- Garrido Buj, S. (1996). *Manual de Gestión de empresa*. Córdoba: Editorial Universitat
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Mexico: Prentice Hall
- Hodge, A. (1989). *Teoría de la organización*. Madrid: Prentice Hall
- Jakobson, R. (2002). *Fundamentos del lenguaje*. Madrid: Mouton de Gruyter
- Kaplan, R y Norton, D. (2007). *Alignment*. Cambridge: HBR Press
- Klapper, J. (1974). *The Effects of mass communication*. Nueva York: Free Press
- Klitgaard, R. (1994). *Controlando la Corrupción*. Buenos Aires: Sudamericana
- Koontz, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. España: Mc Graw Hill
- Koulopoulos, T. (2000). *Gerencia del conocimiento*. España: Mc Graw Hill
- Levi Strauss, C. (1968). *Antropología estructural*. Buenos Aires: EUDEBA
- Levi Strauss, C. (2010). *Mirar, escuchar, leer*. Madrid: Siruela
- Levit S y Rosenberg L. (2005). *Diccionario de semiótica*. Buenos Aires: Quadrata
- Mc Luhan, M. (1964). *Comprender los medios de comunicación*. Nueva York: Terrence Gordon
- Mc Luhan, M. (1967). *El medio es el mensaje*. Buenos Aires: Paidós
- Mehrabian, A. (2007). *Comunicación no verbal*. Londres: Routledge
- Merton, R. (1948). *Comunicación de masas, gusto popular y acción social organizada en Muraro, H (Comp.), La comunicación de masas*. Mexico: Centro Editor de América Latina
- Miege, B. (1996). *El pensamiento comunicacional*. Mexico: Cátedra UNESCO de Comunicación
- Moles, A. (1967). *Socio dinámica de la cultura*. Buenos Aires: Paidós
- Morin, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa

- Mumby, D y Clair, R. (2000). *El discurso en las organizaciones en Van Dijk, T. El discurso como estructura y proceso*. España: Gedisa
- Nonaka, I. (1992). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford: Oxford University Press
- Pease, A. (1999). *El lenguaje del cuerpo*. Buenos Aires: Planeta
- Robbins, S. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson
- Rouquette, M. (1977). *Los rumores*. Buenos Aires: El Ateneo
- Schramm, W. (1972). *El proceso y efecto de la comunicación de masas*. Illinois: University of Illinois Press
- Simon, H. (2011). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Errepar
- Tessi, M. (2015). *Comunicación interna integrada*. Buenos Aires: Granica
- Tessi, M. (2016). *Comunicación interna en la práctica*. Buenos Aires: Granica
- Thompson, J. (2003). *Organization in action*. Nueva York: Transaction Publishers
- Van Dijk, T. (2000). *El discurso como estructura y proceso*. España: Gedisa
- Vicente, M y Ayala, J. (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires: Pearson
- Watzlawick, P. (1976). *¿Es real la realidad?* Barcelona: Herder
- Watzlawick, P. (1971). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder

Capítulo 10

La decisión

Patricia Bonatti

Decisión-Racionalidad-Acción

El proceso decisorio es el proceso que más atrae a profesionales de distintas disciplinas; economistas, administradores, médicos, psicólogos, ingenieros, neurólogos, etc., todos aportan a mejorar este proceso, tan omnipresente en nuestras vidas.

Siempre decidimos para actuar, y la racionalidad es la guía, la columna vertebral de ese proceso, de allí la ligazón de estas 3 palabras.

Siempre existen razones. Y

¿Cuáles son esas razones?

¿Es un proceso lógico?

Es deliberado. Pero

¿Cuánta deliberación?

¿Qué es la racionalidad?

Se sigue debatiendo y no existe un acuerdo. La discusión gira alrededor de conceptos distintos, contradictorios y en muchos casos asimilando otros conceptos, que solo generan más confusión en el tema.

Racionalidad Instrumental Mínima

Decidimos desde que tenemos uso de razón...pero ¿qué razón?
¿Existe la razón objetiva? ¿Existe una tabla de medición para analizar cuánta racionalidad tenemos en nuestras decisiones?

Razones se requieren, pero esas razones son propias del decisor, son únicas, subjetivas, serán SUS RAZONES. Y éstos serán sus fines, los objetivos del decisor.

Este es un punto crucial, aquí comienza el proceso.

Entonces la racionalidad que requerimos es la propia del decisor, ya que cada uno "tiene sus razones". Se impone solo la reflexión, la deliberación.

Es cierto que la única restricción que se impone es la reflexión, y eso la hace aparecer demasiado débil, casi trivial. Pero estamos convencidos que eso sucede en la realidad, que nos basamos en la libertad del ser humano, en su libertad de desobedecer.

Para nosotros, individuos, no hay varias racionalidades, sino que existe una sola racionalidad, un solo raciocinio. Se habla de la racionalidad para la decisión y acción. Por tanto, es una racionalidad instrumental. Un instrumento para obtener fines.

Tenemos una postura con relación al significado de racionalidad que resulta ser más práctica y simple que la de otros autores, puesto que la finalidad es encaminarnos hacia el proceso de toma de decisión individual. El hablar de racionalidad, generará imágenes distorsionadas. No hay nada más irracional que hablar de la racionalidad.

Toda elección, toda acción humana deliberada es racional. Esto quiere decir que con la deliberación, la decisión, la acción humana es válida. Parte de nuestra naturaleza humana es precisamente el uso del pensamiento, de la reflexión y de la deliberación.

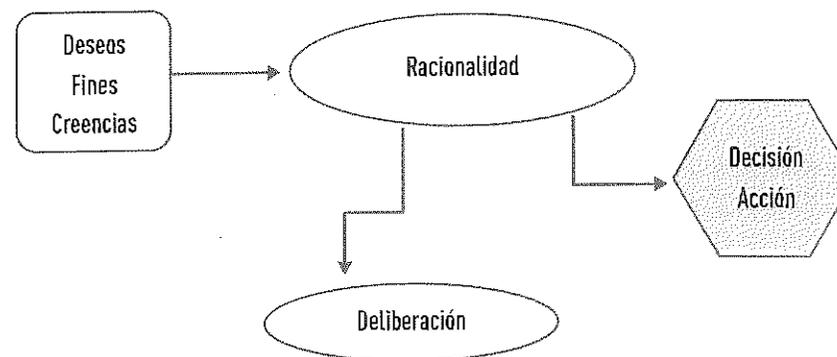
En el esquema actual de subjetividad/racionalidad mínima, la interrelación con la Psicología es no sólo necesaria, sino también fundamental. El proceso decisorio es un proceso en el que interviene el ser humano, tan personalizado que la propia visión de la situación es subjetiva, personal e individual. Pero la subjetividad no es sinónimo de arbitrariedad y no puede anularse. La objetividad total y completa en el proceso decisorio es utópica. Debemos manejarnos con la propia naturaleza humana que, por definición, es y será siempre subjetiva. Se trata entonces de reconocerla e intentar manejarla, comparándola con la realidad.

Debemos también distinguir la Ética de la Racionalidad, conceptos que muchas veces se confunden. Ética y Racionalidad son claramente conceptos independientes, lo que implica una toma de posición en una discusión muy antigua. (Bonatti, 2016)

La Ética, los valores morales son componentes que se vislumbrarán en la definición de los objetivos y las alternativas del decisor. Es el decisor quien definirá fines éticos o no éticos. Se señala muy a menudo que la teoría de la racionalidad instrumental mínima es insuficiente, pues justamente no impone *fines éticos*.

La Teoría de la Decisión no impone fines éticos. El decisor tiene siempre sus grados de libertad, de desobedecer.

La Teoría de la Decisión, se basa en la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima. Aceptamos el libre albedrío, los fines de cada individuo. Las decisiones previas a la elección final se llaman Meta Decisiones. Son las que definen, el éxito o el fracaso. Y aquí se distinguen los valores éticos, los valores morales, las restricciones del decisor, su cultura, etc. (Bonatti, 2019).



Fuente: Propia

Incertidumbre

¿Qué es la incertidumbre? ¿Por qué aparece este concepto tan ligado a la decisión?

La característica fundamental de la decisión es que implica siempre analizar el futuro.

No existe decisión para el pasado. EL pasado es historia, y nada podemos hacer para modificarlo. Siempre decidimos para el futuro. Este concepto es esencial. Responde a la pregunta ¿Qué va a suceder que nos impactará en la situación que estamos reflexionando, pensando para actuar?

Es un fenómeno subjetivo: es la característica del observador, no de los objetos; es individual; tiene multiplicidad de estados: importa quién lo percibe, no que exista realmente, tiene una dimensión temporal: definida en un momento determinado y para un determinado período y finalmente se refiere a todos los aspectos de la realidad.

Tenemos entonces una incertidumbre que puede tomar distintos grados.

Si la graficamos en una línea recta desde un mínimo hasta un máximo, podremos ubicarnos en alguno de esos infinitos puntos... con una incertidumbre relativa.

Incertidumbre cero es igual a Certeza. Sería un mundo de previsión perfecta (utópico) y aquí desaparecería el problema de la decisión, elegiríamos siempre la alternativa que nos llevaría al mejor resultado, consiguiendo siempre el éxito.

En el otro extremo, con incertidumbre máxima, en un mundo carente de cierto orden, la decisión sería impotente. El análisis sería vacío, sin sentido. El proceso perdería su razón de existir.

Vivimos (en general) en un mundo con incertidumbre relativa, y de allí parte la importancia del proceso decisorio. No sabemos qué va a ocurrir exactamente, pero podemos determinar las variables, contamos con información y podemos efectuar algún tipo de análisis. El proceso decisorio

tiene razón de ser en un mundo de incertidumbre acotada. Es lo que nos rodea en nuestra vida, en nuestro accionar diario. Es la característica que nos uniforma en este planeta, como seres humanos, que discernimos: la lucha que enfrentamos a diario en las decisiones más triviales hasta las que nos comprometen seriamente (vida, salud, económicas, financieras, etc. (Pavesi, 2004).

Inmersos entonces en esta incertidumbre jamás podremos asegurar elegir la alternativa que nos lleve al éxito.

No podemos asegurar el éxito, pero conociendo y aplicando el proceso decisorio sí podemos asegurar que minimizaremos la posibilidad del fracaso.

Reconocer nuestras debilidades en el sistema de preferencias, reconocer las variables en juego, analizarlas con la información disponible, etc. nos otorga una sistematización en nuestro pensamiento, nos brinda un cierto orden, en el que nuestra creatividad pueda desarrollarse, nos brinda algunas herramientas que tienen la virtud de presentar de manera esquemática el problema en cuestión.

Mundos Dóciles-Esquivos-Rebeldes

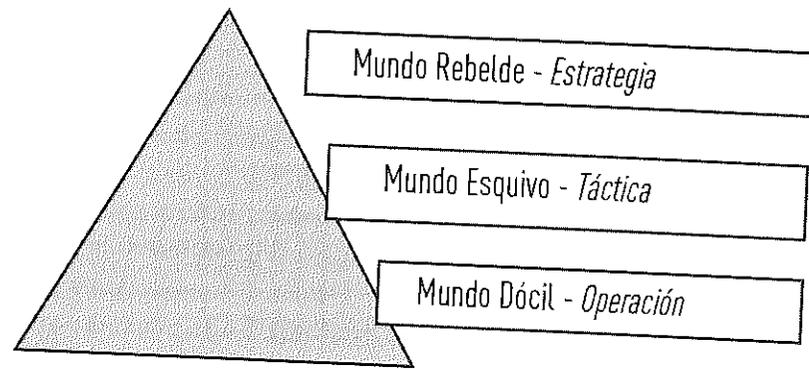
Esto nos recuerda una clasificación muy antigua con la que se iniciaba la presentación de la Teoría de la Decisión: Certeza-Riesgo e Incertidumbre.

Decisiones en certeza son las decisiones repetitivas, las que se internalizan en la organización, y luego constituyen un hábito. Son las decisiones de rutina, que se determinan una vez, hasta que alguna modificación de las variables internas o externas las haga modificar. Es el Mundo Dócil, operativo (Figura 1) en la base de la pirámide organizacional.

Para las situaciones repetitivas, del campo de la Investigación Operativa, la Teoría de Decisión ha desarrollado métodos precisos y eficaces, esencialmente matemáticos que llevan, con seguridad, a elegir

el curso de acción óptimo en una situación de decisión perteneciente a esos mundos. Es aquí muy clara su aplicación y utilidad.

Figura 1



Fuente: Propia

Pero las situaciones que enfrentamos no siempre son de esos mundos objetivos. Los decisores, responsables de la elección e implementación efectiva de la alternativa, actúan siempre en entornos inciertos. En estos niveles intermedios y gerenciales, los métodos de la Teoría de Decisión comienzan a abrirse. Aparecen zonas matematizables y otras que esquivan los números. Se utilizan las frases: "es muy probable que...", "es mejor que", "me parece más seguro", etcétera.

Son los Mundos Esquivos, los mundos gerenciales, de aplicación táctica. Son los mundos del planeamiento y de los escenarios, donde se ha desarrollado la probabilidad subjetiva, los métodos bayesianos, la estadística no paramétrica, los métodos de creatividad y, sobre todo, la simulación.

No está muy claro, en cambio, la utilidad de la Teoría de Decisión en las decisiones más complejas, pertenecientes a los niveles estratégicos y aun políticos, mundos que son difícilmente predecibles, poco estructurados y con gran cantidad de comportamientos posibles.

Si esos comportamientos inciertos dependen del accionar de otros (competidores, adversarios, enemigos), se vuelve el escenario aún más complejo, más incierto. Como diría alguna de las leyes de Murphy: "El enemigo siempre elegirá el curso de acción que estamos convencidos de que no va a elegir".

Estos mundos son los llamados "Rebeldes", constituyen la tercera y última categoría de una clasificación enunciada por el Dr. Pavesi, Pedro ¹⁸⁸ (año 2004). Son los mundos de la negociación, de la maniobra, los mundos de la estrategia, de la política. En estos mundos se opera tratando de transformarlos en "Dóciles", para poder manejarlos. A veces se lo hace burdamente, desfigurando las características esenciales del mundo analizado, provocando así un fracaso. Fracaso que se extiende al modelo que se pretendió utilizar en lugar de relacionarlo con la ignorancia manifiesta en el modo de aplicación.

En estos mundos, todos los métodos son buenos para lograr estructurarlos: la negociación, el ocultamiento, etcétera, pero la toma de la información y la posibilidad de la maniobra son los métodos principales.

Los "Mundos Esquivos y Rebeldes", entonces, son los que nos presentan un mayor desafío para la comprobación de la teoría, ya que son los mundos en los que siempre pueden aparecer elementos nuevos e insospechados, en los que para adquirir algún tipo de conocimiento se debe echar mano a todas las herramientas, a todos los procesos factibles para maniobrar, y de la prueba y error, ir estableciendo las restricciones existentes para reducir su variabilidad y poder así aumentar nuestro conocimiento del mundo en cuestión.

Las decisiones que pertenecen a estos mundos son las que ofrecen verdaderos desafíos intelectuales para poder resolver algunos de sus problemas. Justamente es el mundo que requiere una estructuración a la vez de una simplificación para entender mejor; en el que se validará la teoría, total o parcialmente en cuanto a la utilidad de su metodología y herramientas.

188 Mundos Dóciles, Esquivos y Rebeldes.

En los “Mundos Esquivos y Rebeldes” el planteo, la estructuración y el ordenamiento de la situación de decisión se basan siempre en variables que conforman el “mundo percibido por el decisor”. Siempre se decide en base a ese “mundo percibido” que varía de sujeto en sujeto, y que configura su representación del mundo. Es esencialmente subjetiva como lo son sus propias preferencias. Es el subjetivismo inherente al proceso decisorio que no sólo es inevitable, sino que además es la regla general. Aunque existen mecanismos sociales que llevan a cierta integración o igualación de las visiones del mundo, pretender eliminarlo sería eliminar al ser humano.

Decisiones programadas y no programadas.

Debemos aquí mencionar a Herbert A. Simon, quien fuera pionero en la investigación sobre la forma en que se toman las decisiones en las organizaciones. Simon recibió el Premio Nobel de Economía en el año 1978. Su obra más célebre es el “Comportamiento Administrativo” (1947) en el que además de presentar los principios fundamentales de la Administración y de mencionar al árbol de decisión como un instrumento valioso para analizar los procesos de decisión, elabora un modelo racional para lograr lo que él denomina “decisiones satisfactorias” (Simon, 2011).

En primer lugar, debemos distinguir la clasificación que hiciera Herbert Simon:

1) Decisiones programadas y 2) Decisiones no programadas.

1) Las decisiones programadas son las decisiones rutinarias, repetitivas. En las organizaciones se van instalando procedimientos para convertirlas en acción. Los integrantes de la misma, en función a ese procedimiento (escrito o verbal) deberán reconocer la situación e implementar la alternativa que previamente ya está definida. Aquí no existe proceso decisorio alguno. Esto constituye las normas o procedimientos vigentes

en una organización, que según la magnitud de la misma, será un manual o serán normas transmitidas verbalmente. Ej.: Al recibir la correspondencia, es el sector de Mesa de Entradas quien la clasifica y deriva. El empleado no analiza, en un proceso, qué puede hacer con la correspondencia, sino que ejecuta, acciona, lo que está ya definido.

2) Las decisiones no programadas son las decisiones no repetitivas, las decisiones de única vez. Aquí el agente deberá desarrollar un procedimiento para poder analizar el problema y finalmente seleccionar la alternativa óptima para llevar a la acción.

Con el transcurso del tiempo esta definición se modificó para utilizar la palabra estructurada en lugar de programada e incorporar una tercera clase de decisiones: las semi-estructuradas: esta clase de decisiones son las que comparten un procedimiento ya instalado con una parte de proceso decisorio único. Ej.: Un gerente de ventas cuando debe decidir el porcentaje de descuento de un producto respetando el margen de ganancia; un oficial de crédito de una entidad bancaria decidiendo otorgar o no un crédito solicitado, etc. Estos procedimientos que se elaboran en decisiones de este tipo se los denomina también Protocolo.

Modelo Omni-Compreensivo- Las Meta Decisiones

Llamamos Modelo Omni-compreensivo a la interrelación de las variables propias del modelo con las Meta Decisiones, propias del ser humano que seleccionará la alternativa mejor para convertirla en acción. Se destaca en primer lugar a ese ser humano que llamaremos Decisor y quien tendrá su propia interpretación de la realidad, tratando de precisar cuáles son, producto de la realidad y cuáles de su propia, subjetiva, y particular visión de los hechos en cuestión.

Los seres humanos tomamos decisiones en diferentes, variadas y complejas temáticas que abarcan nuestra vida cotidiana. Esta toma de decisión resulta ser un proceso deliberado, anterior a la acción y con proyección a futuro. Es así que cada individuo debe enfrentar dicho proceso, según su propia percepción del mundo, sus propias creencias y su capacidad de raciocinio.

Buscamos la alternativa más eficaz y eficiente. Se torna relevante entonces, comprender el proceso de toma de decisión, señalando fortalezas y sobre todo debilidades inherentes al mismo. En este sentido, la toma de decisión representa un reto para muchas disciplinas, sobre todo para la Administración, siendo su teoría más fuerte. La Teoría de la Decisión brinda herramientas que nos ayudan a mejorar el proceso, pero que no puede nunca, garantizarnos el éxito, a causa de la incertidumbre del futuro que debe enfrentarse. Nos asegura minimizar las posibilidades de fracaso, pero no el éxito.

Es un proceso sistematizado que comienza con las decisiones previas (Meta decisiones) que son las decisivas para la elección última.

Éstas son las decisiones acerca de:

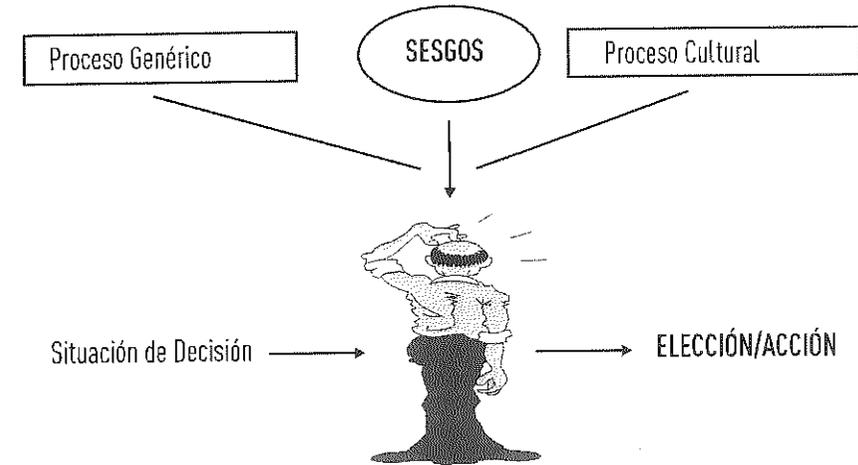
- Objetivos
- Alternativas (Cursos de acción)
- Variables Inciertas
- Propensión a suceder
- Resultados
- Horizonte de planeamiento
- Criterios

Por lo tanto, no se califica al proceso de decisión por los resultados, sino por el propio proceso. Que no se hayan confundido los elementos, que el análisis haya sido completo, que se haga un buen uso de la información disponible, etc.

Con el cuidado que el observador que califica, jamás debe hacerlo, con su propia visión del mundo, imponiendo sus fines, alternativas, etc. Ya que la visión del mundo, los elementos, el proceso en su totalidad, son de la propia y exclusiva propiedad de quien decide.

Decisor

El decisor es el sujeto que enfrenta, analiza la decisión (proceso) y culmina con la elección de un curso de acción (alternativa) para implementar, para convertirlo en acción.



Fuente: Propia

Además de las fallas relativas al nivel de los análisis y las planificaciones que suelen estar presentes en la toma de decisiones, existen fallas en la mente del decisor y efectos que se dan en forma sistemática y que se potencian en su interacción.

Los investigadores ya llevan más de medio siglo estudiando el funcionamiento de nuestra mente, en la adopción de decisiones. Esta investigación reveló que existen mecanismos inconscientes que nos ayudan a la resolución de las situaciones problemáticas. Estos se conocen como "heurística". Sin embargo, no funcionan de manera totalmente confiable.

Tenemos distorsiones, fallas en la percepción, defectos que actúan de manera silenciosa e invisible. Estas trampas de nuestro cerebro, de nuestra mente, también se denominan "sesgos".

El decisor enfrenta cada situación de decisión, con su propio razonamiento, su cultura, "su propia mente" que está compuesta por su propia experiencia, su propio proceso genético y proceso cultural. Además de ser un ser reflexivo, que delibera y analiza, fundamentalmente es un ser humano socializado en un ambiente determinado, y con características únicas y particulares conscientes y/o inconscientes.

Pero este proceso no es totalmente "confiable".

Esas trampas mentales, esos sesgos son dañinos, son mecanismos inconscientes que no permiten al decisor discernir la realidad de sus propias restricciones emociones, etc. Los sesgos de juicio y decisión son llamados también ilusiones cognitivas. Ilusiones porque nos alejan de la realidad.

Ya Descartes alertaba sobre la distorsión posible de nuestros sentidos. Pues son nuestros sentidos los que nos permiten recibir los datos del universo que nos rodea. Estos descubrimientos nos permiten aseverar que, no son solo los sentidos los posibles responsables de esa distorsión, sino nuestra propia mente, nuestro propio razonamiento.

Los inicios de estas investigaciones empíricas datan de la década de los 70, con Daniel Kahneman, (Kahneman, 2017) psicólogo (Premio Nobel de Economía en el año 2002) y Vernon Smith, que demostraron las violaciones sistemáticas a los axiomas normativos que producen los individuos a la hora de decidir. Dieron origen a las llamadas "Teorías Descriptivas", en contraposición a las "Teorías Normativas".

Son las fallas de percepción, las analogías erróneas, el efecto marco, el anclaje, etcétera, que interactúan y se potencian en la mente del decisor. Será entonces un "mundo percibido" que estará en mayor o menor medida alejado de la realidad, dependiendo de la magnitud de los efectos de los sesgos individuales y subjetivos.

Otros psicólogos siguieron en la misma senda Keeney (1993); Sutherland, (1996), Elster (2002); Thaler (2009); Thaler (2017); etc. y se siguen identificando, con el objetivo de considerar, que al conocerlos, es más factible que, el ser humano, en un ejercicio, serio, y responsable pueda minimizar sus efectos.

Solo a modo de ejemplo e identificando los más comunes, de fácil comprensión son:

Sesgo de la "Dominancia fáctica"

Aferrarse a la primera acción factible, sin evaluar las demás. Representa una dominancia irreal, inventada por el decisor.

Efecto de comprobación

El decisor tiene en cuenta solo la información que convalida sus creencias anteriores. Y no tiene en cuenta la información que la contradice. En el lenguaje diario sería "sólo se escucha lo que se quiere oír".

Analogías con el pasado

Nuestra mente no se siente cómoda analizando el futuro, entonces se busca en el pasado alguna situación similar para proyectar en ese futuro incierto. Es perjudicial anclarse en el pasado, podemos basar nuestro análisis en datos del pasado, pero debemos siempre analizar el futuro. Datos pasados, llevados al futuro, sin análisis, implica que el decisor está definiendo, que el futuro va a ocurrir de la misma manera que ocurrió en el pasado. Y en general, esto no es válido, en general, son más las diferencias que las similitudes.

Pérdida de capacidad de autocrítica:

Cuando un líder elige un comité de asesoramiento, es poco probable que se incline por personas con ideas muy distintas de las suyas o por quienes sean más inteligentes o tengan más argumentos, a la hora de discutir con él. El líder se suele rodear de acólitos. Los miembros desean agraderle. Se arma un círculo vicioso característico. El dirigente, el jefe de gobierno, director de una empresa, etcétera, sufren una falta de críticas. La capacidad de autocrítica se daña irremediamente.

Efecto de la situación creada

Esto es el efecto del "statu quo", la región del confort, el estado conformista. A pesar de no obtener los resultados esperados,

continuamos con la misma situación (con el statu quo) ya que las situaciones de ruptura nos incomodan,

Efecto de los "costos irrecuperables"

El ser humano tiene la inclinación de castigar a alternativas futuras con los costos ya erogados, que son pasados, hundidos, irrecuperables. Es la negativa a cambiar de acción, a justificar lo que ya no tiene recuperado, pero que sentimos que nos ha costado.

Hábito de la obediencia:

Cuando algunas personas tienen tan arraigado el hábito de obedecer, que actúan así incluso cuando moralmente no tiene sentido y sin darse cuenta de lo que están haciendo. Es la tendencia a ver los consejos de los expertos (o los que así se autodenominan) como si fueran verdades indiscutibles.

Falta de coherencia:

Implica disminuir los efectos de lo que no se puede obtener, la sobrevaloración de la opción elegida. Significa convencerse de la inutilidad de aquellas opciones que no se eligieron o no se hicieron factibles por alguna restricción. En forma contraria, tendemos a sobrevalorar las consecuencias positivas y los efectos de aquella alternativa que elegimos para llevar a cabo la acción. Es una forma extrema de reafirmar nuestras decisiones.

¿Por qué es valioso conocer este tema? Para identificar y poner de relieve esas fallas, esos errores de formulación del problema, antes de elegir la estrategia óptima que resuelve una decisión.

Fundamentalmente para tener disponibles acciones preventivas que permitan atenuar sus consecuencias. Como ilusiones visuales, los errores por razonamiento intuitivos no son fáciles de eliminar.

Se propone:

- Auto observación reflexiva

- Examen crítico de la propia conducta
- Conocimiento del tema

En algunos casos¹⁸⁹, podremos aproximarnos un poco más a la realidad que en otros, pero siempre nos estaremos acercando en la dirección correcta e ideal. El peor enemigo es el desconocimiento de los propios errores y las fallas, la ignorancia de su existencia. Nada podrá hacerse o modificarse si ni siquiera se tiene conocimiento de las trampas que suele hacernos nuestra propia mente.

Pretendemos entonces conjugar en un modelo íntegro y sistémico, relacionado con la Psicología, que sirva a los efectos de su aplicación, a la hora de armar el modelo para elegir la alternativa.

El proceso decisorio y los patrones de conducta, influidos por factores culturales, psicológicos, organizacionales, biológicos, incursos en nuestros modelos mentales, son determinantes, al momento de percibir la realidad, de crear nuevas alternativas, de procesarlas de alguna forma, y también al inclinarnos por alguna de ellas.

Es innegable que todos estos factores de índole subjetiva mencionados tienen una influencia de significación en el proceso de elaboración de la decisión, en su análisis y aplicación, en la percepción y valoración; y finalmente en las acciones a ejecutarse a partir de este proceso.

Sabemos, además que cuando se deben enfrentar problemas complejos, en los que se deben acordar objetivos, con gran cantidad de comportamientos posibles, en los que los valores en juego son significativos, se debe actuar enfrentando la incertidumbre, analizando alternativas, resultados, y no siempre se actúa de acuerdo con un modelo racional y objetivo. Y el individuo que debe manejar esa incertidumbre, muy posiblemente se vea tentado a eliminarla, desecharla, dejando actuar su propio sesgo de querer desconocer lo complicado, lo inmanejable, eludiendo así, las consideraciones que se deben hacer con esa incertidumbre, desfigurando así la realidad, que está tratando

189 Dependiendo de la propia subjetividad del decisor.

de conocer. Las emociones, los miedos, las percepciones son elementos determinantes a la hora de plasmar el modelo normativo.

Por otra parte, la información es limitada, la interpretación de la realidad es incompleta, la comprensión de la interrelación de variables es parcial y, en algunos casos, es incompleta; y en otros, ambigua.

Al establecer un modelo que no representa la realidad, no podremos encontrar jamás la solución al problema real, ningún método que se aplique podrá ofrecer garantías de éxito, no por el método en sí mismo, sino por el contexto en el que se aplica.

Otras veces aplicamos programas, algoritmos, variables que no cumplen con los requisitos de factibilidad, derivando de este modo soluciones que no son llevadas a la práctica, y con el tremendo error de refutar el modelo teórico utilizado, cuando en realidad no se aplicó correctamente.

Queremos darle protagonismo a la persona que decide, como un todo, dejar de considerarlo como un apéndice, un agregado. En la enunciación del modelo formará parte de los elementos esenciales que se correlacionan para su aplicación.

Sistema bajo decisión

Todo sistema de información está al servicio de la toma de decisiones. Contamos con información, decidimos y accionamos. En realidad, es una división arbitraria, estos procesos están unidos, generan un circuito cerrado, una secuencia continua.

Es necesario distinguir la información relevante y desechar la que es producto de nuestras propias fallas y que nos distorsionarán la realidad.

Objetivos

Es el estado del sistema bajo decisión que el sistema decisor quiere alcanzar. Son los fines que busca lograr el decisor. Aquí se explicitan los fines, los valores, los propósitos de la decisión, las razones.

Los objetivos crean el problema y también lo definen.

Carente de objetivos, nadie sabe dónde va.

Y no son una "expresión de deseos".

Características

- Enumeración: Deben poder identificarse todos los componentes del universo definido.
- Factibilidad: Deben ser alcanzables.
- Independencia: Mantener la independencia de los elementos.
- Asociación: Siempre están relacionados con los resultados.
- Medibles: Deben expresarse de la manera más específica, lo más medibles posible.
- Temporales: Pueden definirse asociados a un parámetro de tiempo.

Clasificación:

Divisible/Indivisibles

Un objetivo es divisible cuando puede alcanzarse por tramos, en magnitudes diferentes. Se pueden representar en una línea continua desde un mínimo hasta un máximo. Y los logros son los infinitos puntos de esa recta (Resultados)

Ej.: Maximizar la ganancia.

Un objetivo es indivisible cuando tiene como posibles resultados solamente dos: Si/No. Su logro es del 100 %, no acepta logros parciales.

Ej.: Recibirme de Licenciado/a en Administración. No puedo obtener el título en un 50 ó 99 %.

Compatibles/Incompatibles

Cuando dos objetivos pueden obtenerse de alguna forma al mismo tiempo se dice que son objetivos compatibles.

Cuantitativos/Cualitativos

Un objetivo es cuantitativo cuando sus resultados están ya expresados con un número. Ej.: Maximizar ganancia, maximizar mi sueldo, minimizar el tiempo de una tarea, etc.

Un objetivo es cualitativo cuando sus resultados se expresan en una escala cualitativa: Ej.: Maximizar mi desarrollo

profesional (Resultados posibles: Excelente-Muy Bueno-Bueno-Regular-Malo).

Objetivos en Conflicto: O^s y O^q están en conflicto cuando el incremento del grado de obtención de uno de ellos perjudica o disminuye el grado de obtención de otro.

Cursos de acción (Alternativas)

Los cursos de acción o alternativas son los medios, las conductas posibles que caben para la consecución de él o los objetivos perseguidos por el decisor.

El decisor debe definir cuáles y cuántos son.

El conjunto de cursos de acción:

Si es finito y enumerable $i= 1,2,\dots,n$

Y cada elemento de ese conjunto debe cumplir siempre estas características:

Características

- Enumeración: Deben poder identificarse todos los componentes del universo definido.
- Independencia: Si $A_i \cap A_j = \emptyset$ para todo $i \neq j$
- Control decisor: Es la esencia de estos elementos. Debe definirlos, crearlos, el decisor.
- Factibilidad: Deben ser posibles de convertirse en acción.
- Futuros: Las alternativas son siempre futuras.
- Statu Quo: Es la alternativa de dejar todo como está. (Si pensamos en invertir será no invertir, en viajar no viajar, etc.)

Advertencia: El decisor deberá apelar a toda su creatividad para contar con alternativas factibles que enriquezcan el proceso, ya que su creación depende exclusivamente de su reflexión. Y contar con pocas alternativas es un problema de difícil solución, no existen soluciones mágicas o protocolos para su creación, pero sí podemos aplicar (desde la psicología) algunos métodos como la tormenta de ideas (*brainstor-*

ming) para incentivar esa creatividad., y así encontrar alguna alternativa más, para analizar en el proceso decisorio.

Variables inciertas

Las variables inciertas constituyen la incertidumbre inherente al futuro, asociada a la decisión.

Son los acontecimientos probables que pueden o no suceder en el lapso definido como horizonte de planeamiento por el decisor y que afecten directamente la situación de decisión.

Se deben considerar todas las variables que pueden influenciar la situación de decisión. Una vez identificadas las variables, se definirán todos los estados factibles que componen cada variable.

El conjunto de los estados probables de cada variable debe cumplir siempre estas características:

N_j conjunto finito y enumerable. $j= 1,2,\dots,m$

Características

- Enumeración: Deben poder identificarse todos los componentes del universo definido.
- Independencia y Partición: $N_i \cap N_j = \emptyset$ para todo $i \neq j$
Y la Unión de todos los estados debe asegurar la totalidad de los estados de las variables.
- No control del decisor: Es la esencia de estos elementos. No los crea ni puede manipularlos el decisor. Existen fuera de su control.
- Factibilidad: Deben ser probables de ocurrir.

Clasificación



Las variables inciertas pueden ser propiamente dichas o competitivas.

Una variable incierta será competitiva cuando constituye a su vez un curso de acción perteneciente al conjunto definido por un decisor que se encuentra en oposición al decisor, que está analizando la situación.

Hay que destacar que la figura de oposición será la condición necesaria para definir la variable como competitiva. Pues puede darse el caso que la variable incierta que afecta nuestra decisión sea efectivamente un curso de acción de un decisor pero que al no estar enfrentado con nosotros, no deberá ser tratada como competitiva.

Ejemplo: En una empresa dedicada a confección de ropa femenina radicada en la ciudad de Bs. As. estamos considerando que la moda en Europa está cambiando el largo de las polleras, afectando de manera considerable nuestro stock. Es entonces, una variable incierta para nosotros, que es a su vez, una alternativa para el diseñador europeo, pero al no encontrarse en oposición a nosotros, no debe ser considerada como competitiva.

Si cumple entonces con esa condición indispensable, la variable incierta será competitiva, deberá entonces aplicarse el modelo de Teoría de los Juegos, específico para estos casos.

En todos los demás casos debemos utilizar el Modelo general.

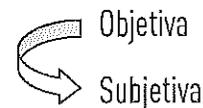
Propensión a suceder

Las variables y los estados de las variables pueden tener asociados, valores de propensión a suceder.

La propensión a suceder se definirá como la probabilidad de ocurrencia de un estado de la variable incierta, en función a cada alternativa.

Es fundamental tener en claro que, el decisor, es quien define si va a considerar o no, las probabilidades de los estados de las variables inciertas definidas. Esta decisión es también una Meta decisión.

La probabilidad puede ser:



Probabilidad Objetiva: Es la que resulta de la fórmula clásica de Laplace. Cociente entre N° de casos favorables y N° de casos posibles.

Advertencia: Debemos recordar que la medida estadística de la probabilidad se evidencia, se verifica, cuando el suceso de ocurrencia es repetitivo, tendiendo al infinito.

De allí se desprende que la probabilidad que salga cara al tirar varias veces (tendiendo al infinito) una moneda, es $\frac{1}{2}$, 0,5. (Ej.: tiramos la moneda un millón de veces, cerca de 500.000 veces, saldrá cara y cerca de 500.000 veces, saldrá cruz). Pero si la tiramos una vez sola será cara o cruz, y si la tiramos 5 veces, las 5 veces puede salir cara.

Esto abre a la reflexión de la congruencia (ó no) de utilizar probabilidades en las decisiones únicas. Ej: el mismo ejemplo en una situación en que la moneda se tira una sola vez.

Probabilidad Subjetiva: Siguiendo a Keynes, John M, (1883 – 1946) –considerado como uno de los economistas más influyentes del siglo XX.- podemos definirla como el grado razonable de creencia. Es lo que surge del análisis del decisor, en forma subjetiva, pero como producto del conocimiento de la situación, además del palpito. No producto de su buen o mal humor, sino de lo que delibera y reflexiona pueda ocurrir; siempre teniendo en cuenta la información disponible. Utilizar la probabilidad subjetiva, por muchos años, no era correcto, y mucho menos recomendable. A la luz del estado del arte y con los avances en las investigaciones ya enunciadas, este tipo de probabilidades, hoy comparten, el mismo nivel de importancia, que las llamadas “objetivas”. Teniendo en cuenta, además, que estas últimas, solo se verifican en los sucesos repetitivos, tendientes al infinito.

Resultados

Es el efecto, la consecuencia para el decisor y para el sistema bajo decisión, de un curso de acción determinado, al acontecer un estado de la variable/s incierta/s para un objetivo determinado.

Es la medida de la obtención de cada objetivo.

Todos los resultados, deben siempre, sin excepción, referirse al objetivo previamente definido. Jamás puede definirse un resultado de implementar una alternativa si en forma previa, no está claramente definido el objetivo.

Características

- Enumeración: Deben poder identificarse todos los componentes del universo definido.
- Independencia. Los elementos definidos deben ser siempre independientes entre sí.
- Asociación: Siempre relacionado con los objetivos.
- Expresado en forma numérica: Es el primer elemento que debe expresarse en forma numérica

Horizonte de planeamiento

La última fase del calendario tenida en cuenta por el decisor **antes de tomar la decisión** en el momento t_0 .

Está fijado en el momento en que el costo incremental de obtención y procesamiento de la información necesaria para evaluar una fase adicional no está compensado por el incremento esperado de los resultados a obtener.

También llamado horizonte de acción. Es la Meta decisión que indica el límite del análisis, del proceso decisorio.

Métodos: Programación dinámica, Métodos heurísticos, Algoritmos de redes

Criterios

Los criterios disponibles en la Teoría dependen de la Meta decisión del Decisor en cuanto a calificar o no a los distintos estados de las variables inciertas con probabilidades

Si decide no utilizar probabilidades (objetivas o subjetivas) se encontrará con incertidumbre sin poder discernir cuáles son los estados más propensos a suceder, con otros criterios que lo ayudarán a decidir.

Con Probabilidades asociadas

El criterio utilizado aquí es el criterio del Valor Esperado ó Esperanza Matemática.

$VE = \sum R_{ij} p$: Es la sumatoria de los resultados multiplicados por las probabilidades asociadas.

Ejemplo:

Matriz de Beneficios

	N1	N2	N3	VE
	0,4	0,3	0,3	
S1	6	7	-5	3
S2	2	8	4	4,4
S3	-2	9	0	1,9

Se elige el mayor que es 4,4, la alternativa S2

Sin probabilidades asociadas

En este caso, existen varios criterios subjetivos que nos ayudarán a efectuar la selección. Será el decisor, quien, con su razonamiento, con sus propias características, decidirá cuál es el criterio que mejor lo representa.

Lo haremos aplicando cada criterio en la siguiente Matriz de Beneficios:

	N1	N2	N3
S1	-10	8	16
S2	20	-4	2
S3	5	-20	30

• *Optimismo absoluto (Hurwicz)*

Este criterio cuyo autor fue Leonid Hurwicz (1917) considera que el mundo le es favorable, que siempre va a sucederle lo mejor, es totalmente optimista. Y reducirá los resultados de la Matriz o Árbol planteados eligiendo los mejores resultados (máximos en una situación de ganancias y mínimos en una situación de costos, de pérdida), para cada alternativa.

Luego de reducir a cada alternativa con el mejor resultado, elige la mejor.

S1	16
S2	20
S3	30

Se elige S3.

• *Pesimismo (Wald)*

Wald (1902-1950) considera, en cambio, que el mundo le es desfavorable, el típico pesimista, conservador. Elige para cada alternativa, el peor resultado y así reducida, a un resultado para cada alternativa, elige luego el mejor resultado.

S1	-10
S2	-4
S3	-20

Se elige S2.

• *Optimismo relativo (Hurwicz)*

En este caso Hurwicz se planteó ¿por qué ser totalmente optimista o totalmente pesimista en una situación de decisión? Así considera un coeficiente alfa $0 \leq \alpha \leq 1$, para que el decisor establezca, en esos parámetros, su coeficiente de optimismo. Una vez fijado este coeficiente, se establece una combinación lineal entre el criterio pesimista ($\alpha = 0$) y el criterio optimista ($\alpha = 1$), para encontrar el resultado para cada alternativa. Y luego elige el mejor resultado.

Definimos un ($\alpha = 0,6$)

	0,6	0,4	Resultado
S1	16	-10	5,6
S2	20	-4	10,4
S3	30	-20	10

Se elige S2.

• *Equiprobabilidad (Laplace)*

Es el criterio de Pierre-Simon Laplace (1749-1827) (época de Napoleón) en el que plantea que no hay razón suficiente para creer que el mundo o la naturaleza son benévolos o malévolos. Establece entonces una equiprobabilidad a los estados de las variables inciertas, involucradas en la situación de decisión y de ese modo aplica luego, el Valor Esperado.

	N1	N2	N3	VE
	1/3	1/3	1/3	
S1	-10	8	16	4,66
S2	20	-4	-2	6
S3	5	-20	30	5

Se elige S2.

• *Matriz de aflicción (Savage)*

El criterio de Leonard Savage (1917-1971) transforma la Matriz original en la llamada "Matriz de Aflicciones o de Arrepentimiento", Esto se hace ubicando los óptimos para cada estado de la variable incierta y preguntándose en los demás resultados cuál será el arrepentimiento o aflicción para el decisor, teniendo en cuenta cada óptimo señalado.

Ese procedimiento, no es más que el llamado "Costo de oportunidad". No crea una entidad nueva, sino que, permite una mirada diferente a una misma situación. Enfocando "los ceros de los óptimos".

Una vez confeccionada de este modo la Nueva Matriz aplica el criterio de Wald. (Lo mejor de lo peor).

Matriz de Aficciones o de Arrepentimiento

	N1	N2	N3	Wald
S1	30	0	14	30
S2	0	12	28	28
S3	15	28	0	28

Son indiferentes S2 y S3.

Herramientas básicas

Las dos herramientas básicas que se utilizan para resolver las situaciones de decisión son la Matriz de Decisión y el Árbol de Decisión.

Estas herramientas tienen la virtud de presentar la situación de decisión en su totalidad, una vez resueltas las Meta Decisiones. Representan una foto completa de los elementos, previamente definidos por el decisor. Esto permitirá al decisor seguir evaluando su situación. Hasta el momento en el que la alternativa se convierte en acción sigue vigente el proceso de decisión.

No existen reglas de finalización. (*stopping rules*). Será el propio decisor, quien, determinará que ha finalizado con el proceso, para pasar a la etapa de la acción. Y aquí termina, muere el proceso de decisión, definitivamente.

La Matriz de decisión se utiliza para los casos de decisiones únicas y no es aconsejable para decisiones secuenciales, ya que se pierde el objetivo primordial que es, contar con una simplificación de la situación problemática, para poder seguir analizando, modificando las Meta

Decisiones hasta llegar a la elección final. (Cuando el decisor así lo disponga).

Matriz de decisión

	O ¹			O ²	
	N ₁	N ₂	N ₃	N ₁	N ₂
	S ₁	R ¹ ₁₁	R ¹ ₁₂	R ¹ ₁₃	R ² ₁₁
S ₂	R ¹ ₂₁	R ¹ ₂₂	R ¹ ₂₃	R ² ₂₁	R ² ₂₂

En las filas se expresan las alternativas o cursos de acción. En las columnas los estados de las variables inciertas. Si estos estados inciertos se asocian a probabilidades se colocan a continuación de la simbología respectiva.

En las celdas se colocan los resultados, siempre referidos al objetivo enunciado que se expresa en primer lugar, abarcando al Matriz.

En el ejemplo contamos con 2 Objetivos: O1 y O2.

S1 y S2 son las alternativas.

N1 N2 y N3 son los estados de una variable incierta...Y N1 y N2 son los estados de la segunda variable incierta

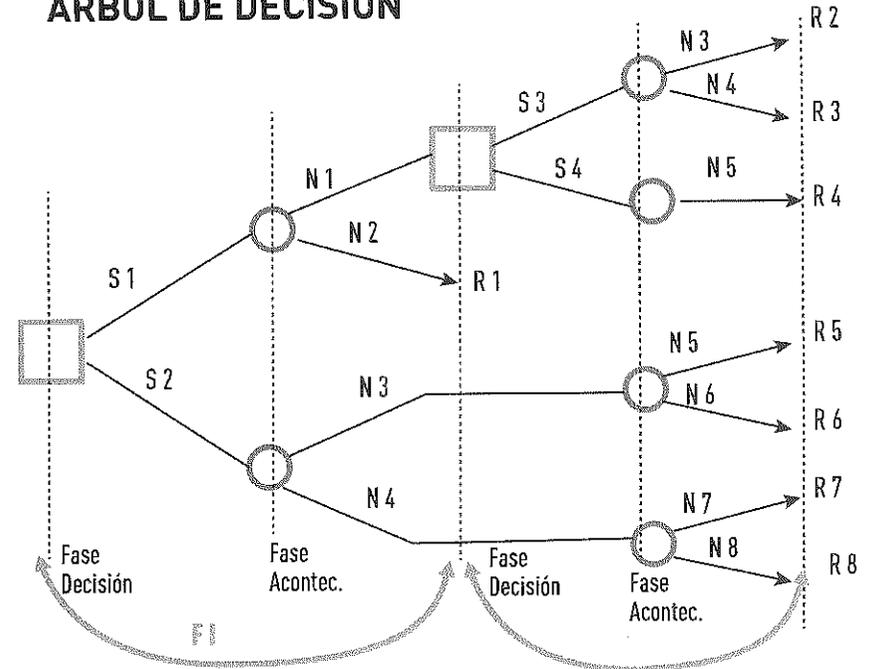
Y en las celdas tenemos los resultados: R¹₁₁; Resultado de la alternativa 1 relacionado con el O1 si ocurre el estado de la variable N1.

Árbol de decisión

Es la herramienta ideal para graficar las situaciones de decisión, analizadas de manera secuencial. Es la esencia de la estrategia, de la decisión secuencial.

Es un gráfico conectado, sin ciclos y se compone de una sucesión de arcos y nodos.

ÁRBOL DE DECISIÓN



Fuente: Propia

Los nodos son de 2 tipos: Nodos de Decisión y Nodos de Acontecimiento.

Los arcos toman el nombre del nodo del cual provienen:

De un nodo de decisión tendremos arcos de alternativas o cursos de acción.

De un nodo de Acontecimiento tendremos arcos de estados de variables inciertas.

Los arcos solo tienen una dirección, que es de izquierda a derecha.

Los resultados se detallarán al finalizar cada rama del árbol, que serán el resultado neto (ganancias y pérdidas) y siempre como obtención del objetivo previamente definido.

Se dibuja de izquierda a derecha y se resuelve de derecha a izquierda.

El árbol termina cuando el decisor fija el horizonte de planeamiento u horizonte de acción, que marca la finalización del análisis. (Meta decisión).

Referencias Bibliográficas

- Bonatti, P. Tesis Doctoral *La decisión de la ocupación de las Islas Malvinas*. biblioteca digital <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/>
- Bonatti, P. *Los sesgos y trampas en la toma de decisiones*. XIII Jornadas de Epistemología -Facultad de Ciencias Económicas- U.B.A. Octubre 2007.
- Bonatti, P. (2008). Principios fundamentales para la Administración de Organizaciones. Artículo: "Teoría de la Decisión: Propuesta de un enfoque integrador", Buenos Aires: Pearson- Prentice Hall.
- Bonatti, P. (Coordinadora) (2010). *Teoría de la Decisión*. Buenos Aires: Pearson- Prentice Hall.
- Bonatti, P. (2016). *La Ética, la Teoría de la Decisión y la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima*. XXII Jornadas de Epistemología. Facultad de Ciencias Económicas. U.B.A.
- Bonatti, P. (2016). *La teoría de la Decisión existe porque hay incertidumbre*. Revista MUY INTERESANTE- Editorial Televisa Internacional (www.facebook.com/muyinteresanteargentina).
- Bonatti, P. (2019). *Las Meta Decisiones y la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima*. Revista Ciencias Administrativas. FCE.UNLP. Año 7. Nro. 13. Enero-Junio ISSN 2314 – 3738 <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Damasio, A. (2004). *El error de Descartes*., Barcelona: Críticas.
- Elster, J. (2002). *Alquimias de la Mente. La Racionalidad y las Emociones*. 1ra edición en español. Barcelona: Paidós.
- Einstein, A. (2006). *Dios no juega a los dados*. Textos Políticos. Buenos Aires: Editorial Altamira. 1ra edición
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Buenos Aires: Debate.

- Keeney, R. (1993). *On the Foundations of Prescriptive Decision Analysis*. en Edwards, W. (comp).
- Pavesi, P. -Bonatti, P., Avenburg, D. y otros. (2004). *La Decisión*. Buenos Aires: Editorial Norma.
- Simon, H. (2011). *El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Buenos Aires: Errepar.
- Pavesi, P. (2004). *Cinco Lecturas Prácticas sobre el Decidir*. Publicación de la cátedra N°166. Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas.FCE. UBA
- Sutherland, S. (1996). *Irracionalidad: el Enemigo Interior*. Madrid: Alianza
- Taleb, N. N. (2008). *El Cisne Negro*. Buenos Aires: Paidós.
- Thaler, R. & Sunstein, C (2009). *Un Pequeño Empujón*. Madrid, España: Editorial Taurus
- Thaler, R. H. (2017). *Portarse mal*. Buenos Aires: Paidós.

Capítulo 11

Sostenibilidad: Administración de impactos y responsabilidad social

Andrea M. Grondona

Dimensiones y alcance

La administración tiene por objeto de estudio a las organizaciones, las cuales son agrupaciones humanas que persiguen objetivos, conformando un sistema, desarrollando actividades y adoptando una estructura. Esos objetivos tienen sentido en el “afuera” de la misma, en un entorno dado. Toda organización es abierta, recibe entradas y deposita salidas en un contexto, con el cual posee una mutua determinación.

Es así, como cada organización es construida por un medio social, a la vez que construye ese medio. El desempeño de una organización está condicionado por el comportamiento de las personas que conforman su “ecosistema”: empleados, directivos, inversores, proveedores, consumidores, competidores, organismos estatales y de contralor, organizaciones de la sociedad civil, partidos políticos, sindicatos, agrupaciones profesionales, cámaras empresarias, etc. Así se pueden ir analizando cada uno de esos denominados grupos de interés o “*stakeholders*” que afectan el accionar de la organización o se ven afectados por ella.

El término “*stakeholder*” se introdujo hace más de tres décadas, para referirse a los actores sociales que se ven impactados por la

organización, más allá de la figura de los inversores; migrando la atención exclusiva que venían teniendo los *shareholders* (accionistas) hacia una mirada integral de los *stakeholders* (grupos de interés), dado que los accionistas no son el único público a considerar en el devenir de una organización (Freeman, 1984).

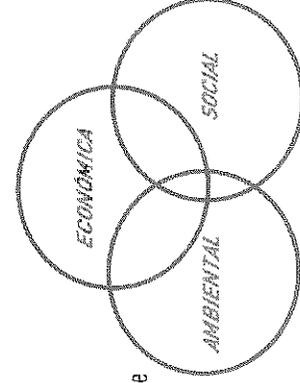
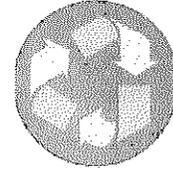
Hacia adentro de cada grupo de interés, podemos visualizar fines más o menos compartidos (o no) y que pueden estar alineados (o no) a los de la organización que estemos estudiando. Nos encontramos entonces ante oposiciones, contradicciones, objetivos múltiples y en conflicto, propios del paradigma de la complejidad. Así, se da la contienda diaria de la administración, donde hay que procurar conciliar por ejemplo que los clientes quieran mayor calidad y menor precio, los empleados mayores salarios y beneficios y los inversores mayor rentabilidad.

Para ser sostenibles, las organizaciones deben poder gestionar sus impactos con cada uno de sus grupos de interés. No se trata de menores precios, sino de precios justos; ni de mayores salarios sino de salarios justos y trabajo decente; tampoco de máxima rentabilidad a costa de la explotación del medio ambiente y la calidad de vida de la gente. Las organizaciones deben ir midiendo cuánto construyen y cuánto destruyen su medio social. De esta forma ¿Cuánto contribuyen a un “desarrollo sostenible”?

El desarrollo sostenible se ha definido por la Comisión Mundial Sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987) como la satisfacción de las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. En tal sentido, el epicentro de la sostenibilidad tiene en cuenta la conocida tiple “P” (*profit, planet, people*), considerando en forma simultánea las siguientes tres dimensiones:

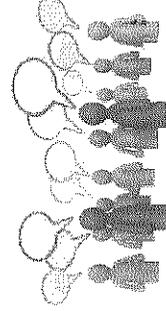
Dimensiones de la sostenibilidad

- Uso racional recursos no renovables
- Reducción de residuos y emisiones
- Biodiversidad
- Análisis de Ciclo de Vida
- Cadena de suministro y medioambiente



- Buen trato hacia el personal - Trabajo decente
- Juego limpio con los consumidores
- No utilizar prácticas de doble discurso
- Gestión responsable de la cadena de valor
- Integración a las grandes causas de interés público
- Gestión con la comunidad

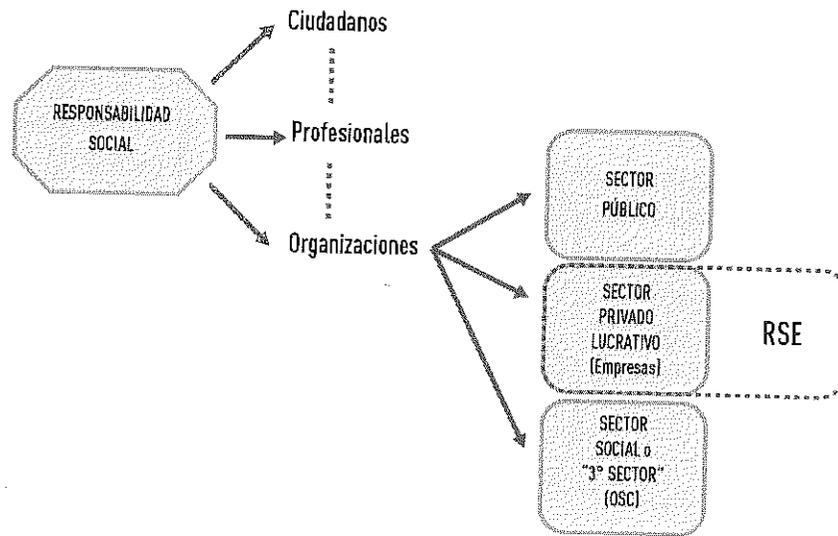
- Información econ-financiera transparente
- Buen gobierno corporativo
- Defensa de la competencia
- Pago de impuestos y obligaciones
- Creación de empleos



De este modo, cobra importancia la gestión de los impactos y la rendición de cuentas en los tres frentes, de modo de aspirar a un equilibrio entre el bienestar económico, los recursos naturales y la calidad de vida de la gente.

Todo lo mencionado hasta aquí está íntimamente relacionado con la Responsabilidad Social (RS) de las organizaciones. Ha surgido en las últimas décadas una nutrida atención a las temáticas vinculadas a la RS y a la sostenibilidad.

Alcance de la RESPONSABILIDAD SOCIAL



Fuente: Elaboración propia

“RSE”: ¿sí o no?

La administración no se reduce al estudio de las “empresas”, como único tipo de organización, ni tampoco las empresas son el protagonista exclusivo de la Responsabilidad Social. Resulta que las empresas, como organizaciones privadas lucrativas, en el afán a veces desmedido

de querer maximizar sus ganancias, pueden ser visiblemente despiadadas con el medio ambiente y con los seres humanos relacionados a su actividad.

El lucro y el bienestar de la sociedad, lamentablemente, se han contrapuesto en innumerables situaciones. Escándalos éticos de magnitud como el caso Enron, la crisis de las hipotecas *sub-prime*, el colapso del Rana Plaza y otras situaciones de codicia desenfrenada, han puesto en la mira a las empresas, llevando a que la sociedad reclame mayor respeto al género humano. Esto produjo que el término Responsabilidad Social Empresaria (RSE) haya sido ampliamente difundido en los últimos tiempos. No obstante, la responsabilidad social atañe a cualquier tipo de organización, independientemente de su sector de pertenencia, por lo que podemos estar hablando de Responsabilidad Social Organizacional (RSO) o de Responsabilidad Social (RS) a secas.

Otro tipo de reduccionismo sería referirse a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como si la RS se aplicara solamente a las grandes corporaciones, cuando en realidad atañe a cualquier tipo de organización, con independencia de su tamaño. La RS en pequeñas y medianas empresas es un interesante acápite de la sostenibilidad que debe ser también considerado en forma esmerada por el gran impacto local que poseen las mismas, en las comunidades donde están insertas.

Por otra parte, resulta antipático para el mundo empresario que se los califique directa o indirectamente de “irresponsables” y es por eso por lo que la terminología “RSE” a veces va mutando hacia la lógica de “sostenibilidad” que resulta ser más amigable desde los modelos mentales y representaciones del imaginario colectivo. También es cierto que la sigla “RSE” pareciera circunscribirse a los aspectos sociales, pero bien se puede ampliar para tener en cuenta a la responsabilidad en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social.

En ese devenir de las siglas y reformulación de términos más amigables, también podemos encontrarnos frente a la Creación de Valor Compartido: CVC (en inglés CSV: *Creating Shared Value*) acuñado por

Porter y Kramer (2011). Este planteo abonó al debate en materia de sostenibilidad, pero fue fuertemente criticado y tildado de pretencioso y parcial. Por ejemplo, el autor Vives (2014) contrapone a esta noción, la idea de “compartir el valor creado” y realiza una reflexión crítica al término CVC.

En el despliegue que han tenido estos conceptos en las últimas décadas, también se han incorporado siglas propias a determinados tipos de organización, como ser la RSU (Responsabilidad Social Universitaria) o la RSCoop (Responsabilidad Social Cooperativa, con relación a los valores y principios del cooperativismo como doctrina, sistema y movimiento).

Como sea que lo denominemos, la RS no es nueva, estamos frente a la necesidad de reivindicar la función social que toda organización siempre tuvo, por el sólo hecho de estar inmersa en un medio social y deberse al mismo. La voracidad por la renta en las empresas lucrativas ha puesto, en muchos casos, a los intereses económicos por encima de los seres humanos y del planeta, y eso es, lo que no es sostenible.

Universalidad de la sostenibilidad en las organizaciones

El *management*, el mundo académico, los Estados, los consejos profesionales, los fondos de inversión, la industria de la consultoría, los medios de comunicación, entre tantos otros, se hacen eco de las demandas globales por un desarrollo sostenible. El paradigma se está instalando y organizaciones de todo tipo lo van adoptando de manera disímil. En algunos casos obedece a la propia misión social, o se aborda desde la convicción en principios éticos, y en otros, prima la conveniencia en materia de imagen, de construcción o reconstrucción de confianza, de administración de riesgos o de posicionamiento estratégico.

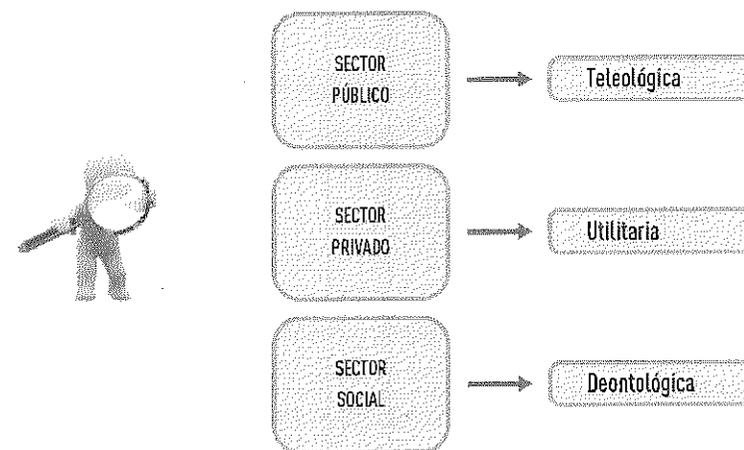
Lo que es innegable, es que la conocida mirada triple “P” (*planet, people, profit*), cobra una importancia significativa en las agendas públicas y privadas.

La sostenibilidad y la gestión del triple impacto aplican a todo tipo de organización, sin importar su sector de pertenencia (privado, público, social), ni su tamaño (micro, pequeña, mediana, grande).

Diferenciando finalidades...

Schvarstein (2004) expone una interesante diferenciación de la justificación básica de la RS según el tipo de organización estudiada. Para las organizaciones del Estado plantea que la responsabilidad social tiene una justificación teleológica, porque está en la finalidad del propio Estado velar por el bienestar de la sociedad, persiguiendo un interés general por encima de intereses particulares. En el caso de las organizaciones privadas sin fines de lucro (a las que se suele nuclear en el denominado “sector social” o “tercer sector”) justifican su RS desde una perspectiva deontológica, dado que adscriben a la misma en cumplimiento a sus principios. Y las empresas privadas con fines de lucro, justifican la RS desde una mirada utilitaria.

Justificación básica de la RS



Fuente: Elaboración propia en base a Schvarstein (2004, p.68)

Esta clasificación es representativa de la concepción generalizada del término “RSE” y del porqué la RS se reclama más en el ámbito privado lucrativo, ya que las empresas parecieran ser, sólo responsables, mientras “les convenga” serlo. Por otra parte, nos podemos encontrar frente a organizaciones del Estado que no cuidan el medio ambiente, o frente a empresas privadas que persiguen lucro y generan al mismo tiempo valor social y ambiental para sus grupos de interés. Todo es relativo.

Es inquietante a veces identificar organizaciones del Estado que se pliegan a estándares internacionales de RS y hacen alarde de ello, convirtiendo a la sostenibilidad en marketing. Es la misma crítica que generalmente se le hace al ámbito privado. Los recursos destinados a la RS no deben ser extraordinarios, la RS es hacer bien la actividad central de la organización, atendiendo a las expectativas de los grupos de interés y en armonía con el medio ambiente.

Tal como expresa Antonio Vives (2014), hay que destacar que la reputación no es el objeto de la RS, deberá ser, simplemente, uno de los posibles resultados, sin una relación directa entre responsabilidad y reputación.

Deshojando la Responsabilidad Social

La producción de materiales en torno a la RS es formidable, y en diversos frentes como ser: empresario, académico, literario, normativo, de servicios profesionales y otros. Es así como en las últimas décadas ha surgido:

- Abundante bibliografía;
- Posgrados temáticos;
- Revistas especializadas y programas televisivos específicos;
- Diversos estándares internacionales para la gestión de la RS, la elaboración y reporte de indicadores sociales y ambientales;
- Creciente número de organizaciones que elaboran un balance social, memoria de sostenibilidad, informes integrados o afines;

- Creciente número de organizaciones que incorporan en sus estructuras a las funciones y presupuestos asignados especialmente a la gestión, promoción y/o monitoreo de la RS y la sostenibilidad.

A continuación, algunos estándares, iniciativas o instituciones en materia de sostenibilidad:

- *Global Reporting Initiative (GRI)*¹⁹⁰
- Líneas Directrices de la OCDE para Multinacionales
- *Accountability*
- *Social Accountability 8000 (SA8000)*
- Normas ISO 26.000 para la RSE (no certificables)
- Pacto Global (ONU)
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para el año 2030 (ONU)
- Principios de Inversión Responsable
- Criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*).
- Principios de Ecuador
- Consejo Mundial Empresario para el Desarrollo Sostenible
- *Sustainable Stock Exchange Initiative*
- Indicadores Instituto Ethos
- Empresas “B”
- IIRC- Reporte integrado

190 La Federación de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de la Argentina ha emitido resoluciones técnicas para la actuación en materia de balances sociales (RT FACPCE 36/2012 y 44/2016), las cuales incorporan la metodología internacional GRI (Global Reporting Initiative) como marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

¿Cómo se define la **RESPONSABILIDAD SOCIAL** según la norma internacional voluntaria **ISO 26000 (2010)**?

Responsabilidad ante los impactos que sus actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de una conducta transparente y ética que:

- Contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders);
- Cumpla con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta;
- Sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones.

A fin de complementar la definición anterior, se exponen algunas ideas centrales que más resuenan en el actual estado del arte al hablar de RS y sostenibilidad:

- Aplica a toda organización, con independencia de su tamaño y sector de pertenencia.
- La responsabilidad es de las organizaciones y también lo es de los individuos que las integran.
- Cumplir con la ley “es el piso”.
- No es filantropía empresarial. Actos de caridad, beneficencia, donaciones y mecenazgo no son la pauta para pensar en una organización sostenible.
- No se reduce a administrar riesgos por cuestionamientos reputacionales.
- Apunta al eje del negocio o de la actividad, es el ejercicio pleno de la misión social. No es necesario añadir prácticas específicas de RS, sino gestionar los impactos de las actividades habituales.
- Es transversal a toda la organización y requiere un modelo integral de gestión.
- Cada organización debe encontrar su “traje a medida” en materia de responsabilidad social y sostenibilidad.

En este marco, Vives (2014) plantea que:

Muchas empresas todavía entienden que su responsabilidad se limita a obedecer las leyes y regulaciones, mitigar impactos negativos y, de paso, hacer filantropía y acción social para ganarse el favor de la sociedad. **Pero esto no es la responsabilidad social de la empresa en su concepción moderna.** (p.105)

Asimismo, la estrategia de las organizaciones, en materia de sostenibilidad, no se limita a acciones reactivas o de relaciones públicas. Muchas veces se ven acciones de reducción de costos que se publicitan como preocupación social o ambiental. En balances sociales se han visto enunciaciones como por ejemplo: “Hemos implementado videoconferencias para evitar que nuestros empleados se trasladen a reuniones presenciales y de este modo disminuir las emisiones de gases con su consecuente impacto ambiental asociado”.

La verdadera dificultad de la RS es la implementación, dado que no hay recetas para llevarla a la práctica y requiere de un abordaje artesanal en cada organización según su industria, tamaño, objeto social, identidad, cultura, tipo de liderazgo, valores, grupos de interés vinculados, entre otros. Por esa razón, no se expondrán nóminas prescriptivas de cómo llevarla a cabo, sino más bien propender a una reflexión en la temática, para poder dimensionar su alcance.

Sin perjuicio de que, se dificulta dar recomendaciones aplicables a cualquier organización, se ha evolucionado mucho en la materia en las últimas décadas. Actualmente hay consensos internacionales sobre una guía de prácticas responsables (ISO 26000), existen indicadores y metodología de reportes sociales con amplia adhesión mundial (Global Reporting Initiative-GRI), índices para inversión responsable, una tendencia hacia informes integrados, entre otros grandes avances. El tema se ha instalado en las agendas públicas y privadas y en diversos campos profesionales.

Resulta importante dilucidar:

¿En qué estadio de **madurez en materia de sostenibilidad** se encuentra mi organización?

Podemos interrogar a la organización en los siguientes aspectos:

- ¿Se caracteriza por el cumplimiento de la ley, obligaciones contractuales, marco regulatorio?
 - ¿Posee un área de *Compliance*?
 - ¿Cómo promueve prácticas de anticorrupción?
 - ¿Tiene habilitado un canal de denuncias?
 - ¿Posee código de ética?
 - ¿Cómo se administran todos estos aspectos?
- ¿Cómo se gestiona su gobierno corporativo?
- ¿Cuál es el perfil de riesgos y su propensión (apetito)?
- ¿El desarrollo sostenible es asunto de interés de la alta Dirección de la entidad?
- ¿Se incluyen aspectos vinculados a la sostenibilidad en sus declaraciones de misión, políticas, funciones, procedimientos?
- ¿Centra su estrategia de RS en el marketing filantrópico, dando difusión de actividades de beneficencia, mecenazgo, etc.?
- ¿Posee un diálogo activo con sus distintos grupos de interés?
- ¿Realiza un análisis de materialidad de su actividad?
- ¿Incluye aspectos de sostenibilidad en su proceso de evaluación y gestión de riesgos?
- ¿Visualiza las externalidades de su negocio/actividad?
 - ¿Posee un inventario de terceros?
 - ¿Ha analizado los eslabones de su cadena de suministro?
- ¿Se miden aspectos sociales y/o ambientales?
- ¿Existen reportes sobre aspectos sociales y/o ambientales?
- ¿Qué decide comunicar sobre su triple impacto?
 - ¿Qué proporción gasta en comunicar lo que hace, respecto de lo que hace?
- ¿Se gestiona, controla y planifica en base a los resultados de sus mediciones sociales y ambientales?
- ¿Adscribe a algún estándar o marco internacional de práctica o *reporting* de la RS/sostenibilidad?

- ¿Posee una estructura, determinación de funciones, asignaciones de presupuestos para la promoción, gestión y control de aspectos sociales y ambientales?
- Con independencia de poseer o no la estructura de la pregunta anterior: ¿A qué nivel se toman las decisiones y se monitorean aspectos sociales y ambientales?
 - ¿La responsabilidad por la gestión sostenible recae en la figura de un Gerente de RS o está en “la mesa chica” de la empresa y dentro del alcance de la estructura de gobierno corporativo?
- ¿Existe un abordaje integral de la sostenibilidad? ¿Es transversal a todas las áreas de la organización? ¿Está contemplada en las evaluaciones de desempeño? ¿En la política de incentivos?
- ¿Existen capacitaciones en la materia?
- ¿Qué saben los mandos medios en el tema?
 - ¿Cuánto lo aplican en su día a día?
- ¿En qué situación están sus competidores?
 - ¿Cómo está catalogada la industria en materia de sostenibilidad?
 - ¿Existen indicadores sectoriales de RS?
- ¿En qué situación están los proveedores?
 - ¿Cuál es el nivel de adhesión a pautas de sostenibilidad?
- ¿En qué situación están los clientes/usuarios?
 - ¿Cuál es el nivel de sensibilidad de los mismos al triple impacto?

Una vez despejadas estas preguntas (¡y otras tantas por formular!) podremos empezar a visualizar qué tipo de abordaje existe en materia de sostenibilidad, y comprender las prioridades que se trabajan en materia social y ambiental.

Hacia una administración holística

Que la empresa sólo debe generar ganancias para los accionistas, es una concepción obsoleta, del viejo paradigma de los negocios, cuyo

exponente renombrado fue Milton Friedman (1970). La lógica de que las organizaciones miren solamente su rentabilidad económica, como única variable de su desempeño en la sociedad, responde a una mirada sumamente reduccionista y fuertemente criticada en los tiempos actuales. Es sabido que la empresa (¡y toda organización!) está inmersa en una comunidad y no es ajena a lo que suceda en esa comunidad (en sus distintos niveles: local, nacional y global).

Dentro de una lógica sistémica, toda organización es una unidad económica y productiva, obtiene de la sociedad insumos y recursos (como ser materiales, humanos, naturales, financieros), se vale de otras instituciones (como la familia, la educación, el derecho, el Estado) y devuelve a la comunidad bienes y servicios para la satisfacción de necesidades. En este proceso crean riqueza, generan conocimiento, crean puestos de trabajo, pagan impuestos, etc. Es imposible pensar en una organización aislada de su entorno.

Es innegable la influencia permanente que recibe y entrega la organización en todo el entramado de grupos de interés o *stakeholders* con los que se relaciona. Según el marco internacional GRI (*Global Reporting Initiative*) en su versión G4 (2013) define a los “**grupos de interés**” como:

Entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, los productos o los servicios de la organización, y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Se incluyen aquí las entidades o los individuos cuyos derechos en virtud de una ley o un acuerdo internacional les permiten plantear con total legitimidad determinadas exigencias a la organización. Entre los grupos de interés pueden encontrarse aquellos que mantienen una relación económica con la organización (por ejemplo, empleados, accionistas o proveedores) y los que tienen otro tipo de relación (por ejemplo, los grupos vulnerables dentro de comunidades locales o la sociedad civil). (p.93)

Así, el diálogo permanente con los distintos grupos de interés hace necesario poner atención en el llamado “ecosistema” de la RS, a modo de mapa de las interrelaciones que hacen posible el despliegue de la misión social de la organización bajo análisis. Para obtener una visión de largo plazo y de desarrollo sostenible, se deben gestionar los vínculos con todos los *stakeholders* que impactan y se ven impactados por el desempeño de la entidad (y no sólo con empleados, clientes, proveedores y competidores).

La “licencia social” para operar se encuentra condicionada por la calidad de las vinculaciones con todos los públicos interesados y la robustez del tejido social construido. Las organizaciones, en el ejercicio de administrar ese tejido, afrontan a diario contradicciones, pujas de poder, objetivos múltiples en conflicto, y demás oposiciones y ambigüedades propias del paradigma de la complejidad (Etkin, 2005).

En ese marco es necesario pasar de un insuficiente “enfoque de gerencia” que sólo mira la eficiencia en el uso de los recursos, a un renovado “enfoque de gobierno” (Etkin, 2000). Resultando clave la comprensión, de que el éxito de los negocios depende en mayor medida de la administración del plano político en esa denominada “constelación externa de poder” (Krieger, 2001) donde la vinculación con múltiples públicos de interés hace a la estrategia de gestión, en el mediano y largo plazo.

De esta forma, la legitimidad que la organización posea condicionará su competitividad actual y futura. Esa construcción de tejido social es un trabajo artesanal que cada administrador debe hacer en el nivel organizacional en el que se desempeñe (tanto operativo, medio o institucional). El paradigma de la sostenibilidad y la administración holística no se sirven de tecnócratas, sino de líderes con valores sociales, con sensibilidad y con la capacidad de escucha, empatía y negociación con los distintos *stakeholders* (o con la porción de grupo/s de interés con los que interactúe en lo cotidiano dependiendo su función específica dentro de la pirámide organizacional).

Los grupos de interés tienen la facultad de reaccionar a las buenas y malas acciones de las organizaciones. Hoy en día la participación en las redes sociales requiere de una intervención consciente, con lógica de sostenibilidad, dado que son una fabulosa caja de resonancia de la RS.

El contexto actual, es altamente complejo, desde todo punto de vista. La administración contemporánea opera sobre organizaciones complejas, requiriéndose una visión del objeto de estudio como un todo integral, con apertura multidimensional. Ya no alcanza con segmentar los análisis y estudiar las distintas partes de la pirámide organizacional por separado, o fragmentar el estudio del contexto limitándose a determinados actores sociales. El pensamiento y abordaje organizacional debe ser "holístico" (del griego "holos" significa "todo") haciendo énfasis en las interrelaciones, temiendo una perspectiva sistémica y ampliando la mirada al entorno y a los procesos de cambio, no quedándose en la observación de opuestos divergentes sino encontrando la complementariedad de los mismos, sin borrar las contradicciones ni negar los conflictos de intereses, sino aprendiendo a convivir con ellos.

Es un desafío aprender a gestionar en zonas de "grises", nada es totalmente blanco o negro en el paradigma de la complejidad, lo que importa es:

¿En qué tonalidad de gris nos encontramos?

Por ejemplo, una organización que tiene como valor supremo la calidad de su producto se esmerará en obtenerla en cada eslabón del proceso productivo y en el tipo de materia prima utilizada, en el servicio de atención al cliente, posventa, etc. No obstante, esa búsqueda es inagotable e inalcanzable, desde una lógica de perfección, siempre habrá algo nuevo para considerar, o una mejor materia prima pero quizás excesivamente costosa y que se desestime por inconveniencia en materia de competitividad. Y así, en este ejemplo, la organización operará en una espiral ascendente hacia la mayor calidad de su producto, pero que nunca será la máxima posible. Por eso hablamos de "grises", en el para-

digma de la complejidad los extremos y absolutos no existen en estado puro. Así como no existen organizaciones 100% sostenibles ni 100% responsables. Lo importante es observar cuán cerca de cada polaridad se sitúa, siendo un proceso dinámico y en constante fluctuación.

Hacia un liderazgo holístico

La figura del líder debe cultivar una perspectiva sistémica y evitar la compartimentalización del conocimiento en la organización, movilizar el ingenio colectivo, no sólo dentro de las fronteras de la entidad, sino constituirse en un agente de cambio en materia de sostenibilidad. Para ello, requiere fomentar el pensamiento holístico, dentro y fuera de la organización, escuchando activamente a sus grupos de interés y buscando alianzas estratégicas que permitan mayor cohesión social y legitimidad en el mediano y largo plazo. Este líder "holístico" es el que promueve un liderazgo "social", en el entramado de relaciones de la organización con su entorno de influencia. El desafío es de evolución de los valores arraigados hacia perspectivas más inclusivas, sostenibles desde lo económico y social y respetuosas con el medio ambiente.

En un contexto actual, donde la superespecialización del conocimiento está a la orden del día y se dificulta el abordaje individual de fenómenos contemporáneos altamente complejos, el líder deberá trabajar en equipo, sirviéndose de otras miradas y armando frentes transdisciplinarios según vayan siendo necesarios, que le permitan resolver con idoneidad las diferentes problemáticas y conflictos. Situaciones complejas, generalmente requieren abordajes multidimensionales. Asimismo, resulta necesaria una actitud reflexiva, que considere las implicancias éticas en los procesos decisorios de la organización.

El rol del líder resulta fundamental en los procesos de cambios culturales dentro de toda organización, y el salto cualitativo hacia una cosmovisión de la administración debe darse, interpelando los supuestos básicos sobre los cuales se sustenta la visión reduccionista de la actividad económica, ampliando la mirada al contexto y a los aspectos relevantes de su actividad.

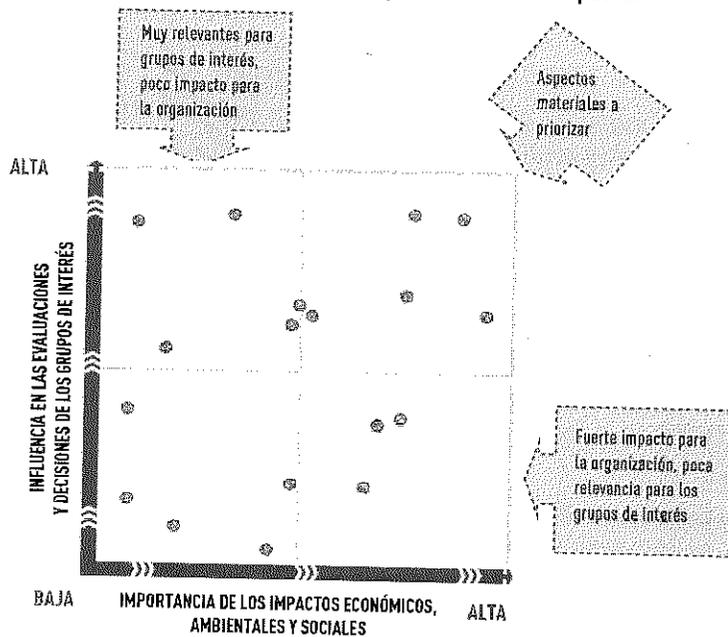
- ¿Cuáles son los aspectos relevantes?
- ¿Sobre qué vale la pena direccionar los esfuerzos?

Esto nos da paso, a los denominados “**aspectos materiales**” los cuales se definen en materia de desarrollo sostenible según la guía GRI-G4 (2013) como:

“Aquéllos que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, así como los aspectos que influirán notablemente en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés” (p.93).

Y dicha guía, para considerar el término “**impacto**” refiere a: “Efectos económicos, ambientales o sociales significativos que pueden ser positivos o negativos, reales o potenciales, directos o indirectos, a corto o largo plazo, deseados o involuntarios” (p.93).

Representación visual de la prioridad de los Aspectos



Fuente: Elaboración propia sobre recuadro GRI – G4 (2013, p.12)

Al realizar un análisis de materialidad, las empresas se llevan algunas sorpresas cuando escuchan las peticiones de sus grupos de interés y dimensionan la importancia que algunos aspectos tienen por sobre otros. Aspectos ambientales, la gestión de la cadena de valor, prácticas de RRHH y otras temáticas propias de la sostenibilidad, adquieren importancia relativa en función de cada ecosistema de la RS en el que la organización esté inserta. Por ejemplo, para una entidad bancaria la medición de su huella de carbono no sería un aspecto material y no tiene la misma materialidad que sí tiene para una empresa industrial. Resulta necesaria una adopción sistemática de estos análisis en las evaluaciones de riesgos por parte de las organizaciones en general.

También es de destacar que algunas industrias, son más sensibles que otras, en su cadena de suministro y, por ejemplo, organizaciones que comercializan prendas textiles e indumentaria deban direccionar mayores esfuerzos en observar las prácticas laborales de sus proveedores, prácticas de derechos humanos de sus proveedores, repercusión social de sus proveedores, entre otros.

Considerando que lo que no se mide no se gestiona, la administración de impactos de las organizaciones requiere del establecimiento de indicadores de RS que permitan monitorear el devenir de los distintos aspectos materiales.

A continuación, un cuadro **resumen con las categorías y aspectos generales** que sugiere considerar la guía del marco GRI:

CUADRO 1: CATEGORÍAS Y ASPECTOS DE LA GUÍA

Categoría	Economía	Medio ambiente
Aspectos ^{II}	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño económico - Presencia en el mercado - Consecuencias económicas indirectas - Prácticas de adquisición 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales - Energía - Agua - Biodiversidad - Emisiones - Efluentes y residuos - Productos y servicios - Cumplimiento regulatorio - Transporte - General - Evaluación ambiental de los proveedores - Mecanismos de reclamación en materia ambiental

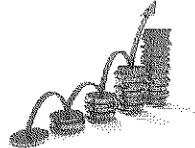
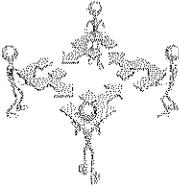
Categoría	Desempeño social			
Subcategorías	Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre productos
Aspectos ^{II}	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo - Relaciones entre los trabajadores y la dirección - Salud y seguridad en el trabajo - Capacitación y educación - Diversidad e igualdad de oportunidades - Igualdad de retribución entre mujeres y hombres - Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores - Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión - No discriminación - Libertad de asociación y negociación colectiva - Trabajo infantil - Trabajo forzoso - Medidas de seguridad - Derechos de la población indígena - Evaluación - Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos - Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidades locales - Lucha contra la corrupción - Política pública - Prácticas de competencia desleal - Cumplimiento regulatorio - Evaluación del impacto social de los proveedores - Mecanismos de reclamación por impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> - Salud y seguridad de los clientes - Etiquetado de los productos y servicios - Comunicaciones de Mercadotecnia - Privacidad de los clientes - Cumplimiento regulatorio

Fuente: GRI – G4 (2013, p.9)

En el desarrollo de la guía GRI G4 cada una de estas categorías y aspectos poseen una referencia a la nomenclatura de los indicadores propuestos para cada temática, a efectos de que se prevean métricas en varias cuestiones específicas. Además, se puede profundizar en recomendaciones, en cuanto a recopilación, fuentes de documentación, relevancia y demás cuestiones relativas a cada indicador propuesto.

A raíz de todo lo expuesto, es que afirmamos la necesidad de que la disciplina administrativa mantenga abierta su mirada a una concepción holística de su objeto de estudio: las organizaciones. A continuación, algunas cuestiones propias del viejo paradigma reduccionista y del necesario salto conceptual, a perspectivas más integrales:

Evolución de paradigmas organizacionales

VISIÓN REDUCCIONISTA	VISIÓN HOLÍSTICA
	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoque eficientista ➤ Empresas depredadoras ➤ Rendición sólo a accionistas ➤ Org. inmorales o amorales ➤ Gerencia tradicional ➤ Disyunción objeto - contexto ➤ Valor agregado económico ➤ Utilitarismo ➤ Mirada en la reputación y actitud reactiva ➤ Corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cosmovisión multidimensional ➤ Desarrollo sostenible ➤ Teoría de los stakeholders ➤ Org. responsables y solidarias ➤ Liderazgo social y holístico ➤ Organizaciones complejas ➤ Valor agregado econ. y social ➤ Capital Social ➤ Análisis de materialidad y actitud proactiva ➤ Largo plazo

Fuente: Elaboración propia

¿Comportamiento moral o ético?

En materia de sostenibilidad, con frecuencia se utilizan términos relacionados con la ética y la moral. Estos términos no son sinónimos, refieren a cosas distintas y su aplicación en el ámbito organizacional exige realizar las disquisiciones semánticas necesarias para diferenciar los mismos.

Cuando usamos el término “moral” nos referimos a las normas y conductas consideradas correctas en un contexto socio-cultural dado. Pueden no corresponderse en forma estricta con las normas jurídicas, dado que estas últimas son las establecidas por el Estado con carácter de obligatorias, estando los individuos y las organizaciones obligados a cumplirlas, aunque no estén de acuerdo con ellas.

La “ética”, en cambio, es una reflexión sobre la moral. Por ejemplo, nuestra moral nos dice que no se debe mentir, y la ética cuestiona: ¿por qué no se debe mentir? Así, la ética no es un conjunto de normas, sino que es la reflexión sobre las mismas.

Tal como expresa Le Mouél (1992), no debemos confundir moral y ética, o derecho y ética, porque de esa forma estamos suprimiendo el libre albedrío del individuo. También añade que:

El sujeto ético no se somete a reglas simplemente porque esté obligado o por temor a una sanción, sino porque cree en ellas y está convencido de su valor y de su legitimidad. Y esta adhesión subjetiva es lo que le confiere a la ética toda su fuerza. (p.89)

En ese mismo sentido, Schvarstein (2004) diferencia a la organización cuando juega un rol de “objeto” y actúa en función de normas morales, y cuando se comporta como un “sujeto” en adhesión a valores éticos, porque elige libremente hacerlo. Por ejemplo, actividades estacionales como la vitivicultura, en época de cosecha están bajo la mira para prevenir posible trabajo infantil. Organizaciones del sector advirtieron que los cosechadores suelen no tener con quién dejar a

sus hijos y los llevan a los viñedos por necesidad, a lo cual algunas empresas decidieron montar guarderías para niños para que puedan estar contenidos con actividades lúdicas mientras sus padres realizan el trabajo temporal.

Cada organización es responsable por sus impactos, estén regulados o no.

Otro ejemplo son las organizaciones que deciden incluir en sus instalaciones lactarios para la defensa de la leche materna, situación no exigida por ley. De este modo las empleadas que están en período de lactancia puedan extraer su leche en condiciones de higiene y sin tener que trasladar sus elementos propios al efecto.

Es así como las organizaciones responsables no se centran en el mero cumplimiento de las prácticas obligatorias o moralmente esperadas, sino que incluyen acciones voluntarias, que se consideran éticamente necesarias para un equilibrio dinámico y sostenible con su contexto. Cabe señalar que esto no es porque la RS sea algo que “se agrega” a las actividades normales de la organización, sino simplemente porque está dentro de la asunción de impactos de cada negocio/ actividad.

Etkin (2007) refiere que:

La acción basada en principios éticos no implica sólo la buena voluntad sino también formas correctas de actuar (...) En la organización ética, justa y equitativa, los criterios de eficiencia y eficacia operan en el marco de lo socialmente deseable. Y ello no configura una debilidad ni una ambigüedad, sino, básicamente, una toma de posición, una fortaleza y un marco de referencia conocido frente al cambio y la incertidumbre del medio ambiente. (p.412)

Comportamientos racionales pero carentes de ética

En los análisis organizacionales podemos identificar varias conductas que son racionales en términos de lógica en la cadena de medios-fines y coherentes en la relación costo-beneficio, y que al mismo tiempo no se correspondan con valores sociales, de preservación del ser humano o el planeta. Que sean “racionales” no las hace ni más ni menos éticas. La ética debe identificarse con una lectura independiente a la racionalidad.

Resulta necesario distinguir que ética y racionalidad son conceptos que van por carriles separados y no pueden ser utilizados como sinónimos. En este sentido la Dra. Bonatti (2019) puntualiza que: “La ética es trascendental pero los fines son del individuo. El ser humano tiene la libertad de desobedecer, de mentir, de lograr el mejor provecho en aras de otro decisor o de la sociedad” (p.86). Asimismo, agrega que:

Dentro de la historia, todas las conductas adquieren pleno sentido. Solo fuera de la historia advertimos esas estafas, corrupción, comportamientos antiéticos, etc. Con el lente del observador que es diferente al del actor. Entonces cambiamos los valores, los fines, y si cambiamos los valores y/o los fines se trata de otra decisión. (p.86)

Bonatti (2019) también plantea la necesidad de reflexionar sobre la **ceguera ética**, la cual:

“describe una situación en la cual el decisor pierde la habilidad de percibir las dimensiones éticas del caso y, por ende, resulta altamente vulnerable al riesgo de incurrir en conductas moralmente reprochables” (p.87).

De este modo, el decisor hace uso de su libertad para elegir una alternativa u otra, de decidir y actuar de modo de obtener sus fines. Cuando esos fines, o las consecuencias de sus conductas, generan un deterioro en la calidad de vida de otro/s, es donde la reflexión ética cobra protagonismo.

Asimismo, caben señalar las consideraciones de Etkin (2012):

Lo ético es tomar decisiones fundadas en valores de libertad, justicia, equidad, solidaridad o el respeto a la dignidad humana, considerados como fines en sí mismos. Lo ético implica seguir principios más allá de la presión de las circunstancias o de los fines específicos de cada decisión. Los valores para considerar son múltiples y sujetos a la apreciación humana, por lo tanto nos encontramos en el campo de la subjetividad y no de la objetivación de las relaciones. El enfoque ético se manifiesta en un contexto de dudas o dilemas respecto de qué valores priorizar. (p.132)

Trascender de lo individual a lo colectivo: Capital Social

El salto conceptual para una administración holística requiere internalizar el concepto de capital social, frente a la operatoria con los distintos grupos de interés.

El estudio del desarrollo de las naciones también requiere de una visión integrada y con la mirada puesta en factores extraeconómicos, y así surgió el concepto de capital social desde investigaciones pioneras de Robert Putnam y de James Coleman, siendo el Dr. Kliksberg quien lo expone en sus distintas obras, como uno de los recursos necesarios para fortalecer la cultura y obtener un mayor desarrollo sostenible.

Dimensiones del Capital Social

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	REFLEXIONES
CONFIANZA	Clima en las relaciones interpersonales; en qué medida la gente confía (unos y otros en una sociedad).	Una mayor confianza permite mayor fluidez en las relaciones económicas y las transacciones. Menor confianza, redundante en pleitos y litigios que encaucen el cumplimiento de los compromisos asumidos.

ASOCIATIVIDAD	Capacidad de una sociedad para construir formas de cooperación (desde cosas sencillas como agruparse para ayuda mutua, hasta cuestiones complejas como la cooepetencia y la concertación nacional)	Esta capacidad de hacer sinergia es muy relevante para el desarrollo. Además, fue crucial en la suerte política de algunos países contemporáneos, que pudieron liberarse de regímenes dictatoriales.
CONCIENCIA CÍVICA	El comportamiento de la gente frente a todo lo que sea de interés colectivo.	Tanto sea desde cuidar espacios verdes hasta pagar impuestos, habla del grado de conciencia colectiva en una sociedad.
VALORES ÉTICOS PREDOMINANTES	Cuáles son los valores éticos prioritarios en la toma de decisiones y en los comportamientos de empresarios, profesionales, políticos, etc.	Son decisivos y tienen un impacto cultural muy importante. Por ejemplo, cuán legitimada está la corrupción en una sociedad.

Fuente: Elaboración propia que compila nociones expuestas por Sen y Kliksberg (2007, p.265)

Entonces, la confianza, la conciencia cívica, la asociatividad y los valores éticos juegan un papel protagónico en la construcción de capital social de una nación y en su desarrollo.

Por el contrario, sociedades donde están erosionadas la confianza, la capacidad de hacer cosas en forma colectiva, con baja conciencia cívica, individualismo y codicia desenfrenada, difícilmente puedan desarrollarse en forma plena.

Algunas citas que abonan a la interrelación de los conceptos de sostenibilidad, RS, capital social:

- Sen y Kliksberg (2007) afirman que:
 “Los valores éticos de los empresarios y profesionales de una sociedad son parte fundamental de los activos productivos de esa sociedad” (p.266).

- Larocca (2008) señala que:
 “Las coaliciones y asociaciones para actuar conjuntamente entre empresas, ONG, Estado y universidades pasan a ser una vía de excelencia para la RSE efectiva y sustentable” (p.414).
- Saravia (2010) enuncia que:
 El nivel de responsabilidad social en las organizaciones depende en gran medida del nivel y calidad de la demanda efectiva que se verifica en las comunidades con que se relaciona. Es decir, que el nivel de responsabilidad social se ve mayormente determinado por lo que las comunidades reclaman a sus organizaciones. (p.14)
- Kliksberg (2013) aboga en sus obras que, frente a mayor ética, habrá mayor desarrollo y comenta:
 La RSE no llueve. Países como Noruega y Suecia son líderes mundiales en RSE. Favorece que lo sean también en Desarrollo Humano, medio ambiente, supresión de la discriminación de género, erradicación de la pobreza. Sus logros en RSE, tienen que ver con regulación, es por ejemplo obligatorio publicar balances sociales, pero también con la educación, con una cultura pro valores éticos, y con una sociedad que ha fijado elevados estándares éticos a sus empresas y empresarios. (p.18)

Rol del profesional en Ciencias Económicas

A raíz de lo hasta aquí expuesto, resulta necesario reflexionar sobre el rol que tenemos los profesionales en ciencias económicas en la construcción de una sociedad mejor, más justa y solidaria y en armonía con el medio ambiente.

Para empezar, algunas cuestiones, tal vez obvias, quizás debatibles. Todo profesional:

- Es un ser humano.
- Habita este planeta y su calidad de vida depende de él.
- Es un ciudadano.
- Se debe a la comunidad a la que pertenece. Su “lealtad” no es solamente hacia su profesión sino, desde una visión holística, hacia la comunidad donde ejerce su profesión.

Todos los ciudadanos tenemos un rol coprotagonico en materia de desarrollo sostenible, porque es algo que nos afecta por igual. Hechos simples y cotidianos como: qué compramos, qué consumimos, qué difundimos, qué hacemos con los residuos, y tantas otras acciones diarias, nos constituyen en agentes de cambio positivos -o negativos- en cuanto a la sostenibilidad.

Considerando que las incumbencias de las distintas carreras, afines a la economía, incluyen la participación profesional en organizaciones de todo tipo, y sabiendo de la universalidad de la sostenibilidad, cobra importancia la mirada del triple impacto.

Por otra parte, cabe recordar que nuestras profesiones han sido públicamente cuestionadas en escándalos éticos de magnitud, como ser el caso Enron, la crisis de las hipotecas *subprime*, entre otros (Kliksberg, 2011). En varios casos, profesionales fueron interpelados por haber cometido prácticas ilegales, fraudulentas. Y en otras situaciones, tuvieron que rendir cuentas por acciones realizadas dentro de la ley, pero carentes de legitimidad y en perjuicio de la sociedad.

Cada decisión y cada acto de un profesional en ciencias económicas tiene consecuencias en su comunidad: un economista que aboga por la autorregulación de los mercados; un contador que utiliza su “creatividad” para exponer información en los balances o que apela a artilugios contables para eludir o evadir impuestos; un administrador que cierra una unidad de negocios con una mirada eficientista, sin considerar la posibilidad de reubicar a los empleados y procediendo

directamente a su desvinculación; un profesional que elige contratar personal masculino para evitar posibles licencias por maternidad, etc.

En nuestro estricto rol profesional, tomamos diariamente decisiones que van -o no- de la mano con el paradigma de la sostenibilidad; y en cada una de esas decisiones debemos detenernos a pensar en su impacto en los distintos grupos de interés y cómo eso condiciona el largo plazo de mi organización y la calidad de vida de la gente y el planeta. No importa la jerarquía que tengamos, la RS es transversal a toda la organización y nuestro accionar debe enmarcarse en ella con independencia del nivel del puesto.

Como profesionales, podemos incidir positivamente en nuestra comunidad de influencia de infinidad de maneras, como ser: ayudar a un grupo de artesanos para que se conformen en una cooperativa y participen en redes de comercio justo; ser emprendedores sociales; apoyar iniciativas de inclusión social; sensibilizar sobre la degradación ambiental a los actores involucrados en mi negocio/actividad; fortalecer el gobierno corporativo de la organización en la que trabajo; incluir aspectos socio-ambientales en las agendas de los ámbitos de actuación; empoderar pequeñas y medianas empresas y organizaciones de la sociedad civil; potenciar el desempeño de organizaciones públicas, denunciar todo hecho ilegal que tomemos conocimiento (desde nuestro rol profesional o desde otros roles que tengamos); cumplir y hacer cumplir el código de ética de nuestra profesión; educar con valores sociales; difundir las buenas prácticas de organizaciones sostenibles; compartir experiencias profesionales con impacto socio-ambiental positivo; abstenerse de comprar, vender, e interactuar con organizaciones donde la tonalidad de “grises” nos de señales de alertas, etc.

No hay dudas que el profesional en ciencias económicas debe constituirse en un agente de cambio social positivo. Su forma de actuar tiene consecuencias directas en cada uno de los cuatro componentes del Capital Social: al ser un ciudadano con conciencia cívica y un modelo a seguir, al inspirar confianza en sus relaciones interpersonales y profesionales, al trabajar en equipo, al promover la asociatividad entre organizaciones, pensando en el efecto ganar-ganar, construyendo

tejido social y alianzas, dialogando con stakeholders; siendo una persona íntegra con valores éticos que enaltezcan la vida de las personas y el medio ambiente frente a concepciones meramente individualistas, de derroche, consumistas, o utilitaristas.

Todos los profesionales, y esencialmente los de ciencias sociales, como son las económicas, moldean la cultura con cada uno de sus actos cotidianos.

El camino hacia la utopía requiere muchas batallas, pero sin duda la más importante es la batalla cultural

Floreal Gorini, dirigente cooperativista

Referencias Bibliográficas

- Bonatti, P. (2019). Las Meta decisiones y la teoría de la racionalidad instrumental mínima. *Ciencias Administrativas* | Año 7 | N° 13 Enero - Junio 2019 <https://doi.org/10.24215/23143738e037> ISSN 2314 – 3738 <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Comisión Mundial Sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987), *Nuestro Futuro Común -Informe Brundtland-*, ONU.
- Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones*. Chile: Ed. Pearson.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. México: Granica.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica.
- Etkin, J. (2012). *Brechas éticas en las organizaciones*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- FACPCE –Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – Resoluciones técnicas 36/2012 y 44/2016.

- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *New York Times*, 13 de Septiembre.
- GRI – G4 (2013): *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*.
- Kliksberg, B. (2011). *Escándalos éticos*. Buenos Aires: Temas.
- Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios*. Buenos Aires: Distal.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Larocca, H. (2008): “Responsabilidad Social Empresaria” en Vicente, Miguel (comp). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Prentice Hall. Pearson.
- Le Mouél, J. (1992). *Crítica de la eficacia*. Argentina: Paidós.
- Norma ISO 26.000:2010 – Responsabilidad social.
- Pizzi, C. y Blasco M. (2012). *Organizaciones sustentables. De la idea al diseño*. Argentina: Editorial Buyatti.
- Pizzi, C. y Blasco M. (2013). *Personal sustentable. Cuidando los activos humanos*. Argentina: Editorial Buyatti.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011), *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, *Harvard Business Review*, Enero.
- Saravia, F y Escobar, J. (2010). *Hacia una democracia socialmente responsable*. Buenos Aires: Prometeo.
- Schvarstein, L. (2004). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Sen, A. y Kliksberg, B. (2007). *Primero la gente*. Barcelona: Deusto.
- Vives, A. (2014). *Gestión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Capítulo 12

Las organizaciones Pymes

Claudio Pizzi

Las Pymes tienen características particulares que se asemejan a ciertas especies de animales en peligro de extinción. Son habitualmente tema de conversación. “Todos decimos que queremos cuidarlas y manifestamos abiertamente nuestra preocupación por ellas”, nos generan un sentimiento solidario. Les profesamos admiración por la lucha quijotesca que llevan adelante en materia de supervivencia en un escenario dominado fuertemente por las corporaciones. Aparecen en programas de TV, en radios, en las redes sociales, en programas formales de ayuda a emprendedores, y en la consideración de ciertas políticas públicas que intentan favorecerlas. Hay un aspecto que a mi criterio resulta central y no es foco de discusión masiva: “**la gestión**”.

A menudo me pregunto a qué se debe. ¿Será porque conviene hablar de aquellas cosas que resaltan sus virtudes y esconden los defectos?, ¿o porque sólo se alcanza a dimensionar las variables duras y tangibles de su realidad?

Cualquiera sea la respuesta, los temas vinculados a las pymes suelen girar alrededor de: la excesiva tasa impositiva, la falta de acceso al comercio exterior, los escasos y costosos medios de financiación, la burocracia en materia de constitución de proyectos emprendedores.

La “gestión”, es un aspecto que pretendo profundizar, porque lo considero relevante en lo que respecta a sus posibilidades de crecimiento y desarrollo.

El efecto de la buena o mala administración de las pymes tiene que ver con lo que yo llamo: “**problemas puertas adentro**”. En este capítulo les propongo entender su lógica, su conformación, y el vínculo profesional que podemos establecer con ellas, sea como miembros estables, consultores, o staff de apoyo. Analizaremos sus características a través de la administración, y demostraremos su importancia a la hora de proyectar un futuro sustentable para la región. Empezaré por “intentar” definir qué son las pymes, y terminaré mencionando algunas ideas acerca de cómo podemos ayudarles en materia de desarrollo sustentable.

¿Qué son las Pymes?

Los manuales de administración han sido la base de sustentación de nuestro aprendizaje pasado y presente. Nos han introducido en el mundo de las grandes organizaciones. No son pocos los ejemplos de casos de estudio que refieren a empresas transnacionales, multinacionales, de gran porte, trayectoria y perspectivas.

Existe un segmento muy numeroso de organizaciones que conforman lo que conocemos como pymes (pequeñas y medianas empresas) que ocupan un papel central en la economía de todos los países del mundo.

El “*big bang*” de los negocios empieza con un par de ideas, con el dinero de una indemnización, con alguna habilidad artesanal que ha sido probada por un público conocido como los amigos o la familia. El sabor de un alimento tradicional que merece una oportunidad en el mercado, un invento casero, el uso de un material descartable y el trabajo del emprendedor 24 horas al día para lograr el objetivo: convertir su proyecto en realidad. Otros en cambio, deciden seguir el camino de los antecesores, aprovechar lo que ha sido construido e instalado y dotarlo de sus características personales. Es la segunda generación involucrándose en el negocio familiar. Esto es la pyme.

Son organizaciones que realizan actividades productivas y de servicios. Los datos que se utilizan para clasificarlas en micro, pequeñas y medianas, son: el nivel promedio de ventas totales anuales, y la cantidad de empleados que la integra. No existe un acuerdo generalizado al respecto. Su ordenamiento varía por país y región. Ejemplo:

Micro: 0-10 empleados (industrial), 0-10 empleados (comercial), 0-10 empleados (servicios).

Pequeña: 11-50 empleados (industrial), 11-30 empleados (comercial), 11-50 empleados (servicios).

Mediana: 51-250 empleados (industrial), 31-100 empleados (comercial), 51-100 empleados (servicios).

Grande: 251 empleados en adelante (industrial), 101 empleados en adelante (comercial), 101 empleados en adelante (servicios).

Algunos países han decidido categorizarlas a través de un “coeficiente” que entremezcla facturación, cantidad de empleados, activos totales, nivel salarial entre otros.

Su nivel de influencia, en el sostenimiento del “tejido social y económico” de cualquier región, resalta a partir de dos características que las definen como estratégicas:

- **Gran volumen** en relación a las corporaciones.
- Principales **generadoras de fuente de empleo** en el mundo.

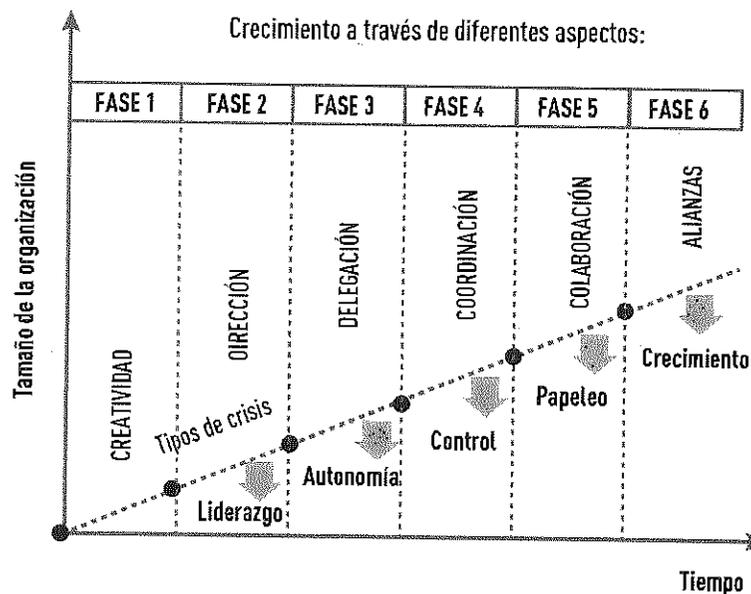
Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) conjuntamente con la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) demuestra que (con independencia del nivel de ingresos o región), las microempresas y las pymes representan el 63% del empleo total.¹⁹¹

191 Rojas, L. (2017). *Situación del financiamiento a pymes y empresas nuevas en América latina*. Pymes y nuevas empresas: su contribución al crecimiento, el empleo y la innovación. Fuente: OIT, 2015

¿Empresas familiares ó Empresas de Familia?

La diferencia entre los términos “familiar” y de “familia”, radica en las posibilidades de desarrollo futuro del proyecto. El ciclo de vida de una organización inicia con la idea, sigue en la etapa de introducción, crecimiento, madurez y declinación. La empresa familiar es un emprendimiento de “subsistencia”. La decisión de dar ingreso a la “administración” como fuente de conocimiento, juega su rol en el proceso de transformación hacia lo que denominamos, empresas de familia. La administración genera un impacto positivo en lo que respecta a sus estructuras, sistemas de control y planificación. Este proceso de cambio de proyectos de subsistencia a organizaciones dinámicas puede darse en cualquiera de las etapas del ciclo.

Modelos de fases de crecimiento de Greiner



El modelo de crecimiento de Greiner¹⁹², describe las diferentes fases por las cuales atraviesa una organización, y los tipos de crisis que deberá sortear. La diferenciación que marcamos anteriormente es central para entender el proceso de desarrollo. Las empresas familiares, suelen acumular las crisis que frenan su crecimiento. La tornan en extremo vulnerables ante un contexto cada vez más complejo y cambiante.

Este efecto en la práctica las arrastra en buena parte de los casos hacia la **informalidad**. El Banco Interamericano de Desarrollo detectó en Latinoamérica y el Caribe, la existencia de más de treinta millones de empresas pequeñas, informales y con acceso limitado al crédito, sin garantías ni información contable, ni historial financiero de fiar. Como intento por mejorar sus chances de desarrollo a través del crédito, el banco decidió trabajar en un proyecto para evaluar la solvencia a través de pruebas psicométricas conjuntamente con la Universidad de Harvard.

La evolución de emprendimientos del tipo familiar atraviesa las fases descritas por Greiner, a las cuales se le suma tres etapas propias del tipo de organización. Etapa **fundacional**, etapa de **sucesión** y etapa de **conversión**.

En la **fundacional**, existe un claro control en lo que respecta a la toma de decisiones por la figura principal (el fundador) quien inicia un camino de sacrificios y superación de obstáculos primarios. Es un rol aglutinador de contactos, conocimientos, poder e intuición de negocios. A medida que se produce la integración familiar, el proceso de delegación se va desarrollando sobre la base de la confianza, no siempre acompañado de conocimientos técnicos y experiencias. Existen infinidad de organizaciones en donde los cargos directivos, son conferidos a personas sin preparación que deben decidir sobre sus áreas de referencia (finanzas, contabilidad, producción, comercialización, logística, recursos humanos, otras.).

192 Greiner, L. (1972). *Evolución y revolución conforme las empresas crecen*. Modelo de gestión estratégica de cinco fases de desarrollo organizacional. Harvard Business Review

La etapa de **sucesión** se origina en buena parte de los casos como consecuencia del apartamiento o deceso del fundador o fundadores. Aquí, las nuevas generaciones toman el control y no siempre cuentan con el conocimiento acumulado en la anterior. El poder y la toma de decisiones pasan de manos de manera traumática y sin escalas de aprendizaje. Muchos emprendimientos fracasan por esta razón.

A la tercera etapa podemos denominarla de **conversión**, porque encuentra a la organización atravesada por el cuadro gerencial. Si ha crecido en las anteriores, lo ha hecho acompañada por un proceso traumático de delegación hacia líneas de autoridad medias (jefaturas y supervisiones). Esta etapa obliga a los sucesores a conceder algo de ese poder concentrado en “gerentes”, que serán los que tomarán buena parte de las decisiones operativas – programadas.

La conversión de **empresas familiares** en **empresas de familia** requiere de cambios profundos en las formas de **hacer, pensar y decidir**. Existe un doble objetivo básico perseguido por sus miembros. Crear **riqueza y felicidad** para los actuales y futuros integrantes del grupo.

Es indudable que el crecimiento empresarial se encuentra estrictamente vinculado con el familiar. Ambas dimensiones deben encontrar “armonía y equilibrio” para poder aceptar los desafíos de proyectos futuros. La falta de estos elementos en lo familiar, determina su inexistencia en el marco organizacional.

Empresas dinámicas

¿Qué significa ser una empresa dinámica?

Hugo Kantis respondió la pregunta en una nota para “el cronista”, denominada: “Hay que crecer con empresas dinámicas e innovadoras”, publicada en internet, (www.elcronista.com.ar) en el mes de julio del 2015.

...Son propuestas de negocios novedosas que consiguen nacer y convertirse, en pocos años, en pymes competitivas con potencial de seguir creciendo. Son emprendedores que tienen la ambición de crecer sin ponerse límites de antemano. Argentina debería apostar fuertemente a retomar el crecimiento en base al fomento de este tipo de emprendimientos dinámicos e innovadores y a las empresas jóvenes. Los estudios internacionales aportan elementos acerca de su contribución a la expansión de la actividad económica. Además, muchas de ellas contribuyeron fuertemente a salir de la crisis en nuestro pasado cercano...

La respuesta nos sirve de base para entender la diferencia entre el concepto de subsistencia y desarrollo sustentable. Las pymes de subsistencia del tipo familiar o no familiar encuentran un techo al crecimiento. Son tres, los factores causales que podrían dar soporte a esta condición:

- Inexistencia de procesos de innovación.
- Falta de conocimientos técnicos adecuados en materia de gestión.
- Existencia de modelos mentales sesgados.

Los modelos mentales son las imágenes, los supuestos e historias que habitan en nuestra mente, acerca de nosotros y el mundo que nos rodea. Según P. Senge¹⁹³, son activos, moldean nuestros actos, y afectan lo que vemos. Esta circunstancia puede reducir drásticamente las posibilidades de desarrollo de las pymes, limitando entre otras cosas: la variedad de alternativas competitivas, las oportunidades de elección de herramientas de análisis, el tipo de organización ideal, y el sistema de evaluación / elección de jugadores y cuestiones claves (negocios, empleados, clientes, proveedores). La posibilidad de “sostenerse” en el

193 Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Editorial Granica

tiempo, puede depender del nivel de apertura mental de sus propietarios. De cuanto esfuerzo comprometan en “entender” a sus emprendimientos desde un enfoque holístico. De su nivel de apertura hacia la aceptación de la incertidumbre y el cambio. Factores que los obligarán a reinventarse todo el tiempo en pos de la “sustentabilidad”.

Problemas típicos de las empresas familiares en su trayecto hacia la sustentabilidad

Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y rentabilidad según J. P. Sallenave¹⁹⁴. Estos tres elementos que él denomina “voluntades organizacionales”, se encuentran vinculados entre sí.

Para lograr crecimiento a través de la rentabilidad, sobrevivir, y perdurar en un estado competitivo, es imprescindible que el emprendimiento tenga un adecuado punto de partida.

No es posible generar un proyecto empresarial sustentable, sin un adecuado proyecto de gestión que le de soporte. La sana administración es un condimento necesario para lograr este objetivo. En buena parte de los casos surge como consecuencia de problemas que van menguando la capacidad de crecimiento.

Lo que más preocupa a buena parte de las pymes familiares al iniciar el negocio, se relaciona con variables propias de la operación: carga tributaria, costos, capacidad de producción, requerimientos financieros. A medida que el proyecto avanza, comienzan a aparecer los “obstáculos de gestión”, difíciles de dimensionar por pertenecer al complejo mundo de lo intangible.

194 Sallenave, Jean P. (1994). *La Gerencia Integral*. Barcelona: Editorial Norma

Los problemas comúnmente detectados que demandan urgentes cambios son:

- a) *Confusión entre los vínculos familiares y los que se forman a través de la interacción organizacional.*
- b) *Confusión entre los fondos y bienes propios y los de la actividad.*
- c) *Confusión entre el nivel de gobierno y el nivel ejecutivo.*
- d) *Incompatibilidad de criterios entre los grupos generacionales (fundador – sucesor).*
- e) *Diferencias entre las etapas de crecimiento familiar y las de crecimiento empresarial.*
- f) *Competencia por el poder entre el equipo directivo familiar y el equipo gerencial.*
- g) *Parálisis organizacional. Impuesto de sucesión.*

- El punto a), describe la compleja labor del gerente de una pyme familiar. Su rol en muchas ocasiones se ve desvirtuado por la distribución de cargos y el poder formal. Las cuestiones a resolver entre otras son:
¿Cómo controlar y dirigir a un empleado que a su vez es el hijo de uno de los propietarios?
- El punto b), remite al manejo indiscriminado que se realiza de los bienes de la empresa, como ser: el uso de vehículos para fines particulares, los retiros de fondos para gastos personales o el aporte de recursos provenientes del patrimonio de los integrantes. Ejemplos típicos son el pago de materiales o materia prima con instrumentos de crédito no corporativos como tarjetas, o transferencias de cuentas personales a proveedores de la empresa.
- El punto c), pone de manifiesto la incapacidad de los miembros de diferenciar los aspectos directivos de los operativos. Esto les impide ser eficientes y productivos a la hora de invertir el tiempo que le dedican a la organización. La necesidad **de hacerlo y controlarlo todo**, es el producto de la imposibilidad de **delegar**. El propietario invierte más tiempo en la operación que en la planificación.

- El punto d), representa las diferencias que empiezan a surgir entre los miembros de la familia sobre la forma de administrar la organización. Esto ocurre a medida que las generaciones posteriores al fundador van adquiriendo representatividad, poder y control sobre las operaciones.
- En el punto e), los problemas se generan cuando la tasa de **crecimiento de las utilidades** es inferior a la **tasa de crecimiento de los requerimientos familiares**. A medida que se van integrando los diferentes miembros, la organización va requiriendo mayores niveles de ingresos por actividad para sostenerlos. Esto afecta la tasa de reinversión de recursos y puede poner en peligro el desarrollo de la organización.
- El punto f), describe la puja que puede originarse entre la experiencia y el conocimiento, entre el statu quo y la necesidad de cambio. Esta competencia por el poder y falta de claridad en la toma de decisiones, suele ser el disparador de las siguientes preguntas: ¿a quién debe reportar un empleado?, ¿por qué los socios no respetan los procesos de trabajo y autorizaciones?, ¿por qué son los socios, los que terminan decidiendo sobre aquellos puntos que deberían ser responsabilidad de los gerentes?
- El punto g), describe dos efectos. El primero, se relaciona con el ritmo del sistema decisorio que se imprime en la organización. Si es en extremo lento, genera costos de oportunidad innecesarios. Los socios se conceden largos períodos de tiempo para tomar decisiones por temor a cometer errores. Un ejemplo, podría estar dado por las dudas que genera la cantidad de materia prima a comprar en un proceso inflacionario (mantener un stock mínimo, acopiar, o utilizar el capital de trabajo para otro tipo de necesidades). La falta de un proceso de selección y análisis adecuado “genera indecisión”, y puede hasta llegar a “paralizar” las operaciones (frenar entregas a clientes, discontinuar la producción, demorar el pago de salarios). El segundo efecto se lo conoce como “impuesto de

sucesión”, y representa el poder y la información acumulada por el fundador a lo largo de su gestión. Conocimientos, acuerdos, procedimientos que los sucesores desconocen y sencillamente no pueden aplicar porque no saben, no pueden o no fueron capacitados para ello.

Otro aspecto del impuesto de sucesión se relaciona con la decisión del directorio de resistir la idea de transferir el cargo a la descendencia. Esta situación ocurre por diferentes motivos.

1. Desconfianza en los sucesores.
2. Falta de un proyecto post retiro.
3. Necesidad de contacto social, entre otros.

En la situación 1, el Fundador duda de las capacidades y visiones del sucesor para mantener el proyecto vivo y en crecimiento. En las situaciones 2 y 3, las cuestiones son personales. La falta de un proyecto de ingresos o actividad que permita reemplazar al actual suele demorar el retiro. En un esquema de plan de sucesión, el punto 2 podría considerarse un aspecto a resolver.

La necesidad de contacto social se vincula con la “nostalgia” y el sentido de pertenencia del fundador hacia su “creación”. Los Fundadores retirados que en forma recurrente visitan la organización, utilizan una frase bastante común: “Vengo a ver cómo van las cosas”. Representa la necesidad de volver a conversar con los empleados antiguos y recrear sus épocas doradas. Recordar los acontecimientos épicos en la etapa fundacional que lo tuvo como protagonista.

Las Pymes y su impacto en la economía global

Diferentes estudios realizados sobre la materia han podido demostrar que las pymes representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales en todo el mundo, y su participación en el empleo total, se

compara a la de las grandes empresas. Estos datos nos sirven para dimensionar su verdadero impacto en la economía global y su capacidad de contribución en la lucha contra la pobreza.

El PNUD (*Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*), define a la “pobreza” como la incapacidad de las personas de vivir una vida tolerable.

...incluyendo la posibilidad de llevar una vida larga y saludable, tener educación y disfrutar de un nivel de vida decente, contar con libertad política, el respeto de los derechos humanos, la seguridad personal, el acceso al trabajo productivo y bien remunerado, y la participación en la vida comunitaria...

La definición pone el acento en la relación entre el hombre y el trabajo de calidad. Por su parte, un estudio del Banco Mundial¹⁹⁵, proyecta las necesidades de los países en términos de puestos de trabajo para los próximos años.

...”se estima que actualmente hay unas 200 millones de personas desempleadas en el mundo y otra gran proporción que trabajan de manera informal...De acuerdo al Banco Mundial, se necesitan crear unos 600 millones de puestos de trabajo para el año 2030 solo para sostener el vertiginoso ritmo de crecimiento poblacional y evitar que millones de personas caigan en la pobreza...En la actualidad, son las micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente en las áreas de servicios y agricultura, las que emplean a la mayoría de los trabajadores”...

195 <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/07/05/el-mundo-necesita-crear-600-millones-de-empleos-para-2030>

Las pymes también son importantes en los países desarrollados.

Es probable que al hacer mención a un país desarrollado, converjan en nuestra mente los nombres de las grandes corporaciones que lo identifican. No obstante, el papel de las pymes en ellos, suele ser determinante. Una de las razones por las que Alemania, ha podido sortear la crisis económica que oportunamente golpeó a la mayoría de las naciones europeas, tiene que ver con la fortaleza de su aparato productivo. Las micro, pequeñas y medianas empresas, conocidas como KMU¹⁹⁶, asumen un rol fundamental en esa estructura. Las diferentes fuentes consultadas muestran que, en Alemania, existen alrededor de tres a cuatro millones de empresas. El 99% de ellas se encuadran en el segmento de las pymes. La mayoría son de origen familiar, y generan más del 60% del empleo en el país. En su esencia, destacan tres aspectos muy interesantes en lo que respecta a la sustentabilidad. Para combatir la rutina laboral, y desarrollar buenas perspectivas de carrera, un elevado porcentaje ofrecen a sus empleados: libertad para generar ideas empresariales, participación en los procesos laborales, y participación (más allá de las jerarquías), en reuniones estratégicas.¹⁹⁷

Oportunamente nos referimos a la distinción entre empresas familiares y de familia. Dijimos que solo a las segundas podríamos considerar “dinámicas”. ¿Por qué la distinción es importante?

Podemos encontrar la respuesta en un informe realizado por la Organización Mundial de Comercio (2016),¹⁹⁸ que dice lo siguiente:

“En la mayor parte de los países, las pymes representan una proporción considerable del empleo...pero solo las pymes de **elevado crecimiento** contribuyen positivamente a la creación de **empleo neto**...”

196 KMU es la sigla con la que se identifica a las pymes en Alemania. (Klein – und Mittelstandische Unternehmen)

197 www.masmisionpyme.com (comercio – exterior 5283) – pymes, ejes de la economía alemana. <https://www.make-it-in-germany.com/es/> (la-pyme-alemana-atrae-con-buenas-perspectivas-para-hacer-carrera).

198 Organización Mundial del Comercio. Informe sobre el comercio mundial 2016 – (Pág. 6).

En la Argentina, el desafío es aún mayor debido a la fragilidad de su tejido socio – empresarial. Una nota de investigación del diario La Nación de febrero del 2017, revela que, en la Argentina, tan solo el 0,2% de las empresas locales llegan a ser consideradas grandes compañías, el 16,8% alcanza el rango de pymes, y el 83% restante integran el segmento de microempresas. Estas últimas, son las grandes tomadoras de empleo generando 4,3 millones de puestos de trabajo.¹⁹⁹

De lo observado, podemos concluir que la pyme, sea de origen familiar o no, tiene su espacio de oportunidad en la economía mundial.

El profesional de administración, encuentra en este terreno, desafíos sumamente importantes:

- A. *Crear en asociación con colegas o personas afines, empresas dinámicas.*
- B. *Apoyar a través de sus conocimientos la creación de empresas dinámicas.*
- C. *Brindar soporte a las pymes en el complejo camino de su "profesionalización".*

Un camino de conversión de empresas de supervivencia a empresas dinámicas

Los fundadores son seres humanos, y a pesar de no parecerlo debido a su fuerza sobrenatural, puesta al servicio del proyecto, lo son. Deben abandonar el puesto por cuestiones biológicas como el resto de los mortales. Es una generación en retirada que deja a su paso, algunas preguntas a responder:

¿Existe un sucesor?,

¿Quién es, quiénes son y cómo piensan?,

¹⁹⁹ Manzoni, C. (19/02/2017). *El mapa empresarial de un país donde las pymes son las grandes empleadoras*. Nota de investigación. Diario La Nación.

¿Desearán seguir con el proyecto?,

¿Se comprometerán tanto o más que el fundador?

La sucesión en el mando de una organización, no es tarea sencilla, máxime cuando se trata de reemplazar una figura rutilante como el Fundador. Hace falta preparación en los siguientes aspectos:

- **Virtudes humanas** (responsabilidad, fortaleza, perseverancia, flexibilidad, orden).
- **Cuestiones de competencias** (habilidades técnicas, know how).
- **Cuestiones de gobierno** (estructura de la organización).
- **Ejecución y evaluación** (decisiones).

Para dar soporte a estos componentes, la organización, requerirá de: mentores, consultores, y de sistemas de evaluación y remuneraciones. Adecuado planeamiento estratégico, distribución de cargos directivos, formalización de los sistemas de información, y "mentalidad presupuestaria".

La generación en retirada se lleva cosas buenas y no tan buenas, y los sucesores, deben mantener lo que se ha hecho bien y cambiar lo necesario para que la organización pueda perdurar y adaptarse a los nuevos desafíos.

El plan de sucesión

Un Directorio, es un órgano que determina – aprueba la estrategia de la empresa, la implementa, nombra gerentes, supervisa el *management*, y asegura el flujo de información económico – financiera para los accionistas. En las empresas familiares, este Directorio, cuyo papel es preponderante y estratégico, debe profesionalizarse para lograr que la organización sea sustentable en el tiempo.

Un **plan de sucesión** es una herramienta que facilita la transición entre los fundadores y las nuevas generaciones. Describe como se

hará el traspaso de todo lo concerniente a la gestión de la organización. Uno de los elementos que debería integrarlo es el denominado protocolo familiar (PF). Es oportuno que también incluya el proceso de profesionalización con la descripción de sus etapas y requerimientos.

El **PF**, es una herramienta que puede dotar al proyecto de un ordenamiento superior. Es de vital importancia crearlo y ponerlo en marcha desde el momento “cero”. Tres aspectos relevantes, avalan esta recomendación:

- Representa un paso adelante en el proceso de profesionalización.
- Es una de las piezas clave para transformar una empresa familiar en una de familia.
- Es imprescindible para encontrar el dinamismo que requiere la sustentabilidad.

Para mantenerse y desarrollarse, es necesario consolidar un **PF** que ayude a garantizar la continuación de la firma de manera armónica (adecuado balance entre felicidad y desarrollo familiar – prosperidad de sus miembros – propiedad – rendimiento económico – excelencia en la dirección y ejecución de los proyectos).

Este protocolo debe ayudar a crear el clima de armonía y unidad necesaria, conservando los valores que hacen fuerte a la empresa familiar. El desafío consiste en profesionalizar a los propietarios. Para ello, su contenido debe contemplar estos temas:

Tipo de empresa familiar que se quiere – valores compartidos (definición) – orientación estratégica – definición del órgano de gobierno – propiedad de la empresa (definición de acceso y/o venta) – criterios (para el trabajo conjunto – para la incorporación de nuevos miembros) – orientación sobre la formación para las futuras generaciones – sistemas de evaluación y recompensa de los familiares que trabajan en la firma – políticas de crecimiento, financiación e inversión – definición sobre tipo y necesidad en materia de reuniones de familia (frecuencia – número de participantes, etc.).

Como cualquier organización, deberá establecer un sistema de remuneración (retiros, sueldos, honorarios, dividendos) para sus integrantes.

El sistema elegido, tendrá que tomar en cuenta las restricciones de caja, las necesidades de capital de trabajo y el establecimiento de un piso de actividad que le permita generar cierto flujo de ingresos permanentes. En la medida que la organización crezca y pueda establecer una separación de roles, esa retribución podría otorgarse en forma de dividendos, o determinarse a partir de una combinación de los factores mencionados.

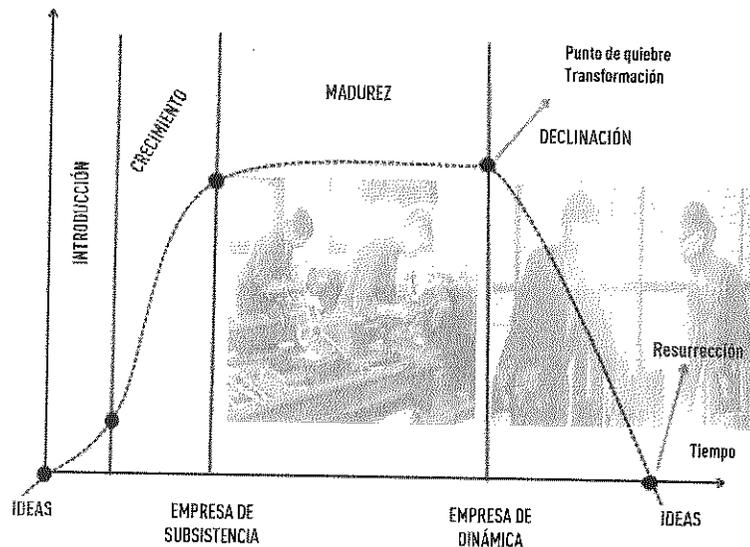
El establecimiento de una retribución genera orden administrativo. Sirve como elemento de valoración del capital invertido y del tiempo insumido. Evita alteraciones en sus resultados económico – financieros. Para consolidarla, es imprescindible que el empresario pyme proponga con claridad, cuáles serán las funciones que asumirá en la organización. Su definición dependerá de la separación conceptual entre capital y gestión.

Curva de crecimiento y etapas de desarrollo

El ciclo de vida de una pyme²⁰⁰, no es diferente al de otras empresas. En virtud de lo expuestas que están a las fuerzas competitivas del mercado, pueden quemar etapas con mayor rapidez que el resto. El ingrediente “capital inicial” sumado al tipo de decisiones que se toman, son dos condicionantes a la hora de determinar sus posibilidades de éxito.

200 FUENTE IMAGEN: <https://cepymenews.es/como-seran-las-empresas-del-futuro> - http://laboral.blogs.lexnova.es/files/2012/02/Escuela-de-Aprendices_Sagunto.jpg

Ciclo de vida de la PYME



Ejemplo:

Un emprendedor, observa un local que dice SE ALQUILA, le gusta, le agradan sus dimensiones, se acerca a la inmobiliaria, pregunta condiciones. Lo alquila, luego compra la mercadería, lo decora, le coloca su nombre comercial, contrata vendedores de salón, manda a diseñar folletos de promoción en una imprenta, los reparte, abre una página en Facebook para darlo a conocer entre sus contactos, lo inaugura y comienza con la actividad. En esta historia, no importa el resultado final. Mantendremos dos supuestos. A) Al emprendedor le va bien, B) al emprendedor le va mal. La pregunta para el lector es la siguiente, ¿cuáles serían las razones por los cuales el proyecto sigue por la senda A o B?

En ambos casos la respuesta es la misma: **ausencia de planificación estratégica.**

La intuición empresarial puede ser o no correcta, pero si algo tenemos en claro al evaluar estos casos es que buena parte de los emprendedores, no siguen el proceso de análisis de oportunidades y riesgos, ni proyectan escenarios utilizando diferentes criterios (optimista – pesimista – neutro) sobre el negocio. El “hacer” antecede al “eva-

luar”. La conducta intuitiva puede conducir al éxito o al fracaso, lo mismo ocurre si no se cuenta con los fondos suficientes para esperar el retorno de la inversión.

Algunos datos sobre mortalidad empresarial...

En España, para García Ordóñez, de la Universidad de Cadiz, “el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años”. “En los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años”. (CEPAL). De acuerdo con Cetro-Crece, de México, “el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. En los Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus, “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”. La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma taxativamente que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º”.²⁰¹

En el ciclo de vida, hemos incluido la etapa de resurrección que inicia una vez decretado el cierre formal de la organización. Existe un punto previo de reconversión o quiebre. Representa una oportunidad para cambiar el rumbo de los acontecimientos, y reiniciar un ciclo de expansión. En la etapa de resurrección, una nueva organización nace, diferente a la anterior. La historia de Ghelco²⁰², así lo prueba.

En la vieja planta se respira un clima de esperanza. Hace dos meses, sus trabajadores reabrieron la fábrica, declarada en quiebra en febrero, y ahora la explotan por sí mismos. Pusieron a punto las máquinas y, poco a poco, están recuperando a los compradores de siempre... Son optimistas:

201 Diaz, J (15/09/2013). Realidades y estadísticas acerca del fracaso de las nuevas empresas. Artículo de Julian Castañeda. <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/09/realidades-y-estadisticas-fracaso-nuevas-empresas.html>

202 Clarín – sociedad (29/08/2002). Sociedad: una empresa familiar convertida en cooperativa. En manos de sus empleados, una fábrica vuelve a empezar. https://www.clarin.com/sociedad/manos-empleados-fabrica-vuelve-empezar_0_rk-4zNICd.html

su meta es volver a los días de gloria, cuando abastecían de insumos al 75 por ciento de las heladerías y confiterías del país... "Cooperativa Vieytes, buenas tardes". Sentado en la recepción, el empleado atiende el teléfono con amabilidad y buena disposición. Lo hace con la satisfacción de haber recobrado su puesto de trabajo. Muchas cosas cambiaron desde que la fórmula de presentación era "Ghelco SA, ¿en qué puedo ayudarle?"... Ahora no hay patrones. Los 45 operarios se reparten en todas las funciones y recorren las maquinarias y pasillos con distensión poco habitual en una fábrica. Nadie conoce mejor que ellos los secretos de la producción de insumos para heladerías y confiterías.

La empresa Ghelco S.A. se fundó en la década del 70. En su mejor etapa llegó a emplear a 250 personas. Fabricaba desde polvos estabilizantes para helados, hasta cobertura de chocolate para tortas, pulpa de frutas, y crocante de maní, entre otros. La relación con el dueño, era excelente en palabras de los trabajadores. Se sentían muy comprometidos con la empresa. Cuando los hijos del titular se hicieron cargo, el trato cambió y se perdió la familiaridad.

"Controlaban hasta cuántas veces íbamos al baño". Trabajábamos con temor".

Una inadecuada gestión financiera sumada a una coyuntura compleja en el plano nacional e internacional llevó a la empresa a la quiebra. Según la información periodística, los empleados evitaron el vaciamiento, formaron una cooperativa denominada Vieytes Ltda., y empezaron a trabajar en un plan propio para reabirla y retomar la producción. La Cooperativa rehízo la cartera de clientes de Ghelco. Sus trabajadores recibieron asesoramiento y asistencia técnica para la optimización del proceso productivo a través del gobierno local, quien los conectó con posibles clientes y proveedores. Algunos empleados, rechazaron ofertas de trabajo para seguir acompañando a sus compañeros. El objetivo final consistió en mantener vivo el recuerdo de una empresa, que alguna vez sintieron como propia.

Organigrama Pyme. El inicio

Como ya se ha visto, el organigrama es una representación gráfica, simplificada, total o parcial de la estructura de la organización. Se expone en términos de unidades, sectores, departamentos, puestos de trabajo, funciones, y expresa las relaciones existentes entre ellos.

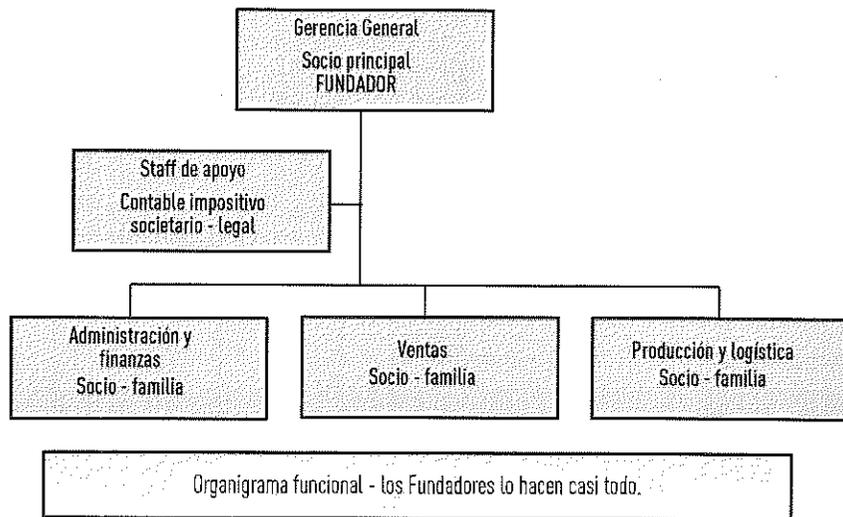
En una etapa inicial, una pequeña empresa adopta la "personalidad del fundador", y esto se nota en todos los procesos que se implementan. Concentra esfuerzos en las funciones básicas que le permitirán iniciar las operaciones. Existe una serie de necesidades subyacentes que la organización no deberá omitir en sus consideraciones presentes y futuras, si desea trazar un camino hacia el desarrollo.

"Las funciones son necesidades latentes y deben ser cubiertas tarde o temprano".

Al inicio, la empresa priorizará la producción, las ventas, las cobranzas, las compras y los pagos, y es posible que postergue, por ejemplo, el análisis y tratamiento de los "recursos humanos, el marketing y la planificación estratégica". Estas necesidades, permanecerán latentes a la espera de ser asumidas y desarrolladas. A medida que la empresa transite las diferentes etapas del crecimiento, se irá encontrando con ellas (financiación de las ventas, acceso al crédito bancario, conocimientos de logística y distribución de pedidos, etc.).

Tanto para las pymes como para las grandes empresas, el organigrama pasa de ser un concepto estático a uno dinámico. Debe seguir la adaptación de la organización a los cambios que se requieren para que puedan ser eficientes en la prestación de sus servicios.

Al inicio, el organigrama representa la síntesis del esfuerzo personal de sus fundadores, y una serie de carencias operativas que suelen ser cubiertas por un staff externo.



Es así como una organización, irá incorporando funciones, creando departamentos, y también eliminará otros que no se adapten o no den las respuestas que se espera de ellos. En su camino hacia la sustentabilidad, posiblemente siga los parámetros de C. Darwin, quien dijo alguna vez que no sobreviven los más fuertes, sino los que mejor se adaptan a los cambios.

Aspectos culturales y de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en las Pyme

Según Robbins (p - 46), cada uno de nosotros tiene una personalidad única; rasgos y características (calidez, timidez, agresividad, etc.) que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Las organizaciones, también desarrollan una personalidad a través de la

interacción de los miembros que la componen, y es lo que conocemos como su cultura.

Si la cultura es la personalidad de la organización, representa la forma en “cómo se hacen las cosas”, y surge de la interacción social, esto demuestra que existe un proceso de formación cultural. En las pymes, como se ha dicho, tiene absoluta relación con la del fundador. En la práctica encontramos que, en la mayoría de ellas, las cosas deben hacerse a su “imagen y semejanza”. El orden instituido solo puede ser alterado con su compromiso y el de los herederos en funciones. La alteración de ciertos rasgos culturales es un verdadero reto para el gerente pyme.

Vayamos a un ejemplo en donde los factores culturales, pueden obrar como un obstáculo para la solución de problemas puntuales. Un error típico consiste en “contratar al especialista” que aplicará un cierto conocimiento que derivará en el cambio.

Ejemplo:

- A- En la organización, los empleados y propietarios no realizan proyecciones financieras. No comparten información. No hay disposición ni voluntad manifiesta para integrar herramientas de control. Los propietarios, no asignan tiempo al análisis de datos.
- B- Se contrata un experto en finanzas para desarrollar un presupuesto, con el objeto de controlar las operaciones. Se pretende superar los problemas que la organización exhibe en el manejo de su capital de trabajo.

De los supuestos A - B, se desprende que el éxito o fracaso del punto B, dependerá de las modificaciones que el profesional pueda lograr sobre la condición A.

El cambio cultural debe anteceder al operacional, cuando las organizaciones pretendan ser eficaces en la integración de procesos "complejos y profundos".

Los cambios culturales en algunas pymes suelen ser traumáticos. Podemos decir sin temor a equivocarnos, que su sistema de toma de decisiones es: “impulsivo (la organización reacciona ante el evento) – adaptativo (la organización se adapta a las consecuencias del evento)”, cuando en realidad, debería ser (anticipativo – reactivo).

Muchas veces se impulsan mejoras cuando los problemas:

- A. Se encuentran a punto de estallar.
- B. Se está sufriendo las consecuencias del estallido.
- C. Se está conviviendo con sus consecuencias.

A este tipo de organizaciones, les cuesta crear mecanismos de anticipación y reacción, ante la dinámica y las mutaciones que va sufriendo su contexto (modas, tecnología, velocidad de la innovación, inmigración y cambio cultural...) Las decisiones se toman cuando se llega a situaciones extremas, creyendo que las modificaciones y sus consecuencias (resultados), serán automáticas e instantáneas.

Ese cambio cultural traumático, también se encuentra reflejado (reparar la historia de Ghelco) en el deseo íntimo del Fundador (que los descendientes sigan sus huellas).

“XX e Hijos”, suele ser parte de la forma en que muchas empresas conciben el nombre comercial. Esta ilusión de continuidad, no siempre se cumple. No siempre es posible encontrar un AVATAR que maneje las cosas como se hicieron desde el origen. Las nuevas generaciones pueden traer cambios culturales, de procedimientos, que no siempre son beneficiosos a la luz de los resultados. Estos nuevos miembros pueden no contar con la suficiente motivación para seguir el sendero trazado. Cuando la vocación por el proyecto se convierte en un simple medio de subsistencia, el camino hacia la sustentabilidad se torna confuso y descendente. Por supuesto siempre existen los finales felices. Si la cultura del Fundador ha sido lo suficientemente fuerte para impregnar con ella a los que vienen detrás. Si estos últimos han formado parte desde el inicio, y han mostrado compromiso por “aprender”, la continuidad será posible. Las chances de la organización

de mantenerse y superar la etapa de transición generacional encuentran su base en los “modelos mentales” del fundador.

¿Qué motiva a las personas a trabajar en una pyme?

Los datos empíricos muestran que los empleados de las pymes tienen puestos de trabajo menos estables y seguros, pero esta característica se vincula con los recursos, y no con los deseos de los propietarios. La estabilidad es un factor muy apreciado por el personal de edades avanzadas y las pymes los suelen mantener en sus planteles. Es posible que parte de esa decisión tenga que ver con el costo laboral. En estructuras pequeñas, cada empleado es indispensable porque no existe reemplazo. Es una pieza fundamental de un equipo de trabajo que funciona de manera imperfecta, pero funciona.

Uno de los problemas que enfrentan todas las organizaciones en la actualidad tiene que ver con el nivel de rotación de los empleados jóvenes.

Las nuevas generaciones que se integran a la vida laboral requieren: aprender cosas, mayor nivel de independencia (autonomía), flexibilidad en el sentido más amplio (funciones, horarios, objetivos, métodos de trabajo), eventos de networking para el desarrollo de proyectos, valores solidarios.

El empresario pyme debe entender la naturaleza del trabajador actual y su mercado laboral. Plataformas profesionales en redes sociales, promueven la movilidad. Los jóvenes talentosos reciben ofertas de manera permanente, incluso aunque no se encuentren en búsqueda activa. Algunos consideran al trabajo como un fin en sí mismo, otros un medio. A esto debemos agregarle el acelerado ritmo de vida y el tiempo verbal con el que nos movemos en lo cotidiano, que es el “presente”. Vivir “hoy” parece ser la consigna. La vida laboral, actual requiere: propósito (cuál es el fin de la labor que se realiza), logros y desarrollo de carrera, reconocimiento, participación en las decisiones, relaciones horizontales, espíritu de cuerpo, compartir información, feedback, ambiente saludable de trabajo.

Otro dato empírico importante es aquel que indica que las pymes, brindan capacitación a sus trabajadores con menos frecuencia que las empresas de mayor tamaño. En la actualidad, buena parte de ellas no cuentan con departamentos de recursos humanos. Las variables que se atienden se relacionan con “la administración de personal”. Esto tiene que ver principalmente con el control del ausentismo, sueldos, altas y bajas de personal, cobertura médica. La función de recursos humanos es un área gris que no se encuentra definida en el organigrama real, y es suplida en buena parte de los casos por el área administrativa. Es así como el Gerente de Administración, asume la responsabilidad de gerente de recursos humanos y toma para sí algunas actividades que debe desarrollar el área específica.

El proceso de selección de personal suele ser intuitivo. Muchas veces no se tiene en claro las capacidades requeridas para el puesto, y tampoco cuál es el perfil más adecuado para esa función. El candidato que ingresa proviene de recomendaciones, o incluso pueden ser parientes del personal (como hemos comentado) que ya trabaja en la empresa. Tanto el proceso de selección como el de desvinculación, se encuentran sujetos a evaluaciones circunstanciales. No siempre se cuenta con una metodología para analizar el resultado integral de un desempeño, o para decidir sobre mejoras en las condiciones económicas de los empleados.

La Administración, a través del conocido experimento Hawthorne”, realizó su “aporte histórico” a este campo de estudio. Sirvió para establecer algunos de los principios básicos de lo que conocemos como “Escuela de las Relaciones Humanas”. Elton Mayo, quien se sumó al trabajo tiempo después de su inicio, fue quien obtuvo las siguientes conclusiones: el comportamiento y las actitudes de las personas, se encuentran muy relacionados. Los factores grupales afectan significativamente el comportamiento individual. Los estándares grupales establecen la productividad individual de cada trabajador. El dinero, es un factor menor en lo que respecta a la determinación de la productividad, comparado con las actitudes grupales y de seguridad.

A partir de este tipo de iniciativas, emergió una nueva manera de entender la administración, en la que resulta indispensable conciliar y armonizar la función económica (producir bienes y/o servicios para garantizar el equilibrio externo); y la función social (proporcionar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno). Estas investigaciones, dieron pie a estudios posteriores sobre el comportamiento humano en las organizaciones. Difundieron lo que hoy conocemos como “*engagement*” en inglés (implicación y compromiso). Estudios certifican que es el camino más corto para ahorrar en costos y aumentar la productividad. Empleados implicados, producen el doble de ingresos de los que no lo están según investigaciones del Hay Group y Gallup. El “*engagement*”, también se puede originar como un proceso de construcción entre la pyme y sus empleados. La sensibilidad social como veremos a continuación puede ser uno de los puentes que las organizaciones utilicen para lograrlo.

La pyme es vida y también Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A la RSE, también se la conoce como responsabilidad social corporativa (RSC). Se la define como la contribución activa y voluntaria que la organización realiza sobre sí mismo y su contexto en materia social, económica y ambiental (dimensiones). El objetivo perseguido, es la mejora de la situación competitiva, valorativa, y de su valor agregado. Esto se logra a través de prácticas, estrategias, y sistemas de gestión que le otorguen un adecuado equilibrio entre las dimensiones. De alguna manera significa desarrollar la actividad empresarial, utilizando los recursos del presente sin comprometer los que utilizarán las futuras generaciones. Un artículo de M. Porter y Mark R. Kramer sobre estrategia y sociedad, nos da un panorama más amplio sobre el particular. Los autores dicen que las corporaciones exitosas, necesitan de una sociedad sana.

“La educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva...”

Una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, al satisfacerse más necesidades humanas y crecer las aspiraciones. Cualquier negocio que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera descubrirá que su éxito es ilusorio y, en definitiva, temporal”...²⁰³

La cultura, es un factor determinante en el desarrollo de las organizaciones. Las nuevas generaciones, están aportando cambios positivos en las pymes. Representan valores relativamente nuevos para este tipo de organizaciones. Uno muy destacable, es la “sensibilidad social”.

...Ramón Garro tenía 31 años cuando, después de 10 años de trabajar en una empresa productora de vides, lo despidieron. Había pasado por dos operaciones de columna y sus patrones consideraron que ya no era apto para las labores en el campo. Oriundo de Cruz de Piedra, Mendoza, donde vive con su esposa y sus tres hijos, cayó en la desesperación. “No conseguía laburo en ningún lado. Cada vez que me pedían una revisión médica y se enteraban de mis operaciones, no me volvían a llamar”, recuerda... “Mi vida cambió un montón... En esos dos años que no conseguía trabajo sentía que no servía. Pero después conocimos a los chicos de Xınca. Es una empresa, pero te tratan de una manera diferente: no como si fueran nuestros patrones, sino nuestros hermanos -confiesa Ramón-. Cuando uno viene de abajo, sabe lo que es trabajar en lugares donde el trato no es bueno. Hoy, en cambio, nos sentimos muy valorados y hacemos lo que nos gusta.”...²⁰⁴

203 Porter, M. (12/2006). *Estrategia y Sociedad*. EE. UU: Harvard Business Review
204 Ayuso, M. (22/09/2016). *Una empresa con fines sociales fabrica zapatillas con basura*. <http://www.lanacion.com.ar/1940056-una-empresa-con-fines-sociales-fabrica-zapatillas-con-basura>.

Durante mucho tiempo, elementos básicos de la administración como el Planeamiento, la Estrategia, la Visión, la Misión, los Valores de una organización, eran conceptos que se debatían en el seno de las grandes empresas.

...”Nuestras zapatillas son basura y estamos orgullosos” y “Calza conciencia” son el lema y la propuesta de Xınca, cuyo objetivo es forjar un cambio social y ambiental generando oportunidades a partir del reciclado. “Somos tres profesionales que compartimos los mismos valores y decidimos dejar de ser espectadores de las problemáticas sociales y ambientales”...

Las nuevas generaciones, están incluyendo estos conceptos en el modelo de negocios de sus emprendimientos. Su implementación es importante para forjar una organización sustentable. La decisión representa un “verdadero cambio cultural”. Al propósito existencial básico, se le suman ingredientes filantrópicos de enorme valor para la sociedad como la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

El rol del gerente Pyme

En cualquier organización, un gerente debe planificar, organizar, dirigir y controlar. Para ello, contará con habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Tendrá que asumir diferentes roles y actuar de representante, líder, portavoz, manejar problemas, asignar recursos, negociar, formar.

En las grandes empresas, los gerentes suelen tener un “perfil corporativo”. Los recursos suelen ser abundantes, y si son escasos, lo son por una decisión directiva. El gerente asume sus roles en plenitud, pudiéndose apoyar en colaboradores formados técnicamente para llevar adelante sus indicaciones. Suele discutir con el director del área específica y disponer de tiempo para viajar a la casa matriz y exponer los resultados de la gestión. Las exigencias respecto de la posición son

elevadas, pero en buena parte de los casos, cuenta con los instrumentos adecuados para cumplirlas.

La tarea del gerente pyme, requerirá de disposición para aceptar los siguientes desafíos:

- Deberá involucrarse en las cuestiones operativas. (Muchas veces suele ser el reemplazo de su personal, en los períodos vacacionales).
- Deberá estar dispuesto a explicar una y mil veces, porque es necesario tal o cual recurso, y convencer a los propietarios para que se lo asignen. (El tiempo de la pyme, es diferente al de la corporación).
- Necesitará llevar adelante el proceso de cambio, convenciendo a través de los resultados que vaya logrando. Estará obligado a demostrar que ciertas prácticas exitosas del pasado, no darán los mismos frutos en tiempos y condiciones diferentes.
- Tendrá que adecuar la comunicación, dejando de lado el uso de términos técnicos que puedan generar ambigüedad. (El directorio suele estar conformado por personas que no disponen de títulos universitarios, pero que conocen al detalle el negocio que viven explorando 24 horas al día).
- Tendrá que explicar, por qué es imprescindible invertir en planes de capacitación para el personal, realizar reuniones periódicas y efectivas, mejorar la comunicación, y explicar a cada uno de los empleados sus funciones y contribuciones al éxito del proyecto.
- Deberá separar las cuestiones urgentes de las importantes, y hacerse de espacios libres dentro o fuera de la oficina para “pensar la organización”. Tendrá que proyectarla al futuro. Mostrar a los titulares su estado de situación, a través de la presentación de datos concretos; claves para su funcionamiento.

Los profesionales que aman la administración, considerarán la tarea del gerente pyme, como ardua y apasionante. En algunos casos, la posición requerirá de personas que cuenten con un perfil intraem-

prendedor, y sientan: vocación por “servir”, y satisfacción por involucrarse en procesos transformacionales. Tendrá que estar a disposición para apuntalar a sus directores. (Los problemas coyunturales, sumados a una estructura económico – financiera endeble, podrían generar dudas respecto de la viabilidad del proyecto). En ocasiones, estará obligado a utilizar herramientas como la “negociación” y el “coaching”, y a regirse por una estructura de principios y valores que le otorgue claridad, a la hora de tomar decisiones. Ejemplos concretos que requieren el uso de estas habilidades, son:

- A. La defensa de un empleado calificado ante el Directorio.
- B. El trabajo de “persuasión” sobre el órgano mencionado, respecto de una decisión mal tomada.

En el caso B, su accionar consistiría en lograr un cambio de opinión. Frenar la implementación de una idea, que podría agravar una situación de por sí delicada, o la afectación de un proceso crítico en la empresa. Por ejemplo; comprometer capital de trabajo en la compra de mercaderías, cuyo consumo promedio (dato estadístico) es bajo y poco rentable. Cambiar un proveedor por otro, que ofrece materia prima más barata, sin tomar en consideración, posibles extra-costos (calidad, cumplimiento en la entrega, garantías, financiación...)

Planeamiento y control de gestión sustentable en las Pyme

¿Por qué no es común observar empresas pymes apostando a la planificación estratégica?

“Hay tres factores de contingencia que afectan la elección de planes: nivel organizacional, grado de incertidumbre ambiental y duración de compromisos futuros.”

La frase pertenece a Robbins (p – 151), quien menciona que, en buena parte de los casos, los gerentes de nivel medio y bajo llevan

adelante planes “operacionales” mientras que los de mayor nivel realizan lo estratégico. Vincula la incertidumbre a la flexibilidad, y la posibilidad de introducir correcciones conforme se van implementando. Plantea la necesidad de abandonarlos si no son viables. Concibe al tiempo como eje del plan y dice que debe extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos citados en él. En otro apartado, menciona el aporte de los empleados al plan estratégico, involucrándolos en el proceso.

Para elaborar un plan de este calibre, es imprescindible realizar un diagnóstico profundo de la realidad, pero ésta es algo abstracta y por consiguiente muy difícil de cuantificar, establecer o conceptualizar. Existe una realidad percibida e inferencial que no siempre será la misma para cualquier sujeto. En una organización, el diagnóstico debe ser **compartido** como condición esencial, antes de considerar las alternativas o trayectorias estratégicas.

- La respuesta a la pregunta que da origen a esta parte del texto se enmarca en una serie de obstáculos de características regionales que deben ser resueltos por las pymes locales, en el marco de un camino posible hacia la sustentabilidad. Estos, son:
 - Claridad, precisión y coincidencia en el diagnóstico organizacional.
 - Tipo de Modelos Mentales existentes. Factores culturales claves.
 - Desconocimiento del concepto de estrategia y de su desarrollo en la práctica.
 - Errores clásicos sobre el concepto y alcance del planeamiento.
 - Desconocimiento del tiempo natural de los procesos (tiempo que no siempre concuerda con el cronológico).
 - Disponibilidad de recursos, control y procesos de ejecución.
 - Política comunicacional y feedback.
 - Nivel de profesionalización: instrumentación, desarrollo, control y calibración.

- El elemento “Liderazgo” como nexo transformador.
- Nivel de convencimiento y autodeterminación de la dirección.

La sustentabilidad a la cual nosotros nos referimos, no desestima a la RSE sino que la incorpora porque la conceptualizamos dentro de un eje sistémico. A la palabra “sustentable” se la define como la capacidad de defender algo con razones. El término se emparenta con sostenibilidad, entendido como el proceso que puede mantenerse por sí mismo sin que mermen los recursos existentes. La parte que complementa la definición tiene que ver con el paradigma. Que una empresa utilice eco-sistemas de producción no le asegurará su sostenimiento en el tiempo si no gestiona adecuadamente sus estrategias, su personal, su posicionamiento o su oferta y si hace lo segundo y no lo primero, la sociedad se lo demandará, destruirá posicionamiento, perderá clientes comprometidos con el medio ambiente y perderá las fuentes de materia prima.²⁰⁵

Complementando los párrafos anteriores, podemos citar otro grupo de problemas que encuentran las pymes en el camino hacia la sustentabilidad:

- A. Dificultad para trabajar sobre objetivos de mediano y largo plazo.
- B. División de tareas, ineficiente y confusa.
- C. Rol poco claro de los empleados.

Muchas veces los empleados pasan a ser secretarios especializados. Deben acudir en auxilio de los miembros del directorio, de acuerdo

205 Pizzi, C. (2013). *Personal Sustentable. Cuidando los Activos Humanos*. Buenos Aires: Editorial Buyatti

a cómo van estructurando su día a día. Esta disposición, suele afectar la coordinación interna y agregar más confusión al circuito operativo.

- D. Delegación en la toma de decisiones: escasa y selectiva.
- E. Necesidad de profundas mejoras en: diseño de puestos, capacitación, evaluación de rendimientos, comunicación.
- F. Excesiva utilización de la intuición en los negocios.
- G. Escaso valor atribuido a la planificación estratégica.

Las organizaciones del “siglo XXI”, imponen cadenas de mando más cortas, menos unidad de mando, mayor participación y empowerment, infoestructura (compartir la información), centro de atención en el negocio básico y esencial (*core business*), y consolidación de la economía del conocimiento entre otras cosas.

Nuestra historia regional así lo refleja, y es también la de muchas organizaciones con fines y sin fines de lucro que no llegan a la etapa de madurez, y anticipan el ciclo natural de declinación. Son organizaciones que no pueden llegar al punto de quiebre y reconvertirse. Para el caso específico de las que persiguen utilidades, significa no poder cumplir con sus objetivos originarios. **Sobrevivir, ser rentables y crecer**, tal como lo describe Sallénave en su texto: “La Gerencia Integral”.

De lo expuesto en el capítulo, podemos inferir que existe una “economía latente”. Su capacidad evolutiva, encuentra sostén en la ciencia de la administración, y en uno de sus pilares conceptuales, la **planificación estratégica**. El desarrollo regional se genera a través de la actividad económica. Son las **organizaciones sustentables** las que oxigenan nuestro hábitat económico y social. Grupos de personas colisionados y transformados en equipos de trabajo, quizás con recursos escasos, pero con propósitos definidos, con sueños y proyectos dinámicos que, de la mano del profesionalismo, encuentran las condiciones suficientes y necesarias para generar empleo de calidad, factor indispensable para revertir la pobreza, la indigencia, y la desocupación de los pueblos.

¿Qué puede hacer el profesional de la Administración en las pymes?

Lo primero, es entender a qué tipo de organización se integra, y si acepta el desafío de ser el protagonista del cambio. En segundo lugar, entender que se encontrará con resistencias, y no podrá solo. En la pyme, cuando se logra acceder a una “**fórmula de éxito**”, no es tarea sencilla el reemplazarla. Al día a día, a los recursos escasos y al efecto intuición, se le suman las cuestiones vinculadas con lo “tangible” (ver para creer).

“Con esta fórmula llegamos hasta aquí, con este sistema de dirección, de control, de relacionamiento con clientes y proveedores, con esta idea del negocio, logramos crear una empresa partiendo de “cero”, ¿por qué razón debería cambiar mi parecer y hacer algo distinto?”

En el punto 11.6 del capítulo, (curva de crecimiento y etapa de desarrollo), se dieron a conocer algunas cifras sobre inversiones de capital.

*“El 7% de los emprendimientos en la Argentina, llega al **segundo** año de vida, y tan solo un 3%, al **quinto**.”*

La labor de la administración en las pymes consiste en desarrollar un sendero de crecimiento sustentable que las aleje de esta tasa de mortalidad.

El profesional de administración tendrá que hablar de RSE, y la necesidad de implementarla para obtener beneficios globales. Hacer referencia a los neuro científicos y su idea sobre el capital mental, y hablar sobre las tendencias. Sobre cómo cada vez más se depende del conocimiento para mejorar productos, servicios y procesos. Demostrar que ciertos “aprendizajes y destrezas”, quedarán obsoletos como consecuencia de la intensidad del cambio, y el aumento en la velocidad de las conexiones globales.

Tendrá que convencer a los Fundadores acerca de diferentes tipos de necesidades, como ser:

- Aumentar la productividad en el trabajo.
- Entender cuáles son los negocios a mantener, y cuales son y serán los activos intelectuales requeridos, para sostener la competitividad.

- Crear equipos interfuncionales de trabajo, y demostrar que la organización como todo sistema, tiene una naturaleza orgánica por la cual una acción que produzca un cambio en una de sus unidades deberá producir cambios en las restantes.
- Generar alertas sobre los componentes de la complejidad ambiental²⁰⁶, y de lo importante de estar al corriente respecto de cada uno de ellos.
- Introducir cambios que permitan la convivencia de intereses (propietario – empleado).
- Virar hacia un sistema de comunicación que permita generar fluidez entre los diferentes niveles de la organización, para fomentar el sentido de pertenencia, y hacer que sus empleados encuentren placentero trabajar en ellas.
- Descentralizar el poder, para que los empleados de niveles inferiores generen información y tomen decisiones.
- Ampliar la comunicación hacia abajo, de manera horizontal y diagonal.
- Entender la necesidad de motivar y generar espacios para la creatividad, la apertura, la aceptación de ideas y opiniones de todos.
- Incorporar la cultura de la innovación, y su tratamiento como un proceso constante que le permita a la organización, reinventarse a través de nuevos productos y servicios para sus consumidores.
- Contar con propósitos, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos. De cómo afecta todo esto a la cadena de valor, y como las actividades laborales que se llevan a cabo, lo añaden o lo quitan en cada etapa (desde la materia prima hasta el producto / servicio terminado), afectando finalmente la rentabilidad de la pyme.

206 Complejidad ambiental: entorno global, político, legal, sociocultural, tecnológico, demográfico y económico.

La paradoja de Ícaro suele utilizarse como metáfora para identificar cierto tipo de fracaso competitivo. Ícaro es la figura mitológica griega que utilizó las alas que su padre la había fabricado, para escapar de una isla en la cual los habían mantenido prisioneros. A medida que mejoraba su capacidad de vuelo y ascendía, se acercaba cada vez más al sol. La historia narra que el calor, termina derritiendo la cera que mantenía juntas las alas, y a causa de ello, se desploma sobre el Mar Egeo, y la caída, provoca su muerte. La contradicción, se expresa a través del logro más importante (la capacidad de volar), que, en definitiva, termina provocando su desaparición. Este argumento, forma parte de la historia de muchas organizaciones que alguna vez fueron exitosas.

La paradoja de Ícaro se relaciona con la **“fórmula de éxito”** del empresario pyme. Como se ha dicho, no es tarea sencilla el reemplazarla. Un camino de crecimiento forjado sobre ideas del pasado puede no dar el mismo resultado en tiempo presente – futuro. “Acercarse al sol”, significa mantenerse enfocado en “la facturación”, y no en los cambios que se producen en el mercado, en la sociedad. La capacidad de “volar” es una cosa, y la capacidad de “mantenerse en vuelo”, es otra. Las organizaciones que se mantienen en vuelo son aquellas que han aprendido a prepararse para manejar la incertidumbre. Por el contrario, las que derriten sus “alas de cera”, son aquellas que no pueden escapar de los esquemas mentales tradicionales. Confiados en la fórmula del éxito, la replican, sin entender que todo ha cambiado. La historia de Ghelco S.A., es un típico ejemplo de la paradoja. En su mejor etapa, (“a medida que mejoraba su capacidad de vuelo y ascendía”) llegó a emplear a 250 personas. La coyuntura nacional e internacional, “el Mar Egeo”, determinó su suerte.

Mostrar en términos “potenciales” los beneficios del cambio, no es tarea sencilla. El desafío del profesional de administración en las pymes consistirá en encontrar una alternativa de desarrollo, que le permita alejarse de eso “seguro y/o probado” que puede llevar a la organización, a replicar la paradoja. Tendrá que poner a prueba todas sus capacidades para lograr el objetivo, y ganar pequeñas batallas que redunden en resultados positivos. Pequeños y firmes logros que obrarán

como surcos en la mentalidad conservadora, y abrirán el camino para entregarle a las pymes, el rumbo hacia la sustentabilidad.

Referencias bibliográficas

- Bonatti, P. (2011). *Teoría de la Decisión*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall
- Hill, C. (2009). *Administración Estratégica*. México: Editorial Mc Graw Hill
- Pizzi, C. (2012). *Organizaciones Sustentables. De la Idea al Diseño*. Buenos Aires: Editorial Buyatti
- Pizzi, C. (2013). *Personal Sustentable. Cuidando los Activos Humanos*. Buenos Aires: Editorial Buyatti
- Pizzi, C. (2017). *Viaje al corazón del liderazgo. Una historia sobre líderes, equipos de trabajo y responsabilidad social*. Buenos Aires: Editorial Sb
- Porter, M. (2006). *Estrategia y Sociedad*. EE. UU: Harvard Business Review
- Robbins, S. (2010). *Administration*. México: Editorial Prentice Hall
- Sallenave, Jean P. (1994). *La Gerencia Integral*. Barcelona: Editorial Norma
- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Editorial Granica
- Serra, R. (2000). *El nuevo Juego de los Negocios*. Buenos Aires: Editorial Norma

Capítulo 13

Gestión de organizaciones sin fines de lucro

María Quiñones Brun

Colaboración de

Claudio Fardelli Corropolese

Las organizaciones sin fines de lucro

Históricamente las personas han buscado formas de unirse y organizarse con el objeto de satisfacer necesidades propias o ajenas, promover derechos, actividades artísticas, culturales, religiosas, políticas o deportivas, o bien instalar temas en la agenda social, haciéndolo por fuera de las acciones del estado y/o del mercado. Buscan cubrir necesidades que no son suficientemente satisfechas por los mercados ni tampoco totalmente por el estado, ya sea porque no se encuentran en su agenda o por sus propias limitaciones, o bien porque los integrantes de las organizaciones consideran que hay otros métodos o formas para satisfacerlas.

Con estos fines constituyen organizaciones, muchas de ellas de tipo asociativo, que no se plantean como objetivo obtener un lucro o una ganancia económica para sus integrantes, sino que intentan a través de actividades diversas y variadas fuentes de financiamiento, obtener los recursos necesarios para cumplir con los objetivos que motivan su creación.

La actual complejidad de la sociedad ha hecho necesario que los ciudadanos se involucren directamente con su rol. Se ha revalorizado

su función como activos elementos de desarrollo en un mundo cada vez más individualista y competitivo, en el cual la lógica de usufructo que plantea el mercado no permite a través de las empresas lucrativas dar solución a los múltiples problemas sociales, muchos de ellos generados por las propias empresas; como por ejemplo los relacionados con la contaminación ambiental. A su vez la lógica del poder con la cual se mueve el estado, no le permite llegar cabal y rápidamente a dar la respuesta urgente que precisan estos problemas como solución.

Hemos visto como frente a sucesos extremos, por ejemplo, catástrofes naturales, ha sido la sociedad civil organizada en pequeñas agrupaciones la que muchas veces llega más rápidamente a las poblaciones y zonas afectadas. Nos encontramos entonces en una sociedad en donde frente a la ausencia o las limitaciones del estado y a la falta de sensibilidad e interés de las empresas por el otro, se han desarrollado soluciones a partir de la colaboración y participación de los ciudadanos que dedican tiempo y esfuerzo a subsanar estas necesidades no cubiertas. Si bien algunas empresas han entendido la responsabilidad que tienen en la sociedad actual frente a sus empleados y comunidades, son estas organizaciones sin fines de lucro las que impulsan y desarrollan los valores y el compromiso necesario.

Muchas de estas organizaciones llevan adelante sus acciones mediante el trabajo no rentado de personas que dedican horas de su tiempo. Algunos para encontrar hogares para animales, otros se preocupan por el cuidado del medio ambiente, por las dificultades de alimentación de niños en situación de pobreza o por la educación de niños y jóvenes en determinados valores ciudadanos, en la inclusión y desarrollo de las personas con discapacidad, en el fomento de actividades artísticas o deportivas o en el desarrollo de la infraestructura de los barrios, entre otros intereses. Ejemplos de estas organizaciones son los clubes de barrio, las sociedades de fomento, las organizaciones ambientalistas, las asociaciones profesionales, las uniones de colectividades, etc.

En este capítulo nos proponemos comprender con mayor profundidad cuál es el accionar propio de esta amplia gama de organizaciones que se mueven por el bien común e intentaremos desarrollar

sus actuales modelos de gestión y las estrategias y acciones que las diferencian de las empresas y el estado.

Generalidades

Podemos definir a las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), como aquellas organizaciones que, desde el ámbito de la sociedad civil, es decir fuera de la órbita gubernamental, intentan dar respuesta a necesidades no cubiertas, con autodeterminación y autogobierno, y cuyos objetivos y lógica de funcionamiento aspiran al bienestar general o de ciertos grupos o comunidades en particular. Lo hacen además por fuera de los criterios habituales del mercado y sin intereses lucrativos, de tal forma que cuando a través de sus actividades tienen la posibilidad de generar excedentes o beneficios económicos, éstos son reinvertidos en la organización a fin de alcanzar los objetivos sociales propuestos.

El concepto de organizaciones sin fines de lucro es un gran paraguas que contiene múltiples y diversas formas de organización; es por ello que encontraremos otros tipos de denominaciones también pertinentes: Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones sociales, Organizaciones solidarias.

Una de las formas más habituales en las que se agrupan a algunas organizaciones es la de Organizaciones del Tercer Sector, partiendo de la base de que el estado constituye el primer sector y las empresas el segundo sector. El tercer sector, entendido como el conjunto de organizaciones de la sociedad civil orientadas hacia el bien común va emergiendo, abriéndose paso entre el Estado y el mercado, confluendo en nuevas relaciones entre ellos. Estas organizaciones surgen de algún modo a partir de las fallas en las asignaciones de bienes y servicios que se dan en estos dos sectores. (Laville 2004). Definidas como aquellas instituciones que asumen objetivos públicos pero que surgen de la iniciativa privada, estas organizaciones operan por fuera del estado, siendo los ciudadanos libres de pertenecer a las mismas y de compartir sus objetivos (Tobar 2000).

Para poder distinguir a las organizaciones del tercer sector, Salamon & Anheier (1992) establece cinco características:

- Formalmente constituidas: precisan de un grado de formalidad y permanencia en el tiempo, aunque no estén configuradas como una persona jurídica.
- No gubernamentales: deben estar formalmente separadas del estado (aunque pueden recibir fondos públicos).
- Autogobernadas: deben tener la capacidad de manejar sus actividades y tomar sus propias decisiones.
- Distribución sin fines de lucro: el fin principal debe ser distinto a la obtención de lucro.
- Voluntarias: debe ser de libre afiliación.

Clasificación de las Organizaciones Sin fines de Lucro

El universo de las OSFL es amplio y diverso, motivo por el cual se pueden agrupar en diversas formas; siendo la más relevante distinguir las por el rol o función que cumplen en la sociedad. Gómez Miliani (2006) nos acerca la clasificación propuesta por Padilla (2002):

- Solidarias: Son las que nacen de grupos que han participado previamente en actividades de cooperación o de solidaridad.
- Político-sindicales: Surgen por iniciativa de grupos con una fuerte base social y una orientación definidas.
- Confesionales: Procedentes de una experiencia de cooperación desarrollada junto a la actividad misionera.
- Asistenciales: Formadas por equipos de profesionales que se agrupan para desarrollar actividades de estudio, emitir informes, aportar asistencia técnica y científica.

También es posible clasificarlas de acuerdo a otros siguientes criterios como la distribución geográfica y las actividades que lleva a cabo Según su distribución geográfica:

- Locales

- Nacionales
- Internacionales
- Globales.

Según sus actividades

- Estas organizaciones desarrollan sus actividades en las áreas en las cuales la intervención del gobierno es mínima o inexistente.
- Se limitan a movilizar a los ciudadanos para ejercer presión a fin de que el gobierno actúe en relación con una cuestión determinada.
- Se dedican a la promoción y ayuda material a los sectores de la población más desprotegidos
- Trabajan en redes para potenciar su labor y ampliar su área de acción.
- Están encargadas de actividades de sensibilización y educación, destinadas a promover un cambio de actitud y comportamiento en la sociedad, fomentando los valores de justicia y solidaridad.

Diversos ámbitos en donde actúan las OSFL

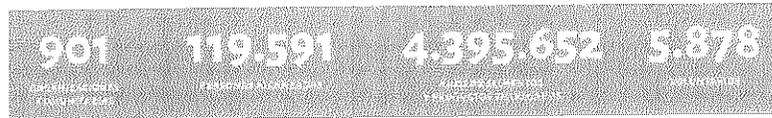


Fuente: tomado de la página del gobierno de la ciudad de Buenos Aires.

Un párrafo aparte merece la mención de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria que se caracterizan, según Vuotto y Fardelli (2014) como organizaciones de tipo asociativo cuya finalidad primordial es producir, a partir del trabajo remunerado de sus integrantes, bienes y servicios que respondan a necesidades económicas y sociales, individuales o colectivas. Están centradas en la persona, para lo cual poseen una estructura legal que asegura un proceso de gobierno y gestión democráticos, con mecanismos de toma de decisiones basados en la igualdad de sus miembros, y que favorecen en sus miembros y en los usuarios la participación y la responsabilidad individual y colectiva. Se basan en la primacía de la persona y el trabajo sobre el capital y la propiedad colectiva del capital y los medios de producción. Su contribución se expresa en su incidencia sobre el desarrollo local y de las comunidades, especialmente por la creación de empleos sostenibles, el desarrollo de una oferta de nuevos servicios, el mejoramiento de la calidad de vida, etc. Finalmente, su viabilidad económica se apoya principalmente en los ingresos que genera su actividad comercial, aunque pueden recurrir a diferentes fuentes de financiamiento ya que muchas veces intervienen en actividades económicamente menos rentables o caracterizadas por un mercado restringido o insuficiente. Dentro de esta categoría se incluyen las cooperativas, las mutuales y asociaciones con actividades productivas.

La red Banco de Alimentos es un ejemplo de OSFL cuya misión es "Ayudar al que sufre hambre". Esto se logra a través de la recepción de donaciones de alimentos y productos de parte de empresas, productores agropecuarios y supermercados que luego se distribuyen entre organizaciones sociales. La red argentina de banco de alimentos está integrada por 15 socios y 2 adherentes. Actualmente, se colabora con la alimentación de 331.000 personas, de los cuales una alta proporción, son niños. Desde 2003 a la fecha un trabajo sostenido, permitió el rescate de 86 millones de kilos, esto es, unos 270 millones de platos de comida. El modelo en red, relaciona a 1062 organizaciones sociales ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires y 37 partidos del Área Metropolitana de Buenos Aires. La red argentina,

pertenece a una red global de alimentos, denominada Global Foodbanking-network, un movimiento que engloba instituciones desde Estados Unidos, hasta Asia y Europa. El banco de alimento en números puede sintetizarse según sus datos;



Fuente IV Jornadas CERADEC IADCOM 2017

Por último, es interesante mencionar nuevas formas organizacionales como son las Sociedades de Beneficios e Interés Colectivo (BIC) también conocidas como Empresas B o Empresas de Triple Impacto, dado que por definición persiguen objetivos ambientales, sociales y económicos. Si bien no pueden clasificarse con OSFL dado que contemplan la generación de utilidades, es importante destacar que estas empresas asumen como compromiso prioritario buscar y generar impactos positivos o bien lograr la reducción de impactos negativos, en la comunidad y el ambiente. En Argentina se encuentra en discusión un proyecto de ley que busca regular a este tipo de empresas y que ya cuenta con media sanción de la Cámara de Diputados de la Nación.

Marco Legal en Argentina

La existencia de las asociaciones civiles, fundaciones o simples asociaciones está prevista y regulada en el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación (2015) con las características que se detallan a continuación:

Asociación Civil:

Su objeto no debe ser contrario al interés general o bien común. Interpretando el interés general dentro del respeto a las diversas identidades creencias y tradiciones que no vulneren los valores

constitucionales. No pueden perseguir fines de lucro como fin principal, ni tener por fin el lucro para sus miembros o terceros. La asociación debe estar inscrita en el registro correspondiente. (Art. 168-186)

Simple Asociaciones:

Al igual que las anteriores no poseen finalidad lucrativa; el acto constitutivo debe ser otorgado por un instrumento público o privado, siendo este acto el que rige su forma de gobierno y administración. (Art. 187-192)

Fundaciones:

Tienen como objeto el bien común, sin propósito de lucro; este fin busca ser alcanzado mediante los aportes de una o más personas. Requieren constituirse mediante un instrumento público y obtener la autorización del estado para funcionar. A diferencia de las asociaciones civiles, no consisten en una unión de personas y están sujetas al cumplimiento de la voluntad de los socios fundadores. (Art. 193-224). Además, se encuentran regidas por la ley de Fundaciones 19.836 del año 1972.

Mutuales:

De acuerdo con el art 2 de la ley 21321 son asociaciones mutuales las constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica. Las más antiguas en nuestro país fueron creadas por las colectividades de inmigrantes que se reunían lejos de sus países de origen, a fin de garantizarse ayuda mutua frente a sus necesidades.

Cooperativas:

Son asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas,

sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada (Alianza Cooperativa Internacional, 1995). Se encuentran específicamente regulada por la ley 20.337 que les confiere el alcance de sujeto de derecho. A pesar de que algunos autores no las incluyen dentro de las organizaciones sin fines de lucro, consideramos que sí forman parte dados los valores que sostienen y las características comunes en cuanto a la búsqueda el bien común. La distribución de excedentes en las cooperativas es uno de los mecanismos para asegurarse de que los asociados compartan necesariamente el buen desempeño económico de la organización. Así, la cooperativa no puede prosperar sin que sus miembros también lo hagan y este tipo de lazos crea incentivos y recompensas para que la cooperativa pueda servir a sus asociados. (Vuotto y Fardelli, 2014). Por otro lado, puede también ocurrir que los miembros decidan no repartir los excedentes y opten por reinvertirlos en el negocio propio de la cooperativa.

Cooperativa de Trabajo Mil Hojas

A fines del año 2000 los trabajadores de Mil Hojas SA (una empresa fundada en el año 1972 y dedicada a la fabricación de pastas frescas, pastas secas y discos de empanadas y pascualinas) de la Ciudad de Rosario se vieron obligados a realizar guardias frente a la fábrica para evitar el posible vaciamiento de la misma e intentar preservar sus fuentes de trabajo. En Junio de 2001 el juez de la causa decretó la quiebra y el 31 de julio dejó como depositarios a los trabajadores, quienes constituyeron la Cooperativa de Trabajo Mil Hojas y tomaron las maquinarias como pago de las indemnizaciones, alquilando las instalaciones para poder producir.

Las condiciones en las cuales retomaron la actividad productiva eran bastante desfavorables. La situación económica aún era crítica, las máquinas se encontraban en mal estado, las relaciones con los proveedores, distribuidores y clientes se encontraban desgastadas, no tenían capital de trabajo y tampoco contaban con acceso a crédito. Con un préstamo de \$ 500 de la

madre de uno de los trabajadores pudieron comprar harina y margarina para comenzar a producir. En cuanto lograron dejar en condiciones la planta de producción, comenzaron a elaborar tapas de tarta y discos de empanadas para reinsertarse rápidamente en el circuito comercial. A mediados del año 2003 la cooperativa consigue comprar en remate público y con fondos propios la quiebra de la empresa. En poco tiempo lograron operar al cien por ciento de su capacidad productiva y pudieron incorporar nuevas máquinas para automatizar ciertas etapas del proceso productivo como el envasado y el corte de discos, así como fabricar nuevos productos y comercializar segundas marcas.

Hoy la cooperativa, cuenta con una flota propia de vehículos refrigerados, destinada a la distribución de sus alimentos y provee a unos 60 distribuidores particulares. Comenzaron a trabajar en el desarrollo y fortalecimiento de una cadena de valor cooperativo, integrada con otras organizaciones cooperativas como: Molinos cooperativa proveedora de la harina o con la Cooperativa La Cabaña y la Cooperativa Obrera para la distribución de los productos.

Los asociados sostienen fuertemente el concepto de producción de eficiencia y de competitividad, pero sin perder los valores de solidaridad e igualdad que caracteriza a las organizaciones cooperativas. Fuente: Fardelli y Chosco Díaz (2019).

Fortalezas y dificultades propias de la gestión

Aspectos formales

Las leyes que regulan a estas organizaciones establecen los requisitos de documentación, formalidad y capital que requieren para ser reconocidas con su respectiva personería jurídica. En general se requiere la realización de una serie de documentos como un acta fundacional, una sede legal, un estatuto y un patrimonio inicial -entre otros elementos que deben ser presentados ante los organismos de contralor corres-

pondientes (la Inspección General de Justicia -IGJ- y/o el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social -INAES-).

Sin embargo, la formalización se constituye como una de las mayores dificultades, al punto que la mayoría no están formalmente constituidas. Según datos oficiales, solo el 10 % se encuentran inscriptas en la Inspección General de Justicia, perdiendo así los beneficios que se derivan. Las causas son

- Numerosos requisitos y difíciles de cumplir.
- Demoras en el desarrollo del proceso.

Mientras hoy existen leyes y procedimientos que permiten crear una sociedad comercial en pocos días, la constitución formal de una OSFL, en cualquiera de sus formas, puede llevar varios meses. Los mayores beneficios de estar inscriptas ante la IGJ es estar exentas del pago de impuesto a las ganancias, y la limitación de la responsabilidad solidaria de sus fundadores.

Órganos de gobierno y toma de decisiones

En el caso de las Fundaciones, la ley establece que la responsabilidad del gobierno y administración de las mismas estará a cargo de un Consejo de Administración, teniendo los socios fundadores derecho a integrarla si así lo establece el estatuto.

El resto de las organizaciones detalladas se caracterizan por la gestión democrática. Según Vuotto y Fardelli (2014) sus formas se basan en la constitución de los siguientes órganos sociales:

- La Asamblea General (AG) como autoridad máxima, cuyas decisiones son obligatorias para todos los miembros. Este órgano soberano está conformado por todos los socios con voz y voto, aunque pueden participar también con derecho a voz todos aquellos asociados que determina el estatuto. La AG establece las grandes orientaciones y los temas relativos al funcionamiento de la organización.
- Un Consejo de Administración (CA) o Comisión Directiva (CD), según el caso, es el que asume la representación de la

entidad y su administración; sus miembros son elegidos en la AG y provienen de la misma asamblea.

- La Sindicatura (S) en las cooperativas y la Junta Fiscalizadora o Comisión Revisora de Cuentas (JF) en las asociaciones, son los órganos de contralor interno cuya función principal es supervisar y controlar la administración de la entidad. Sus integrantes son elegidos por la AG y su función es velar para que el CA o la CD cumplan con la normativa vigente, el estatuto, el reglamento y las resoluciones que adopte la asamblea representando los intereses del conjunto de los asociados.

Fuentes de financiamiento

Una de las principales preocupaciones que poseen las OSFL tiene que ver con la manera en que aseguran la sostenibilidad actual y futura. El desarrollo de estrategias para la recaudación de fondos suele ser una de las decisiones que más ocupan a quienes deben llevar adelante la gestión institucional.

Existen cuatro fuentes principales de captación de fondos y que permiten financiar las actividades:

1. Fuentes privadas: búsqueda de donaciones de personas. Esto requiere la realización de campañas o sistemas de *crowdfunding*: captación de grandes donantes o empresas y los aportes de capital y las cuotas cobradas a los asociados.
2. Fuentes públicas: algunas organizaciones suelen acudir a subsidios gubernamentales o aplican a diferentes programas y/o que permiten acceder a fondos públicos.
3. Ingresos por venta de productos o servicios.
4. Fuentes de financiamiento internacional: se trata de la búsqueda de recursos provenientes principalmente de agencias de cooperación internacional de diferentes países o de los organismos internacionales de desarrollo, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o del Banco Mundial, entre otros.

La estrategia de captación de fondos para OSFL es conocida con el nombre de *fundraising*. Palencia-Lefler Ors (2001) lo define coloquialmente como la acción de captar fondos o procurar fondos para una causa filantrópica. Este autor hace una revisión de diferentes definiciones del *fundraising*, entre las que podemos tomar como propia la definición de Klein, según la cual es la gestión de las relaciones ambientales de búsqueda de fondos que contribuye a la efectiva organización, aumentando y protegiendo su autonomía.

Muchas de las organizaciones logran financiarse combinando las diferentes fuentes de ingresos, estrategia conocida como hibridación de recursos.

Muchas organizaciones mutuales surgieron hace más de un siglo en nuestro país a partir de la llegada de inmigrantes de diversas regiones. La Asociación Mutual Eslovena fue fundada el 7 de agosto de 1974, como resultado de la fusión de otras tres instituciones deportivas eslovenas más antiguas. Sus actividades culturales tienen implícito el cultivo de las costumbres y tradiciones de su país de origen y tratan de mantener vivo todo aquello que los identifica a pesar de la asimilación natural, de tantos años de permanencia en la Argentina. Hoy la organización participa de la vida social y cultural brindando todo su aporte al desarrollo vecinal y ofrece su trabajo al bienestar de la comunidad. En el año 2004 fueron declarados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, de Interés Cultural y Patrimonio de los Barrios Porteños.

Relación con la Tecnología

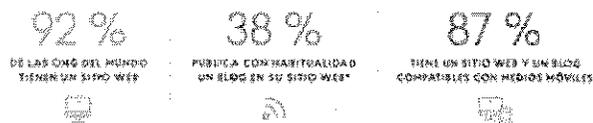
Actualmente la innovación y la tecnología son un factor diferencial en la gestión organizacional. Particularmente en las OSFL, con gran cantidad de jóvenes (y la mayoría como voluntarios), se debe analizar cómo se incorpora la tecnología dentro de su modelo de gestión.

Las organizaciones van incorporando -cada vez con mayor frecuencia- la tecnología en su gestión cotidiana. Las OSFL formalmente

constituidas tienen acceso a beneficios que le otorga la plataforma *Google*. Esta herramienta le permite acceder de manera gratuita a las aplicaciones de *Google Suite*, y así generar un mail con el dominio de la organización, tener acceso a *Google Calendar* y *Google Drive*, entre otras aplicaciones. El beneficio cuenta con acceso a publicidad digital gratuita brindada por *Google AdWords*, permitiendo así dar a conocer los objetivos de la organización y de esta forma lograr sumar más voluntarios. También permite contar con funcionalidades exclusivas en *Google Maps* y *YouTube*, mejorando así la interacción con los colaboradores y donantes.

En el año 2018 *Nonprofit Tech for Good* (una OSFL enfocada en brindar información relacionada con la tecnología en las organizaciones sin fines de lucro) relevó a 5352 OSFL en 164 países arribando a las siguientes conclusiones:

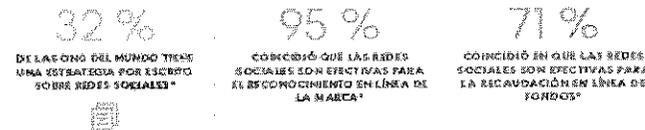
Vistazo de las comunicaciones WEB y correo electrónico



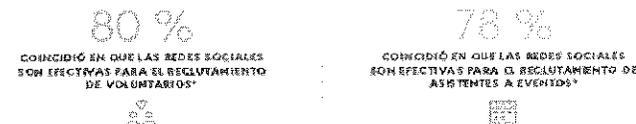
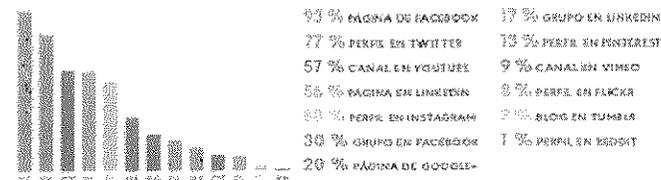
Fuente: Datos tomados "Informe Global Sobre Tecnología de ONG de 2018"

Es significativo el porcentaje de organizaciones cuentan con sitios web y medios móviles para estar más cerca de aquellos que quieren conocer a la organización.

REDES SOCIALES



REDES SOCIALES USADAS POR LAS ONG



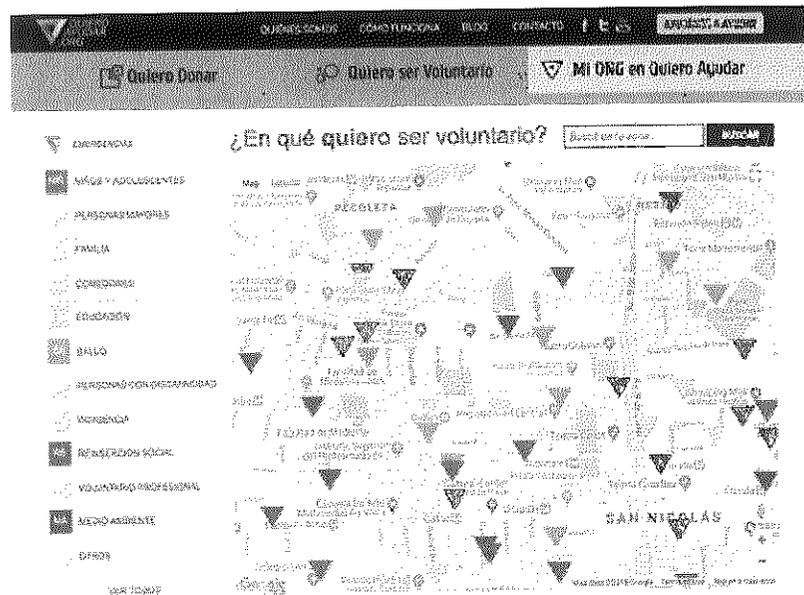
* INFORME GLOBAL SOBRE TECNOLOGÍA DE ONG DE 2018, ASES ONG

Fuente: Datos tomados "Informe Global Sobre Tecnología de ONG de 2018"

En América del Sur, los datos son similares: de los 12 países relevados 88% de las OSFL cuentan con sitios web y el 87% son compatibles con medios móviles.

Redes Sociales

La mayoría de las OSFL utiliza las redes sociales como canales de comunicación, y para presentarse en sociedad. Asimismo, a través de las redes buscan la captación de voluntarios y de donantes; en este sentido además existen plataformas específicas que facilitan o complementan estas tareas, ejemplos de ello son “idealistas.org” donde las organizaciones pueden realizar búsquedas de personal, profesionales y voluntarios o la plataforma de *crowdfunding* “idea.me” que posee una sección de proyectos con impacto social. También puede mencionarse la plataforma “QuieroAyudar.Org”, creada por un grupo de jóvenes voluntarios movilizadas por su vocación solidaria que busca funcionar como nexo entre las necesidades de las organizaciones “expertas en ayudar” y las personas con voluntad y capacidad de cubrirla. Esta plataforma cuenta con un mapa interactivo en el que se pueden identificar organizaciones en las cuales presentarse como voluntario o simplemente realizar donaciones y aportes.



Fuente: Imagen tomada de “QuieroAyudar.Org”

En Argentina, la organización Techo es un ejemplo OSFL que opera con un gran número de redes activas. Las de mayor tamaño cuentan con un área dedicada a la comunicación para analizar los mejores modos de llegar a los beneficiarios y voluntarios. Para Techo, al contar en sus recursos humanos mayoritariamente con voluntarios millennials¹, la utilización activa de las red 2.0 es un factor clave. Otras organizaciones como el Banco de Alimentos las utiliza focalmente para incorporación de voluntarios concentrándose solo en algunas redes sociales.

Aspectos que hacen a la Innovación y los recursos humanos. El caso particular del Voluntariado

Emilio López Salas²⁰⁷ cita a Luciano Tavazza (1995), quien define a la persona voluntaria como aquella que además de sus propias obligaciones personales, de modo continuo, desinteresado y responsable, dedica parte de su tiempo a actividades, no en favor a sí mismo ni de los asociados sino a favor de los demás y de intereses colectivos, según un proyecto que no se agota en la intervención misma, sino que tiende a erradicar o modificar las causas que lo provocan.

Constanza Cilley (2015) define al voluntariado como la realización libre de un trabajo por otro que no pertenece al núcleo familiar sin recibir contraprestación a cambio. En su libro *Argentina Solidaria* nos acerca un aporte de Juan Carr²⁰⁸, quien transmite que el voluntariado no es una acción limitada a un grupo de personas, sino que, tanto hombres como mujeres, ocupados y desocupados, jóvenes y personas de la tercera edad pueden contribuir donando su tiempo. Cilley establece que las acciones voluntarias son emprendidas por personas que expresan una vocación

²⁰⁷ Emilio López Salas licenciado en geografía e historia es el responsable de Caritas España desde 2010.

²⁰⁸ Juan Carr referente y fundador de la OSFL Red solidaria en Argentina.

de servicio a la comunidad, incluyendo a los voluntarios que dan apoyo en escuelas, hospitales o sociedades de fomento.

En el Manual de Gestión del Voluntariado para entidades sin fines de lucro de la Fundación Luis Vives (López Salas, 2009) se diferencian los siguientes modelos de participación o espacios del voluntariado:

1. Organizaciones DE Voluntariado: Son aquellas organizaciones constituidas fundamentalmente por personas voluntarias, aunque cuenten con personal remunerado para el desarrollo de algunas tareas. Son organizaciones que desarrollan acciones dirigidas a terceros y, habitualmente, en diferentes campos de acción.
2. Organizaciones CON Voluntariado: Son aquellas organizaciones que cuentan en su composición tanto con personas voluntarias como con usuarios; familiares, usuarios, socios, personal remunerado, etc. Por lo general, son organizaciones que representan y actúan con realidades o colectivos concretos desde diferentes iniciativas (asistenciales, apoyo, denuncia) y que para todos o algunos de sus programas cuentan con la participación de voluntariado.
3. Organizaciones PARA Voluntariado: En este último grupo se encuentran aquellas organizaciones que no cuentan propiamente con voluntariado, pero que establecen acuerdos de colaboración con otras organizaciones DE o CON voluntariado para que desarrollen algún tipo de programa o proyecto en ellas. Podría ser el caso de algunos centros o instituciones que cuentan con la participación de estas organizaciones en algunos de sus servicios (p. ej. Centros Hospitalarios o Residencias).

Captación y gestión del voluntariado

Lograr captar a los voluntarios y mantener su entusiasmo teniendo en cuenta de la edad, los intereses y disponibilidad de tiempo, es uno de los desafíos más complejos que afrontan las OSFL y precisa de estrategias y acciones específicas. Se deben definir adecuadamente

los puestos y tareas que deben desempeñar los voluntarios, con metas y procedimientos que contemplen las particularidades de cada uno. Asimismo, se requieren de instancias de capacitación y supervisión de dichos integrantes.

Un error bastante frecuente en las políticas de manejo de voluntarios es asignar tareas según las necesidades de la organización, sin tener en cuenta las motivaciones que llevaron a esas personas a participar, hecho que desalienta a largo plazo su participación y continuidad.

Otras, en cambio, a fin de retener a los voluntarios, ya están aplicando herramientas que permiten la flexibilidad laboral, como el teletrabajo. Esto se hace con el fin de acercar a las nuevas generaciones y, además, generar más fuentes de participación voluntaria, ya que permite realizar las tareas en distintos horarios.

En el año 2003 se sancionó la ley 25855 de Voluntariado Social, en la que se las definen como aquellas organizaciones en las que se ejerce el voluntariado, de manera directa o indirecta en programas y/o proyectos que persiguen finalidades u objetivos propios del bien común y del interés general, con desarrollo en el país o en el extranjero, ya sea que cuenten o no con el apoyo, subvención o auspicio estatal (Art. 2).

Asimismo, define como voluntarios sociales a las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna. Y establece en su Art. 4 que la prestación de servicios por parte del voluntario no podrá reemplazar al trabajo remunerado.

La ley además establece un conjunto de derechos y obligaciones que tendrán los voluntarios. Serán sus derechos: a) Recibir información sobre los objetivos y actividades de la organización; b) Recibir capacitación para el cumplimiento de su actividad; c) Ser registrados en oportunidad del alta y baja de la organización, conforme lo determine la reglamentación; d) Disponer de una identificación que acredite de su condición de voluntario; e) Obtener reembolsos de gastos ocasionados en el desempeño de la actividad, f) Obtener certificado de las actividades realizadas y de la capacitación adquirida; g) Ser asegurados

contra los riesgos de accidentes y enfermedades derivados la actividad voluntaria; h) Que la actividad prestada como voluntario se considere como antecedente para cubrir vacantes en el Estado Nacional.

A su vez serán sus obligaciones: a) Obrar con la debida diligencia en el desarrollo de sus actividades aceptando los fines y objetivos de la organización; b) Respetar los derechos de los beneficiarios de los programas en que desarrollan sus actividades; c) Guardar la debida confidencialidad de la información recibida en el curso de las actividades realizadas, d) Participar en la capacitación que realice la organización con el objeto de mejorar la calidad en el desempeño de las actividades; e) Abstenerse de recibir cualquier tipo de contraprestación económica por parte de los beneficiarios de sus actividades; f) Utilizar adecuadamente la acreditación y distintivos de la organización.

La ley de Voluntariado Social, en su artículo 8, obliga a las organizaciones a firmar un acuerdo ABC (Acuerdo Básico Común de Voluntariado Social) con sus voluntarios. Esto favorece tanto a las organizaciones como a los voluntarios, ya que se establecen pautas de compromiso mutuo. Actualmente solo las grandes organizaciones deciden firmar el acuerdo antes de comenzar el vínculo con el voluntario.

Importancia de la transparencia y su difusión

La transparencia como factor diferencial en la gestión

La transparencia en una organización es la cualidad que permite a todos los grupos de interés conocer y descubrir el funcionamiento y la identidad de una entidad. En el ámbito de las OSFL, la transparencia es uno de sus principales valores, un principio de confianza y un instrumento de buen gobierno y gestión; significa la claridad con la que operan y, en estas organizaciones sin fines de lucro, es esencial y forma parte de su cultura.

En la actualidad la transparencia se está convirtiendo en un valor fundamental debido a dos factores principales:

- el clima de incertidumbre, inseguridad y falta de confianza en las instituciones tradicionales;
- el cambio hacia una sociedad de la información en la que prima la globalización del acceso y manejo de la información.

Para asegurar la transparencia en su gestión, las OSFL deben desarrollar buenas prácticas de gestión tendientes a la creación de sistemas de información y comunicación abarcativos, claros y oportunos, así como mecanismos de evaluación y control efectivos, fiables y con indicadores específicos.

Las tecnologías de la información favorecen a la transparencia

La gente que tiene acceso a información relevante está empezando a desafiar todo tipo de autoridad. Los votantes desafían a los políticos; los subordinados, jefes; los pacientes, a los doctores. Todo el que presume de tener información privilegiada es retado por individuos, empresas y regiones que tienen acceso directo a la misma información. Es un cambio de poder. Ahora, el poder está en manos de la gente. (Ridderstråle y Nordström, 2000)

Según el Observatorio de Opinión Pública de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), las entidades que inspiran confianza entre los habitantes de la ciudad de

Buenos Aires y el conurbano son las ONG y la Iglesia Católica. Grado de confianza en las instituciones en nuestro país

	2012	2015	2018
Gobierno	30%	23%	41%
Medios	47%	45%	39%
Empresas	49%		44%
O.N.Gs	48%	62%	64%
INDICE DE CONFIANZA	49	43	47

Fuente Elaboración propia en base a Edelman

Se advierte una baja en la confianza en los medios de comunicación a nivel global y la confianza en las OSFN, si bien ha disminuido, sigue siendo la más alta en lo que se refiere a instituciones.

La comunicación para la transparencia

La comunicación para la transparencia es una forma de entender a la organización en una doble dimensión interna y externa. La comunicación para afianzar la transparencia estará inmersa en la estrategia de la organización y debe agrupar todas las acciones comunicativas. Estas acciones tienen como objetivo prioritario transmitir valor y generar ética de confianza y reputación de la organización a todos sus públicos de interés.

Todos los miembros activos de las organizaciones deben comunicar los resultados de sus acciones. Muchas OSFL manejan grandes sumas de dinero y requieren de un alto nivel de profesionalización en sus procesos y en el seguimiento de proyectos. Es importante brindar información no solo de los resultados alcanzados sino de su destino. La conservación de la confianza se logrará a partir de impulsar especialmente la transparencia en toda la gestión organizacional.

Las razones por las que las OSFL deberían impulsar especialmente su transparencia se debe a que: (Vermis, 2001)

- Es un valor intrínseco a su manera de actuar.
- Les permite tener una base social amplia y comprometida.
- Les obliga a medir el resultado de sus actuaciones.
- Les permite compararse con otras organizaciones similares.
- Ayuda a los líderes a velar por el cumplimiento de la misión de la organización.

La transparencia debe ser un comportamiento holístico, que afecte a la totalidad de la organización, a todas las estrategias de trabajo, de evaluación, de desarrollo de proyectos, de captación de fondos, etc. De esta manera se superarán las visiones parciales de este concepto.

Rendición de Cuentas o *Accountability*

En el mundo anglosajón el término *accountability* expresa la idea de rendir cuentas, ser transparentes, de ofrecer explicación a los distintos públicos, de comunicar el trabajo realizado por una organización. Según define el concepto Lewis (2001), la *accountability* es un proceso en el cual una organización construye y mantiene una relación con sus stakeholders²⁰⁹ basada en la transparencia y la influencia. A este respecto, Edwards y Hulme (1998) afirman que la rendición de cuentas y la evaluación de las actuaciones no es un «extra opcional» para una organización de este tipo, sino que es un elemento esencial para la continuidad de su existencia como una organización independiente con una misión por cumplir. La rendición de cuentas debe integrarse dentro del proceso de dirección estratégica de la organización. Beloe explica que la necesidad de rendir cuentas responde a varias razones:

«La moral (la rendición de cuentas es correcta como principio), la actuación (la rendición de cuentas mejora la eficacia), el espacio político (la rendición de cuentas incrementa la credibilidad y de esta forma la influencia) y la más amplia democratización (la rendición de cuentas de las ONG refuerza la democracia en el entorno político general) [...]» (Beloe, 2005)

Rendir cuentas y brindar informes de actuación no debe entenderse como una obligación legal hacia las autoridades gubernamentales sino como un accionar necesario y habitual hacia todos los grupos de interés de la entidad: medios de comunicación, donantes, voluntarios, beneficiarios, y el público en general.

Según Gordon Rapoport (2011), se han identificado cuatro mecanismos centrales de la rendición de cuentas de organizaciones:

²⁰⁹ STAKEHOLDERS Son todos aquellos agentes, internos o externos, que de alguna u otra forma están involucrados con la actividad de una organización ya sean participantes inversores o interesados y que por ende resultan afectados con el desempeño de ésta.

- Los mecanismos de transparencia, que permiten el flujo de datos entre las organizaciones y las partes interesadas por medio de la presentación de informes y sistemas de información.
- Los mecanismos participativos, que hacen posible que las partes interesadas -dentro y fuera de la organización- se involucren en la toma de decisiones.
- Los mecanismos de evaluación, que hacen posible que se valoren actividades, rendimientos, resultados e impactos, y que se generen juicios y opiniones sobre el éxito de los esfuerzos para lograr los objetivos.
- Los mecanismos de reclamo y compensación (reparación), que permiten inquirir respecto del desempeño de las organizaciones y sancionar las fallas.

En este sentido, Edwards y Hulme (1998) propugnan una múltiple rendición de cuentas en dos direcciones: hacia abajo (*downwards*) que incluiría a los beneficiarios, los trabajadores y los voluntarios, y de una rendición de cuentas hacia arriba (*upwards*) con los donantes, gobiernos locales y administradores. Supone dar un paso adelante en la rendición de cuentas. Es decir, esta gestión no sólo cumple con la obligación de descubrir a todos los grupos de interés el buen funcionamiento de la OSFL, sino también convierte a la transparencia en un comportamiento comunicativo que forma parte del trabajo diario de la organización.

Las áreas implicadas en este proceso hacia la transparencia son las siguientes:

- Administración y finanzas. informar el monto origen y el destino de bienes.
- Organización y dirección: saber si la organización trabaja con calidad, eficacia y eficiencia. Hacer una adecuada rotación e integridad en las personas de los cargos directivos.
- Ética y responsabilidad social: Implica que las tareas se alineen a su misión e implica independencia de las fuentes de financiamiento.

- Comunicación e imagen institucional.
- Ideología: Compartir los valores y creencias que profesa y que determinan su misión.
- Participación: implica compromiso e involucrar a los distintos grupos de interés en el funcionamiento de la organización.

Conclusiones

Cada día es mayor el número de personas que dedican parte de su tiempo a colaborar con diversas organizaciones de la sociedad civil. Vemos como crece el número de voluntarios en organizaciones de cuidado medioambiental y de acción frente a catástrofes. Otra gran parte de ellos se mueven impulsados por sus intereses y valores, y se movilizan a fin de cambiar condiciones de injusticia social e inequidad

Como barreras al desarrollo de las OSFL en nuestro país identificamos la necesidad de profesionalización, dada su irremplazable función social. Debemos tener presente que son entidades que se mueven con estructuras más horizontales, dinámicas y flexibles, donde la ideología como elemento de su estructura, es el aglutinador que toma mayor impulso. El modelo de gestión destaca por el pensamiento abierto y el trabajo en red como herramientas fundamentales. En su accionar cotidiano son organizaciones que apelan a la cooperación entre sus miembros activos, y en relación a las acciones con otras organizaciones sociales. Esta dinámica de trabajo en red se debe articular con las acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) de las empresas y el desarrollo de políticas públicas desde el Estado, a fin de potenciar los resultados de sus acciones en las comunidades y sociedad en general.

Las organizaciones sin fines de lucro que componen la sociedad civil sean formales o informales, sean pequeños grupos o movimientos, han jugado un rol crucial a nivel global en la promoción de la transparencia y de la rendición de cuentas de los gobiernos y de las empresas. Ha quedado demostrado su poder para influir en situaciones de emergencias, actos de corrupción, y cuestiones de defensa de derechos humanos.

Estrategias proactivas

Como estrategias proactivas particulares en las OSFL

- Lograr una mayor concientización del rol activo de la sociedad civil y la importancia del compromiso personal frente a las vulnerabilidades de la sociedad. Lograr contagiar la fuerte motivación y valores de los voluntarios para transmitir los mismos sentimientos a posibles colaboradores.
- Mejorar los canales de comunicación para darse a conocer y utilizar las redes sociales como herramienta de difusión para compartir información, y captar posibles donantes, tanto de recursos materiales como de tiempo voluntario.
- Incorporar herramientas tecnológicas, tanto para lograr mayor transparencia como para fomentar el nexo entre las organizaciones, los voluntarios potenciales y las personas que necesitan cubrir alguna necesidad social. Dicha herramienta podría llevarse a través de alguna aplicación para teléfono móvil y de este modo facilitar su utilización.
- Disponer de espacios de participación y trabajo en red. Fomentar la participación de los voluntarios en la toma de decisiones y en los procesos de planeamiento estratégicos. Lograr que los voluntarios tengan la posibilidad de colaborar y aportar sus conocimientos.
- Aplicar las modalidades de trabajo que demandan las nuevas generaciones Acceder al voluntariado virtual, que no exija la necesidad de disponer de una determinada cantidad de horas semanales y puedan equilibrar las tareas de voluntariado con el resto de las responsabilidades.
- Entender la rendición de cuentas como un proceso que va más allá de lo financiero y que tiene que ver directamente con la misión y objetivos organizacionales, con sus equipos de trabajo y autoridades, y con su modo de gobierno y proceso de toma de decisiones.

Referencias Bibliográficas

- Aranguren, G. (2000) *Cartografía del voluntariado* Ed Educar
- Ayala, J. C., & Perez van Morlegan, L. (2013). *La Gestion Moderna en Recursos Humanos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Ayala, J. C., & Perez van Morlegan, L. (2011). *El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones*. Buenos Aires: Pearson.
- BELOE, S. (2005), La ONG del siglo XXI. *En el mercado por el cambio*, Fundación Ecología y Desarrollo, Zaragoza.
- Bonatti P, Quiñones, M. y otros (2019) *Acciones y decisiones en las organizaciones del SXXI* CERADDEC IADCOM
- Cilley C. (2015) *Argentina Solidaria, una invitación a ser parte*, Buenos Aires Editorial Foro del Sector Social. Buenos Aires
- Duad, G. (2012). El Sistema y la Estructura de RRHH. En J. C. Ayala, *La gestión moderna en recursos humanos*. EUDEBA Buenos Aires.
- Edwards M, y Hulme D, (1998) *Too Close For Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations*, Current Issues in Comparative Education, Vol 1.
- Fardelli y Chosco Díaz (2019). *El proceso de construcción de las Identidades organizacionales en las empresas recuperadas de Argentina. Una reflexión desde los Estudios Organizacionales*. Ponencia presentada en IX Congreso de la Asociación latinoamericana de Sociología del Trabajo. 10 y 12 de julio de 2019. Bogotá
- Gómez Miliani, C. (2006). *El Marketing como herramienta para la gestión en las Organizaciones No Gubernamentales ambientales de Venezuela*. Málaga.
- Gordon Rapoport, S (2011). *Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México*. Rev. Mex. Social vol.73 no.2. México.
- Guido, Lucia Tesis de grado: *Gestión de Recursos humanos y nuevas generaciones en ONGS* Tutora Prof. María Quiñones Facultad de Ciencias Económicas UBA abril 2018
- Laville, J.-L. (2004). *Economía Social y Solidaria: Una visión europea*. Ed. Altamira.

- Lewis C.(2017) *Creating a culture of accountability* E Heselbein and Company
- Lopez Salas, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. Cuaderno de Gestión Nro. 6.Ed. Fundación Luis Vives. España.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, El Ateneo.
- Palencia-Lefler Ors, M.(2001) *Fundraising. El arte de captar fondos*. Instituto de Filantropía y Desarrollo. Barcelona
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Rei Argentina.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comporatamiento Organizacional*. Mexico Ed. Pearson.
- Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos - Dirección y gestión de las personas en las empresas*. Barcelona: Octaedro.
- Senge, P. M. (1990). *La Quinta Disciplina*. Ed. Granica.
- Serra, R. (2000). *El nuevo juego de los negocios*. Ed. Norma.
- Vernis, A (1994) *La gestión de la transparencia en las organizaciones no lucrativas* Papers Esade. Barcelona
- Vernis A (2001) *Ganar legitimidad mejorando la gestión* Ed. La vanguardia Barcelona España
- Vuotto, M (2011) *Cooperativismo de trabajo en Argentina Contribuciones para el dialogo social* OIT
- Vuotto, M y Fardelli, C. (2014).: "Especificidad de las gestión de las organizaciones de la economía social". *En Economía social y solidaria: praxis, vivencias e intenciones*, Schujman, M., Albuquerque, P, Pereyra, K. y Tomatis, K. Ediciones Del Revés, Rosario.
- www.lanacion.com.ar/comunidad/cerca-del-90-de-lasong-funcionan-en-la-informalidad-mid1578357 4 de mayo de 2013 Recuperado el 10 de junio de 2019
- <https://image.slidesharecdn.com/2018-tech-report-spanish-180518144516/95/informe-global-sobre-tecnologia-de-ong-de-2018-nonprofit-tech-for-good-14-638.jpg?cb=1526654912>