

Gestión Organizacional

Texto para la Secundaria

APOLINAR E. GARCÍA



Gestión Organizacional

Apollnar E. García

Gestión Organizacional

Apollnar E. García



Buenos Aires • Bogotá • México DF • Santiago de Chile

Apolinar E. García

Gestión organizacional. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :
Alfaomega Grupo Editor Argentino, 2014.

324 p. ; 23x16 cm.

ISBN 978-987-1609-95-6

1. Gestión Organizacional. 2. Educación Secundaria.

CDD 658.307 12

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, su tratamiento informático y/o la transmisión por cualquier otra forma o medio sin autorización escrita de Alfaomega Grupo Editor Argentino S. A.

Edición: Damián Fernández

Corrección de estilo y armado: Adriana Scaglione

Diseño de tapa: Diego Linares

Revisión de armado: Vanesa García

Internet: <http://www.alfaomega.com.mx>

Todos los derechos reservados © 2015, por Alfaomega Grupo Editor Argentino S. A.

Paraguay 1307, PB, oficina 11

ISBN 978-987-1609-95-6

Queda hecho el depósito que prevé la ley 11.723

NOTA IMPORTANTE: La información contenida en esta obra tiene un fin exclusivamente didáctico y, por lo tanto, no está previsto su aprovechamiento a nivel profesional o industrial. Las indicaciones técnicas y programas incluidos han sido elaborados con gran cuidado por el autor y reproducidos bajo estrictas normas de control. Alfaomega Grupo Editor Argentino S. A. no será jurídicamente responsable por: errores u omisiones; daños y perjuicios que se pudieran atribuir al uso de la información comprendida en este libro, ni por la utilización indebida que pudiera dársele. Los nombres comerciales que aparecen en este libro son marcas registradas de sus propietarios y se mencionan únicamente con fines didácticos, por lo que Alfaomega Grupo Editor Argentino S. A. no asume ninguna responsabilidad por el uso que se de a esta información, ya que no infringe ningún derecho de registro de marca. Los datos de los ejemplos y pantallas son ficticios, a no ser que se especifique lo contrario.

Los hipervínculos a los que se hace referencia no necesariamente son administrados por la editorial, por lo que no somos responsables de sus contenidos o de su disponibilidad en línea.

Empresas del grupo:

Argentina: Alfaomega Grupo Editor Argentino, S. A.

Paraguay 1307 P.B. "11", Buenos Aires, Argentina, C.P. 1057

Tel.: (54-11) 4811-7183/0887

E-mail: ventas@alfaomegaeditor.com.ar

México: Alfaomega Grupo Editor, S. A. de C.V.

Pitágoras 1139, Col. Del Valle, México, D.F., México, C.P. 03100

Tel.: (52-55) 5089-7740 - Fax: (52-55) 5575-2420/2490. Sin costo: 01-800-020-4396

E-mail: atencionalcliente@alfaomega.com.mx

Colombia: Alfaomega Colombiana S. A.

Calle 62 N° 20-46, Bogotá, Colombia

Tel. (57-1) 7460102 - Fax: (57-1) 2100415

E-mail: cliente@alfaomega.com.co

Chile: Alfaomega Grupo Editor, S. A.

Av. Providencia 1443, Oficina 24, Santiago de Chile, Chile

Tel.: (56-2) 235-4248/2947-5786 - Fax: (56-2) 235-5786

E-mail: agechile@alfaomega.cl

Contenido

CAPÍTULO 1

LA ARQUITECTURA

ORGANIZACIONAL..... 1

Introducción..... 1

El debate entre misión y propósitos de la organización..... 6

CAPÍTULO 2

MODELOS ORGANIZACIONALES..... 9

Las estructuras organizacionales..... 9

Los modelos organizacionales..... 13

Tipos de modelos en el diseño organizacional..... 16

CAPÍTULO 3

DISPOSITIVOS DE INFORMACIÓN..... 21

La necesidad de la información para la gestión..... 21

La información de la empresa..... 22

Distintos tipos de información..... 23

Los medios actuales de información..... 28

Business intelligence..... 29

Diagnóstico de la empresa..... 31

Análisis interno..... 31

Análisis externo..... 34

Análisis estratégico..... 36

Análisis FODA y PEST..... 40

CAPÍTULO 4

ORGANIZACIONES CON FINES DE LUCRO Y SIN FINES DE LUCRO..... 47

Vinculación de las organizaciones con los tipos institucionales..... 47

Organizaciones con fines de lucro..... 48

Organizaciones sin fines de lucro..... 51

Sociedades cooperativas..... 51

CAPÍTULO 5

GESTIÓN DE EMPRESAS..... 55

Introducción..... 55

Empresas multinacionales..... 55

CAPÍTULO 6

LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES..... 67

¿Qué entendemos por calidad?..... 67

La calidad a través del tiempo..... 69

Control de calidad..... 77

CAPÍTULO 7

PROBLEMAS AMBIENTALES..... 81

Las fuerzas ambientales..... 81

Sustento legal..... 94

CAPÍTULO 8

LA SINERGIA DE LAS ORGANIZACIONES..... 101

Introducción..... 101

Teoría general de los sistemas..... 101

¿Qué es la sinergia?..... 103

CAPÍTULO 9

EL PODER Y LA AUTORIDAD..... 107

El mando..... 108

Autoridad..... 113

La estructura	117	El hombre. Sujeto y objeto de las relaciones humanas.....	217
El nuevo concepto de autoridad y recursos humanos	123		
CAPÍTULO 10		CAPÍTULO 18	
CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.....	131	EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL.....	219
Introducción.....	131	Las relaciones interpersonales	219
Departamentalización.....	135		
CAPÍTULO 11		CAPÍTULO 19	
ORGANIZACIÓN FORMAL.....	139	CULTURA ORGANIZACIONAL	233
Introducción.....	139	Conflictos interculturales	238
Funciones.....	147		
CAPÍTULO 12		CAPÍTULO 20	
ORGANIZACIÓN INFORMAL.....	155	EL CONTROL DE LAS ORGANIZACIONES.....	241
Introducción.....	155	Formas y momentos del control.....	243
CAPÍTULO 13		CAPÍTULO 21	
CARACTERÍSTICAS HUMANÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES	163	EL SISTEMA ESTATAL Y PÚBLICO	247
El valor del conocimiento	163	Introducción	247
Competencia laboral.....	168	Similitudes.....	250
La conducta	170		
La productividad.....	172	CAPÍTULO 22	
La motivación	175	LAS EMPRESAS COOPERATIVAS.....	251
CAPÍTULO 14		Introducción	251
COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	179	CAPÍTULO 23	
La información.....	179	CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	257
La comunicación	181	¿Qué es un conflicto?.....	257
CAPÍTULO 15		Conflictos dentro de la empresa	264
LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	195	Conflictos colectivos.....	267
Los premios a la calidad de la gestión empresarial.....	198	CAPÍTULO 24	
Premio Edward Deming	199	NUEVAS ORGANIZACIONES	273
Premio Malcolm Baldrige	202	Arquitectura de las redes de información	282
CAPÍTULO 16		Organización de las redes.....	286
GESTIÓN DE RECURSOS.....	207	La red telefónica	287
La normalización o estandarización de la gestión de recursos.....	208	Las redes satelitales	288
Las normas de gestión de recursos	211	Nuevas organizaciones	291
CAPÍTULO 17		CAPÍTULO 25	
EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	215	LA GESTIÓN SOCIAL	305
		El valor de lo ético	311

Prólogo

En el estudio de las Organizaciones y, en particular, de las Empresas, se destacan su creación, su estructura y su administración, lo cual ha dado lugar a tres campos del conocimiento que se distinguen con una denominación específica: Teoría de las Organizaciones, Gestión Organizacional y Proyectos Organizacionales, que el sistema educativo vigente ha reservado para ellos tres asignaturas con igual orden y denominación en las currículas de 4º, 5º y 6º años de la Modalidad Economía y Administración, respectivamente

En consecuencia, luego de la elaboración del texto correspondiente a la Teoría de las Organizaciones, que responde a la primera de ellas, nos corresponde continuar dicho ciclo con el de Gestión Organizacional, reservado para todo lo concerniente a la administración de toda organización o empresa, que resume el cumplimiento de su objetivo original, en cuanto a los medios y formas de aplicación de los conceptos estudiados en la asignatura anterior (Teoría de las Organizaciones).

En efecto, la Gestión o Administración de una organización o empresa supone su estudio en acción o movimiento y el mejor empleo de los recursos disponibles, por lo cual debemos conocer las herramientas que deben utilizarse para lograr el cumplimiento de los fines para los que fue creada.

Es, quizás, su parte más relevante, pues pone en juego no solo el estudio de la elaboración y comercialización de sus productos, sino también la administración de los recursos disponibles y necesarios que posibiliten cumplir con su acción.

Sin embargo, no hemos dejado de lado la reiteración de algunos conceptos prospectivos de la organización interna de la empresa, como así también el estudio de perspectivas futuras que se han de referir a las nuevas organizaciones (de red, virtual, hipertexto e hipertrébol), a raíz del avance vertiginoso de las técnicas de la información y la comunicación y del proceso de globalización que ha ampliado considerablemente el mercado mundial de bienes y servicios.

Dichas áreas del conocimiento de la materia se complementan entre sí para el cumplimiento de los objetivos que se hayan establecido por la autoridades educativas y el logro de resultados satisfactorios; por ello nos hemos

excedido en su extensión, a fin que los alumnos incursionen en ellas con la mayor amplitud y satisfacer los deseos de una educación más eficiente.

En la página Web del libro los docentes podrán encontrar presentaciones de PowerPoint: <http://libroweb.alfaomenga.com.mx>

EL AUTOR

UNIDAD 1

LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

Las nuevas formas de organización de las empresas han impuesto la necesidad de incorporar los medios necesarios para obtener un acceso rápido y confiable de toda la información requerida para tomar decisiones por parte de sus responsables.

En ese sentido, con el fin de facilitar su comunicación interna y externa, deberá diseñarse un sistema que le permita mantener e incrementar, si es posible, su nivel de competitividad en el mercado global actual, estableciendo un mecanismo que le permita coordinar sus decisiones para obtener así mayores ventajas competitivas.

De allí la necesidad de crear una arquitectura de la empresa que facilite la comunicación interna y externa, además de tratar de dar solución a las necesidades indicadas en el párrafo precedente.

Por ello, están surgiendo nuevas formas organizativas que entienden mejor la naturaleza y composición de las operaciones empresariales, y que atraviesan los límites de la organización.

¿QUÉ ES LA ARQUITECTURA DE UNA EMPRESA?

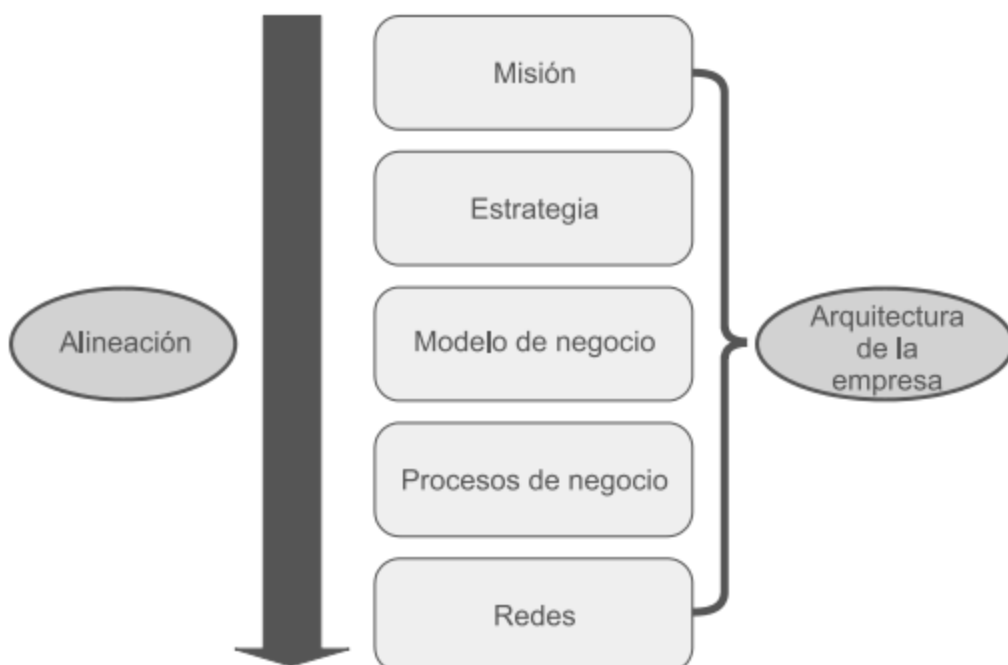
La *arquitectura de una empresa* se encuentra formada por elementos como: la estructura organizativa, los departamentos, la tecnología aplicada, la distribución de personal, las relaciones interpersonales, los niveles operativos, etcétera.

En el lenguaje informático suele definirse la *arquitectura de sistemas* como:

"La organización fundamental de un sistema representada por sus componentes, sus relaciones entre ellos, y con su entorno, y los principios que gobiernan su diseño y evolución".

De acuerdo con dicho concepto, todas las áreas que forman la empresa deben actuar en armonía para lograr los objetivos definidos en su constitución. En consecuencia, la arquitectura de la empresa es una garantía para actuar en coordinación con todos sus elementos.

En toda arquitectura organizacional los distintos niveles, estratégicos y operativos, deberán encontrarse alineados a fin de responder a los requerimientos de su actividad, o sea, guardar un encuadramiento como se indica a continuación:



Analizando cada uno de los niveles anteriores, éstos deberán cumplir los objetivos establecidos conforme al orden que se les haya asignado y de acuerdo con los siguientes conceptos:

MISIÓN	Es el nivel más alto de la empresa y explica por qué existe.
ESTRATEGIA	<p>Es lo que se tiene que hacer para cumplir con la misión de la empresa, o sea, para decidir cuál es el mejor camino para maximizar las ganancias con los recursos actuales y la posición de la competencia.</p> <p>Es importante tener una visión a largo plazo para no caer en la trampa de ganancias a corto plazo que comprometa el futuro de la compañía.</p>
MODELO DE NEGOCIO	<p>Es la conexión entre el nivel estratégico y el de procesos de negocio (sin este nivel, la transición entre uno y otro es más difícil debido a la ambigüedad que genera el gran paso en el nivel de abstracción).</p> <p>Cómo la empresa va a generar sus utilidades, documentando el modo en que las diferentes áreas se relacionan entre sí para generar valor para los clientes.</p>
PROCESOS DEL NEGOCIO	Son las actividades más importantes de la empresa (el núcleo del negocio). Modelan una cadena de valor a fin de obtener los procesos del negocio, conjunto de actividades relacionadas y agrupadas que reciben un insumo y producen una salida.
REDES	<p>Es la tecnología que debe utilizarse para apoyar los procesos de negocio.</p> <p>No obstante, toda información contenida en cualquier tipo de sistema de cómputo, no sirve sin redes de computadoras que permitan la comunicación de dicha información entre clientes, proveedores y la empresa misma.</p>

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda arquitectura organizacional se identifica con un *marco o estructura*, es decir, aquello que permite almacenar y comunicar sus diferentes elementos. Habitualmente, se conoce lo con el nombre de *framework*.

El *framework* de una arquitectura de empresa ha sido definido como el conjunto de elementos o componentes que permiten distinguir una empresa por su organización y presentación. Esto implica que el mantenimiento de una *arquitectura organizacional*, si bien debe ser una práctica continua dentro de una organización o empresa, con objetivos bien definidos, necesita diferentes *frameworks* para hacerla efectiva, pues ellos constituyen una guía para aplicar sus estrategias.

Algunos autores los definen como una estructura lógica para clasificar y organizar la representación descriptiva de una empresa.

En realidad, la complejidad de una empresa hace que sea difícil, por no decir imposible, su estudio bajo una única perspectiva. Por lo cual, no hay una única arquitectura de empresa, sino que ésta se definirá en función de las varias arquitecturas que la componen, entre las cuales se distinguen las siguientes.

DE NEGOCIO	Se identifican los procesos llevados a cabo en la empresa definidos según su estrategia.
DE RECURSOS	Esto quiere decir que la estrategia de la empresa y los procesos definidos influyen en la definición de la arquitectura organizacional y de recursos; pero también, que las características o limitaciones que la empresa tenga en estas dos arquitecturas pueden influir en la definición de su estrategia y diseño de procesos; y por tanto, en la definición de su arquitectura de negocio.
DE INFORMACIÓN	Identifica las necesidades de información que cubran los requisitos definidos anteriormente, y éstos se concretan, en la siguiente arquitectura de datos.
DE DATOS	Tiene como objetivo definir tipos y fuentes de datos necesarios para soportar a las actividades de la empresa.
DE APLICACIÓN	Identifica las necesidades de aplicación para la gestión y presentación de los datos.
TECNOLÓGICA	Puede ser: de selección de bases de datos, de tipo de lenguaje a utilizar, de interfaz de usuario, comunicaciones, etcétera. Se define cómo debe ser utilizada.

EL ORGANIGRAMA

Generalmente, cuando nos referimos a una estructura organizacional la representamos con un organigrama de la empresa. Aunque, para ello debemos tener en cuenta también los siguientes aspectos:

1. La actividad que desarrollará la empresa.
2. La división de las tareas a llevar a cabo para cumplir su objetivo.
3. La creación de los distintos sectores.
4. La asignación de los recursos humanos en cada uno de los sectores.
5. El sistema de comunicación a implantar entre los distintos sectores.
6. El sistema de gestión o administración que ha de permitir el mejor funcionamiento de la empresa.

Estos son los distintos aspectos en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización, con el fin de realizar la coordinación entre las distintas divisiones creadas para el logro de sus objetivos.

TIPOS DE ESTRUCTURA

Según la manera en que se organice la empresa, se encuentran los siguientes tipos de estructura:

FUNCIONAL	<p>Es la forma más común de igualar la estructura a la estrategia de la empresa, que depende del tipo de negocio. Es común en la alta gerencia de las empresas grandes y en las pequeñas empresas, ya que genera alta competitividad.</p> <p>Su personal está altamente capacitado, ya que se requieren especialista para cada tarea. Ejemplo: el jefe de producción de una empresa se encarga de la producción y no tiene nada que ver con una parada de alguna máquina.</p>
PRODUCTOS	<p>Es frecuente en empresas con varios negocios, donde hay un gerente por cada producto. Por ejemplo, en empresas como Nestlé, que tiene gerentes por región y por producto. Las ventajas son el enfoque en el servicio al cliente, y las desventajas son los altos costos por honorarios.</p>
MIXTA	<p>Las empresas implementan proyectos para ser más competitivas, disminuir costos, aumentar ventas. Las empresas que tienen estas estructuras cuentan con gerentes funcionales y de proyectos, ambos dirigiendo a los mismos recursos. El número de proyectos indica el número de recursos.</p> <p>Esta estructura es fuerte cuando el gerente de proyecto maneja por completo el tiempo del recurso, y débil cuando el gerente funcional es quien dispone mayor tiempo del recurso. La ventaja principal es la facilidad para ejecutar proyectos exitosos, además de crear equipos multidisciplinarios. La desventaja es que existe una negociación entre los gerentes para determinar las actividades de los recursos.</p>

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y CONTROL

Es la serie de pasos, parcialmente ordenados, para alcanzar un objetivo dentro de la organización, o sea, la transformación desde un estado hacia otro, por medio de agentes coordinados, con el propósito de lograr sus objetivos.

Para ello es necesario disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperen sistemáticamente para el logro de objetivos comunes.

Dentro de este proceso organizacional podemos encontrar aquellos aspectos más significativos, o sea, los que influyen de manera más evidente en los empleados:

- **Motivación:** es la gasolina del cerebro. Crea la necesidad para luego tener el impulso y lograr el fin.
- **Comunicación:** debe fluir en forma vertical, descendente (del líder al trabajador), y ascendente (del trabajador al líder) a través de un control de flujos.
- **Liderazgo:** no se mide por la capacidad o habilidad en sí misma del líder, sino por la influencia que ejerce, la claridad en lo que quiere, y la lealtad y sinceridad que posee.
- **Trabajo en equipo:** complementa las habilidades individuales por lograr una meta en común dentro de la organización, y aquellos objetivos asignados a cada integrante.
- **Control:** permite evaluar todas las actividades de la empresa y verificar el cumplimiento de sus objetivos.

EL DEBATE ENTRE MISIÓN Y PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN

DIFERENCIA ENTRE VISIÓN Y MISIÓN

Los especialistas Warren Bennis y Burt Nanus identificaron el concepto de visión de una empresa como un concepto central de la teoría del liderazgo, y lo explicaron de la siguiente forma:

“Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión”.

Hacen referencia a la visión como el panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización imaginada por sus fundadores, creadores o administradores, o sea, una organización futura mejor de lo que ahora existe.

Por ello, los conceptos de visión y misión pueden interpretarse como sinónimos, que ambos se refieren a un futuro posible y deseable para la empresa, que puede incluir todos los elementos de la misión (propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores). Sin embargo, dichos conceptos presentan una diferencia que los distingue, no son plenamente coincidentes.

- La *visión* alude a una situación futura, mejor que la actual.
- La *misión* alude al presente, aunque puede permanecer en el tiempo.

En el caso de las organizaciones, la misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir, es decir, cumplir con su propósito, llevar a cabo una estrategia y mantener los valores básicos.

Estos términos también merecen un análisis de interpretación:

- El *propósito* es el que nos lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización, y el para qué de ese esfuerzo.
- La *estrategia* analiza su posición competitiva frente a otras empresas y a las normas de los procedimientos utilizados por la empresa.
- Los *valores* apuntan a los principios morales y a sus patrones de conducta, que incluyen el comportamiento interno y externo de la organización y hacen a su cultura organizativa.

Resumiendo:

Una *visión* está mucho más relacionada con el objetivo, mientras que la *misión* está más relacionada con su forma de actuar.

PROPÓSITO

Por su parte, el *propósito de una organización*, llamado también estratégico, es un concepto que se relaciona con la visión y misión, y es descrito por los autores Hamel y Prahalad de la siguiente manera:

“Por una parte, el propósito estratégico identifica una posición de liderazgo y establece los criterios que la organización va a utilizar para canalizar su progreso. El concepto de propósito estratégico parte de una ambición, pero no se limita a ella, sino que incluye un proceso activo de dirección que se centra en: orientar la atención de la organización sobre los factores clave de éxito, motivar a las personas comunicando el valor de la meta; sostener el entusiasmo a través del suministro de nuevas definiciones operativas cuando las circunstancias cambian; dejar espacio a

las aportaciones personales y de equipo; y utilizar consistentemente el propósito para guiar el reparto de recursos.”

El *propósito estratégico* es un concepto que se vincula con la visión tanto como con la misión, pues es una misión y una meta, si definimos *misión* en términos competitivos, que a su vez son parte de la *visión* (estado futuro deseable).

APLICACIONES

1. ¿Qué entiende por arquitectura de la empresa?
2. ¿Cómo llamaría a los niveles que se encuentran alineados en la arquitectura?
3. ¿En qué orden alinearía esos niveles?
4. Generalmente, la arquitectura de una empresa comprende a su vez varias arquitecturas, ¿Cómo las llamaría?
5. ¿Cuáles son los tipos de estructura?
6. ¿Qué elementos componen un proceso de transformación?

UNIDAD 2

MODELOS ORGANIZACIONALES

LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

CONCEPTO

Como su mismo nombre lo indica, la palabra *estructura* proviene de *struere*, cuyo significado es “construir”; y el aditamento de *organizacional* se refiere a *un sistema* en el cual se interrelacionen todas sus partes o elementos. En consecuencia, una *estructura organizacional* consiste en la construcción de un sistema que considera como un todo a los elementos que permiten organizar administrativamente una empresa, fijando los distintos cargos, niveles y responsabilidades a asumir por quienes los integren, con el fin de lograr sus objetivos en cualquier circunstancia que le toque vivir.

Por lo tanto, la estructura organizacional se encuentra apoyada en el siguiente principio: “no hay una estructura que sea la mejor, sino más bien aquella que varíe de acuerdo con la situación en la cual se deba desenvolver la empresa. Entonces, el desafío de todo empresario se encuentra en la adopción de la estructura, en cada momento, que resulte más adecuada a los fines de la empresa que administra.

Al tratarse la estructura organizacional de la coordinación de la actividad de sus integrantes, se plantean dos dificultades básicas:

- *La asignación de las actividades* a cargo de cada una de las personas que ocuparán los respectivos cargos y tendrán bajo su responsabilidad las funciones que le sean asignadas.
- *El procedimiento a seguir* para coordinar dichas actividades.

Resumiendo, entonces, también podemos definir la *estructura organizacional* como el conjunto formado por la división del trabajo en forma coordinada para todo el personal, con el fin de ejecutar las distintas tareas de la empresa con la mayor eficiencia posible y con miras al cumplimiento de sus objetivos.

COMPOSICIÓN

Toda estructura empresarial se encuentra compuesta de tres elementos tendientes a facilitar la coordinación de sus actividades y controlar los actos de sus miembros.

Complejidad

El grado en que las actividades de la organización se descomponen y diferencian. Ésta puede ser:

- **Horizontal.** Considera un grado de separación entre las distintas unidades de la empresa. En esa forma, cuanto mayor sea la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización, más conocimientos y habilidades especiales serán requeridas.
- **Vertical.** Se refiere a la profundidad en la jerarquización de los cargos; así cuanto más niveles de altos mandos u operadores existan, más compleja será la organización.
- **Espacial.** Se refiere al grado de dispersión geográfica que existe entre la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de la organización; por ello, cuanto más distantes se encuentren, mayor será la dificultad en comunicar las decisiones que se tomen.

Formalismo

El grado de utilización de las reglas y procedimientos que se hayan establecido. Esta cualidad puede variar de una empresa u otra e, incluso, dentro de una misma empresa, pues todos los cargos y funciones presentan características distintas. Sin embargo, hay que reconocer que el exceso de formalismo limita las decisiones de la persona que ocupa un cargo jerárquico, y la escasez o falta de

formalismo puede producir un exceso de libertad incompatible, muchas veces, con el cumplimiento de objetivos debidamente establecidos y programados.

Centralización

Se refiere al origen desde el cual se toman las decisiones (autoridad). Es importante destacar que, en algunas empresas, los altos mandos jerárquicos son los que toman las decisiones; y en otras, las toman aquellas personas que se encuentran cercanas a la acción sobre la cual deben decidir; ello es lo que distingue a las organizaciones centralizadas de las descentralizadas.

En efecto, en la centralización, los más altos niveles son aquellos que toman las decisiones de mayor importancia sin el aporte de los niveles más bajos. Es uno de los aspectos que más diferencian a las estructuras burocráticas de las *adhocráticas*, dado que la descentralización produce decisiones más rápidas y flexibles.

DISEÑOS MÁS COMUNES

Las decisiones y todos los actos que dan lugar a establecer una determinada estructura organizacional se conocen con el nombre de *diseños*. Si bien puede establecerse una diversidad de diseños para las distintas alternativas que permitan distribuir y coordinar los diferentes puestos de trabajo de una empresa, en la práctica se han adoptado dos de ellos como los más utilizados, pues se han mantenido en el tiempo, obedeciendo a estos tipos de estructura:

- **Mecanicista.** Destaca la importancia de obtener elevados niveles de producción y eficacia sobre la base del establecimiento de normas y procedimientos, centralizando la autoridad y contando con una mano de obra muy especializada. Sus características más salientes son:
 - Compleja, centralizada y formalista.
 - Basada en el orden, la racionalidad, la certidumbre y la estabilidad.
 - Transmite la idea de una máquina (de allí su denominación).
 - Busca la eficacia y la producción.
- **Orgánica.** Destaca la importancia de obtener un elevado nivel de adaptabilidad y desarrollo de la empresa, limitando la aplicación de normas y procedimientos, descentralizando la autoridad y con un escaso nivel de especialización de su mano de obra.

Sus características más salientes son:

- Sencilla, descentralizada e informal.
- Brinda satisfacción, flexibilidad y desarrollo personal.

Los fundamentos mencionados respecto de estos dos diseños tienen especial incidencia en los modelos burocráticos y adhocráticos; constituyen la base de su elaboración, que presenta las siguientes características:

CONCEPTO	MECANISTA	ORGÁNICA
OBJETIVOS	Centralizados. Controlados por la autoridad formal.	Descentralizados. Sus directivos proporcionan una guía y resuelven los conflictos.
MECANISMOS DE INTEGRACIÓN	Desarrollo de reglas y normas específicas para cada tarea.	Por interacción entre los grupos internos y externos.
MECANISMOS DE DIFERENCIACIÓN	Creación de puestos de trabajo especializados con definición de sus tareas orientadas a la eficiencia.	Flexibilidad en cuanto a la definición de tareas orientadas a la innovación.
ESTRATEGIA		
ESTREGIA	ORGÁNICA	MECANICISTA
INNOVACIÓN	Estructura suelta. Poca división del trabajo, poco formalismo. Descentralizada.	
REDUCCIÓN DE COSTOS		Control estrecho. Especialización del trabajo, mucho formalismo. Centralización.

EL DISEÑO DE MINTZBERG

En realidad, los diseños mecanicistas y los orgánicos utilizados para clasificar a las organizaciones son demasiado genéricos, captando muchos de los detalles de otros diseños con iguales fines. De allí que Mintzberg formulara al efecto una configuración del diseño que abarca un campo mucho más amplio de aplicación, pues propone una organización basada en cinco partes definidas así:

- **Centro de operaciones.** Compuesto por todos los cargos correspondientes al personal que realiza las tareas vinculadas a la producción de bienes y servicios.
- **El ápice estratégico.** Formado por los altos mandos que asumen toda la responsabilidad de la empresa.
- **La línea media.** Constituida por todos aquellos que conectan el centro de operaciones con el ápice estratégico.

- **La tecnoestructura.** Aquellos que tienen a su cargo establecer los estándares de trabajo que permiten evaluar el nivel de eficiencia de quienes ejecutan las tareas de la empresa.
- **El equipo de apoyo (staff).** Son, prácticamente, los especialistas que brindan asesoramientos específicos a los altos mandos.

Con arreglo al diseño de Mintzberg, analizado en el punto anterior, cualquiera de dichas partes puede ejercer su dominio en la empresa, lo cual configura el tipo de estructura adoptada, pues si está a cargo del centro de operaciones, sus decisiones han de asemejarse a una burocracia profesional.

LOS MODELOS ORGANIZACIONALES

CONCEPTUALIZACIÓN

Los modelos organizacionales nos permiten formar conceptos acerca de cómo deben definirse las distintas formas de organización, asociando cosas distintas en una sola expresión, conforme a las estructuras elaboradas para cada organización o empresa.

Entre ellos, citaremos dos modelos organizacionales que se han generalizado y sido aceptados como tales en forma práctica, que permiten dar una idea acabada de cómo debe funcionar una organización:

- a. Una máquina reloj.
- b. Una orquesta sinfónica, un equipo de fútbol o un centro de diversiones.

Pasamos a referirnos a ellos separadamente:

La organización como una máquina de reloj

La teoría de la organización tradicional recibió la denominación de *modelo de máquina de reloj*, debido a que consideraba a los trabajadores como verdaderos autómatas.

En efecto, nada había transformado tanto la vida del hombre de trabajo como el empleo de las máquinas, que tuvo su auge a fines del siglo XIX con motivo de la primera Revolución Industrial.

Las transformaciones que la máquina produjo trascendieron la imaginación y el pensamiento humano de esa época.

A partir de entonces, los científicos interpretaron el funcionamiento de la naturaleza y la organización humana como una máquina, y articularon teorías de carácter mecanicista para la comprensión del mundo, moldeando el universo humano de acuerdo con esos principios. Por esa razón, esperaban que todas las

instituciones y organizaciones funcionaran con la precisión y la puntualidad de los buenos mecanismos de relojería.



Así programaron que las personas deben llegar al trabajo a una hora exacta y determinada, construyendo aparatos de precisión para premiar su puntualidad y establecer castigos a quienes no cumplieran con las expectativas de las organizaciones.

En realidad, el trabajo, generalmente, tiene mucho de metódico y de repetitivo; por eso, cualquiera que haya estado en una importante fábrica habrá observado el modo mecánico en que toda organización se comporta.

Pero no solo la organización se comporta como una máquina, sino que también sus componentes deben actuar como si así lo fueran: como piezas de esa máquina.

Recordemos al efecto que el origen etimológico de la palabra organización se remonta al término griego *organom* que significa "herramienta, instrumento". Por eso, las organizaciones se constituían como instrumentos, sin ser otra cosa que dispositivos mecánicos desarrollados para ayudar en la realización de cualquier actividad.

Así hemos visto, que las organizaciones primitivas que conocemos se han valido de instrumentos para llevar a cabo grandes construcciones, monumentos como las pirámides, las catedrales y las rutas importantes.

Pero, a partir de la Revolución Industrial la idea de mecanización se introduce más profundamente en las organizaciones a través de las máquinas. De allí el porqué de los cambios originados por la Revolución Industrial que ha traído un notable incremento en la producción de bienes, incluso numerosas familias han tenido que abandonar el método artesanal para integrarse a los nuevos procesos productivos basados en la utilización de máquinas.

Al mismo tiempo, los empresarios advirtieron la necesidad de una división de trabajo tendiente a hacer más eficaz el modelo productivo; tal es así, que

apoyaron la intensificación de la especialización en las fábricas mediante la utilización de las máquinas.

De esta manera, se fueron multiplicando los mecanismos y técnicas orientadas a disciplinar a los trabajadores en la aceptación de las nuevas y rigurosas formas de producción industrial.

La organización como orquesta sinfónica (o como centro de diversiones o equipo de fútbol)

A la teoría mecanicista que sostiene que una organización debe funcionar como una máquina-reloj se ha enfrentado otra idea, que goza de gran popularidad entre los gestores de empresa: que las organizaciones deben funcionar como una orquesta sinfónica.

Para sostener este principio se basan en que una orquesta sinfónica interpreta música bella y complicada gracias a los esfuerzos de muchos, a veces centenares de músicos de diferentes especialidades (desde violinistas hasta percusionistas), y que cada uno de ellos ha trabajado años para llegar a obtener la técnica necesaria para dominar el instrumento elegido.



Todos sus componentes han sido seleccionados para ocupar su puesto e incrementan y mantienen su capacidad interpretativa gracias al número de horas que practican, tanto en privado como con los restantes miembros de la orquesta.

Con arreglo a esos conceptos, pensadores en materia organizacional han sostenido que una organización debía funcionar de igual forma que una orquesta

sinfónica, asimilando también su funcionabilidad a aquella de un equipo de fútbol, cuyos componentes deben actuar de manera conjunta.

Efectivamente, cada uno de los componentes de la organización debe ser un especialista en su tarea, ajustándose a un libreto establecido cuyo seguimiento le permitirá a esa organización desarrollar con mayor seguridad sus actividades, mientras sus clientes recibirán un mejor servicio.

En esa forma, se reducirá la incertidumbre, porque sus componentes conocerán la tarea a realizar y estarán preparados para llevarla a cabo.

Ese pensamiento respecto de la organización ha contado también con detractores que, entre sus observaciones más salientes, destacan la falta de creatividad al contar con libretos preestablecidos, por lo que la personalidad de cada uno de los músicos se encuentra subordinada a la interpretación general.

TIPOS DE MODELOS EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

Muchos modelos de diseño organizacional han tomado como base los principios anteriores, y en las organizaciones, se los tiene en cuenta. Por eso se conocen como:

MODELO MECANICISTA	Destaca la importancia de obtener elevados niveles de producción y eficacia sobre la base del uso de normas y procedimientos, centralización de la autoridad y especialización de la mano de obra.
MODELO ORGÁNICO	Destaca la importancia de obtener elevados niveles de adaptabilidad y desarrollo merced a un uso limitado de normas y procedimientos, descentralización de la autoridad y nivel escaso de especialización.

Dichos modelos presentan las características que enunciamos a continuación:

Modelo mecanicista

Como hemos dicho, una gran parte de las ideas contenidas en dichos modelos se trasladaron hacia el mundo productivo y empresarial, creando el *modelo mecanicista*, característico del siglo XIX.

De allí que el inventor de unas de las primeras máquinas de calcular, Charles Babbage, publicara un tratado en defensa de la aplicación científica de los criterios mecanicistas en el terreno de la gestión empresarial.

El modelo ideado en aquel entonces tenía una concepción de la organización basada en la idea de la máquina: orden, racionalidad, certidumbre y estabilidad, principios rectores que posibilitaron su funcionamiento.

Para el logro de los elevados niveles de producción y eficiencia, el modelo mecanicista presentaba las siguientes características que se consideraron estructurales:

COMPLEJO	Prestaba especial atención a la especialización de la mano de obra.
CENTRALIZADO	Destacaba las ideas de autoridad y responsabilidad.
FORMALISTA	Prestaba atención a la función como base de la departamentalización.

Modelo orgánico

Este modelo contrasta con el diseño del modelo mecanicista en razón de sus diferentes características, entre las cuales se distinguen los distintos criterios de eficiencia que cada uno trata de maximizar.

En efecto, así como el modelo mecanicista intenta maximizar la eficiencia y la producción, el modelo orgánico pretende buscar la satisfacción, la flexibilidad y el desarrollo personal. De allí, entonces, que el modelo orgánico se presente más flexible a cualquier cambio ya que prioriza la mayor utilización del potencial humano.

Presenta las siguientes características:

SENCILLO	Debido a la escasa atención que se presta a la especialización y al interés que se pone en incrementar la gama de puestos de trabajo.
DESCENTRALIZADO	Por la atención en la delegación de la autoridad y en el incremento de la intensidad en los puestos de trabajo.
INFORMAL	Debido a la atención al cliente y al producto como base de sus departamentos.

Sin embargo, numerosos autores e investigadores en la materia han producido igual número de modelos organizacionales fundados no solo en los principios anteriores, sino también en los distintos tipos de organización y de recursos de que disponen (tanto físicos como humanos); algunos de los cuales trataremos de rescatar para mayor conocimiento del lector.

MODELO SOCIOLÓGICO DE MAX WEBER

En el siglo XX, se fueron conjugando los métodos utilizados con otras ideas que se generaron respecto de la organización, dando lugar a una *teoría de la gestión administrativa o de la organización*. En efecto, conforme avanzaba la *sistematización* de los métodos de producción, también iba aumentando la *burocratización* de las organizaciones. En esa forma, mecanización y burocracia fueron creciendo en forma paulatina y paralela.

De allí que el sociólogo alemán Max Weber demostrara que:

- La mecanización rutiniza lo productivo.
- La burocratización rutiniza los procesos de administración.

También el fundador de la *Sociología de la Comprensión*, Max Weber puso su interés en las consecuencias que derivan del sistema de producción mecanicista y las formas burocráticas de la administración.

Pudo prever, con extraordinaria claridad y exactitud, los efectos que esos factores de burocratización tendrían sobre la sociedad humana, desgastando el espíritu y cercenando la libertad de los individuos y su capacidad creativa.

Adelantó las graves consecuencias que estas formas de organización social tendrían en el ámbito de lo político, al socavar las formas democráticas de gobierno.

En fin, en una época en la cual muchos teóricos se encontraban atrapados en la idea de progreso indefinido, Max Weber alertó acerca de los posibles peligros que traía aparejados la tendencia a la burocratización.

MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

También han surgido otros modelos considerando el comportamiento de las personas en la organización, entre los que se encuentran los siguientes:

AUTOCRÁTICO	Se basa en el poder. Su orientación administrativa es de autoridad mientras que la orientación de los empleados es de obediencia. En el resultado psicológico de los empleados existe una dependencia hacia el jefe, las necesidades de los empleados son de subsistencia y el resultado del desempeño es mínimo.
DE CUSTODIA	Se basa en los recursos económicos, su orientación administrativa es de dinero mientras que la orientación

	<p>de los empleados es de seguridad y prestaciones.</p> <p>En el resultado psicológico de los empleados existe una dependencia de la organización. Las necesidades de los empleados son de seguridad, y el resultado del desempeño es de cooperación pasiva.</p>
DE APOYO	<p>Se basa en el liderazgo, su orientación administrativa es de apoyo mientras que la orientación de los empleados es del desempeño laboral. En el resultado psicológico de los empleados se promueve la participación. Las necesidades de los empleados son de satisfacción, de categoría y reconocimiento; por lo tanto, el resultado del desempeño es de animación de impulsos.</p>
COLEGIAL	<p>Se basa en la asociación. Su orientación administrativa es de trabajo en equipo mientras que la orientación de los empleados es de conducta responsable.</p> <p>En el resultado psicológico de los empleados se promueve la autodisciplina. Las necesidades de los empleados son de autorrealización, y el resultado del desempeño es de entusiasmo moderado.</p>

Hemos omitido en esta unidad los habituales modelos de organización lineal, funcional, lineal asesorada y de comités, pues constituyen los comunes en toda organización formal. No obstante, estos temas los hemos analizado en profundidad, en nuestra Unidad 11.

ACTIVIDADES

1. Palabras clave. Definirlas y obtener artículos o párrafos de diarios y/o revistas en los cuales sean utilizados:

Estructuras organizacionales-Modelo mecanicista-Modelo orgánico

2. Dar respuesta al siguiente cuestionario:

¿Qué entiende por *modelo mecanicista*?

¿Qué entiende por *modelo orgánico*?

Señale las características del modelo mecanicista.

Señale las características del modelo orgánico.

¿Qué entiende por una *estructura organizacional*?

¿Cómo distingue una estructura de un modelo?

¿Qué deduce de la posición de Max Weber en materia organizativa?

¿Cuál de los métodos de comportamiento organizacional le resulta más convincente si tuviera que elegir?

UNIDAD 3

DISPOSITIVOS DE INFORMACIÓN

LA NECESIDAD DE LA INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

Es importante señalar previamente la necesidad de toda empresa de poseer dispositivos eficaces para almacenar la información que ha de servir de base para la toma de decisiones de todos sus funcionarios, y así cumplir con los objetivos que se hayan establecido.

Sin que ello sea una enumeración taxativa indicaremos, a continuación, aquellos conceptos que revelan esa necesidad:

OPORTUNIDAD	Es indispensable contar con la debida información para lograr un control eficaz de una organización y tomar a tiempo medidas correctas y concretas antes que se presente una gran desviación respecto a los objetivos planificados.
CANTIDAD	Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas, sino disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues ésta puede llevar a una inacción o decisiones de no adecuadas.
RELEVANCIA	Al disponer de información suficiente pueden adoptarse medidas que, por ejemplo, reduzcan los gastos de la empresa.

LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

IMPORTANCIA

La información que surge en su interior y la que obtiene de terceros le permite a la empresa, por un lado, conocer sus recursos y posibilidades; y por el otro, conocer también las posibilidades del mercado donde desarrolla sus actividades. Por lo tanto, constituye una de las herramientas básicas para formular un diagnóstico que le permita llevar a cabo un plan de acción presente y futuro para cumplir sus objetivos básicos, obtener las mejores ventajas competitivas y posicionarse en el mercado.

Para ello, dispone de dos clases de informaciones:

Informaciones internas

Es originada dentro de la misma empresa. En toda empresa, el medio a través del cual se suministra información sobre su estado patrimonial y su evolución es a través de los datos extraídos de los registros de las operaciones realizadas, adecuados a la realidad económica y durante un período determinado. Dicha información permite brindar a sus directivos y ejecutivos los elementos básicos para la toma de decisiones y la elaboración de una estrategia competitiva.

Son todas aquellas informaciones que surgen de los documentos comerciales emitidos y recibidos por la empresa, que respaldan todas las operaciones realizadas, y son utilizados para el registro y comprobación de los estados contables resultantes, como así también de su análisis e interpretación.

Informaciones externas

Son las obtenidas *fuera de la empresa*. Las informaciones externas se refieren a hechos o sucesos que se producen en el contexto de una empresa, los cuales son

captados e interpretados de acuerdo a cómo puedan afectar la actividad, los objetivos y la toma de sus decisiones.

Entre esas informaciones, se encuentran las provenientes de:

- **Medios generales.** Informaciones provistas por empresas que participan en encuestas, medios de difusión, etcétera.
- **Medios específicos.** Informaciones recogidas por las necesidades de sus compradores, proveedores, medios gráficos especializados, etcétera.

En efecto, existe un importante número de publicaciones (comerciales, industriales, de gobierno, profesionales, del campo de los negocios, etcétera), disponibles sea por suscripción, consulta en bibliotecas, pedidos especiales como así también proveniente de agencias gubernamentales que acostumbran a brindar informaciones sobre una amplia variedad de temas a pedido. Tal es el caso de las informaciones sobre cálculos demográficos, Producto Nacional Bruto total y per cápita, o cualquier otra información que pueda ser útil a las empresas para relacionarla sus datos.

DISTINTOS TIPOS DE INFORMACIÓN

INTRODUCCIÓN

El directivo o gerente debe ser consciente de las características que debe reunir la información proveniente de distintas fuentes a fin de considerar solo aquella útil para adoptar una decisión.

Por ello, hemos considerado la conveniencia de reunir, en el siguiente cuadro, aquellas características mínimas para tal propósito.

CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS QUE DEBE REUNIR LA INFORMACIÓN	
IMPARCIALIDAD	No debe reflejar prejuicio alguno y, por lo tanto, no contener desviaciones intencionales o puntos de vista distorsionados con la realidad. Que sea significativa y relevante para el objetivo para el cual se encuentra destinada.
VALIDEZ	Es decir que debe responder a la realidad para la cual se aplique averiguando si existen otros factores que pueden haber ocasionado un cambio o una diferencia posterior a su consideración.
CONFIABILIDAD	Debe guardar fidelidad de la imagen que la información intenta describir habiendo sido obtenida luego de una profunda

	investigación o importante encuesta de casos numerosos.
CONSISTENCIA	Debe basarse en datos homogéneos que guarden similitud en la comparación de los elementos necesarios para el objetivo deseado, es decir que los factores en los que se basa sean los mismos para cada parte de la información.
ANTIGÜEDAD	Es uno de los factores más importantes pues debe referirse a acontecimientos o comparaciones recientes, pues cuanto mayor sea la antigüedad, tanto más, será cuestionable su valor para los usuarios; el retraso pueden ser el resultado del tiempo requerido para reunir y procesar los datos o lograr el acceso a la información.
PERTINENCIA	Debe relacionarse con la situación en cuestión. La información pertinente en un momento tal vez no lo sea en otro, si no acrecienta el conocimiento que necesita quien va a decidir.
INTEGRIDAD	Proporciona al usuario todos los detalles que necesita para entender la situación. Rara vez se encuentra la información completa (certidumbre)

Para tomar una decisión los directivos de las empresas cuentan, en general, con diversas fuentes de información, algunas de *carácter formal*, que surgen de su propia organización; y otras, de *carácter informal o causal* que recibe de otras fuentes.

Por ello, dado su amplitud y diversidad, hemos extraído de la obra de Murdick, *Sistemas de información administrativa*, el siguiente cuadro que resume las fuentes de información con bastante claridad.

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA GERENTES		
	FORMALES	INFORMALES-CAUSALES
INTERNAS	Informes provenientes de gerentes del mismo rango Informes provenientes de subordinados informes generados por la computadora Interacción dentro de la computadora Reuniones del personal staff programadas periódicamente	Pausas para tomar café Convivencia con otros empleados
EXTERNAS	Investigación de mercadotecnia Organización del estudio ambiental	Medios de prensa Amistades Clientes y

	Encuestas entre clientes Correspondencia con el gobierno	proveedores
EXHIBICIONES MERCANTILES	Suscripciones a revistas de administración Servicios de información comercial Informes de la industria	Programas de educación

Sin perjuicio de ello, resulta necesario conocer también otras posibles fuentes de información que, en principio, podríamos clasificar de la siguiente manera:

- **Informaciones primarias.** Son las que deben recabarse para un fin específico. Cuando esa información (que llamamos primaria) no exista en ningún lugar conocido o accesible, se la debe tratar obtener de manera directa, en alguna de las siguientes formas:

FORMAS DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA	
OBSERVACIÓN	Cuando se relacionan acontecimientos que pueden evaluarse entre sí.
EXPERIMENTACIÓN	Cuando se incluyen entre las fuentes experimentos controlados que permiten ser evaluados por su impacto sobre un problema en particular.
ENCUESTA	Uno de los métodos más comunes para obtener información, ya que permite llegar a un gran número de fuentes.
VALORACIÓN SUBJETIVA	Que combina la información objetiva de la que ya se dispone con introspección o intuición basada en la experiencia personal de un campo determinado.

- **Informaciones secundarias.** Cuando por problemas de tiempo o de costos no puedan obtenerse las informaciones que consideramos primarias, siempre que sea factible y respondan al objetivo deseado, se suele también recurrir a las llamadas informaciones secundarias, en alguna de las siguientes fuentes:
 - Información interna de la propia compañía.
 - Informaciones obtenidas de fuentes externas.
 - Publicaciones e instituciones oficiales.

En realidad, tanto las informaciones de fuentes primarias como las de fuentes secundarias proporcionan a los directivos de las organizaciones los elementos

necesarios para ser utilizados en la solución de problemas y de la toma de decisiones.

La selección de una fuente en particular dependerá entonces de la información que se requiera y de su empleo; por lo tanto, no puede decirse que una fuente sea mejor que otra.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Sin duda alguna, tanto las informaciones de fuente primaria como secundaria presentan sus ventajas y desventajas.

Es importante señalar aquellas que James A. Senn incluye en su obra *Sistemas de Información para la Administración*, que transcribimos a continuación:

FUENTES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
A. PRIMARIA		
OBSERVACIÓN	Conocimiento de primera mano Evita respuestas distorsionadas	La observación puede no ser exacta
EXPERIMENTO	Control sobre las variables de interés Diseño del experimento	Puede no ser representativo
ENCUESTA	Modo eficiente de llegar a grandes grupos de personas Diseño del cuestionario	Tamaño de la encuesta
ESTIMACIÓN	Información de los expertos Puede ser la única manera de obtener alguna información	La respuesta puede no ser confiable
B. SECUNDARIA		
INFORMACIÓN DE LA PROPIA EMPRESA	Es específica para la situación Relativamente poco costosa	Puede no ser oportuna Ya existe Puede no estar integrada en forma adecuada o en forma útil
INFORMACIÓN DE FUENTES	No puede obtenerse de otro modo	Es costosa de adquirir

EXTERNAS	Publicaciones	Puede tener deformación
ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO	Imparcial Gran volumen de datos	Puede no ser utilizable

INFORMACIÓN RELEVANTE

En realidad, la base de toda información son los datos, aunque no todos estos representan una *información útil*, salvo aquellos que sean concernientes a las necesidades de la dirección en cada momento determinado.

Por ello, la mayor utilidad que presenta la información de una empresa, tanto de carácter *interna*, obtenida sobre la base de la documentación respaldatoria, como aquella *externa*, obtenida *fuera de la empresa*, es servir de apoyo a la toma de decisiones de sus administradores. Aunque para ello es imprescindible su *valoración*, es decir, se debe analizar si dichas informaciones reúnen las condiciones necesarias para servir a los propósitos.

La decisión que tomen los administradores es un *proceso* por medio del cual las personas que sean responsables de un área, sección, departamento o gerencia de la empresa, deberán elegir de entre las *informaciones recibidas* aquella que sea la más apropiada para resolver una determinada situación.

De allí que, los sistemas de información de toda empresa colaboren en la comunicación y distribución de la información a todos los responsables de tomar decisiones, proporcionando una asistencia insustituible para llevar a cabo ese proceso.

No debemos olvidar que los sistemas de información que apoyan las decisiones constituyen la entrada (*input*) de un *proceso de decisión*, pero no pueden sustituir en forma alguna el *juicio de valor* que realiza el responsable de una empresa u organización que debe llevarla a cabo.

Es decir que debe quedar bien en claro que los sistemas de la empresa proporcionan información a los directivos o gerentes para que éstos puedan *emitir juicio* sobre las distintas situaciones que se presenten, siempre que sea relevante para tales fines.

LOS MEDIOS ACTUALES DE INFORMACIÓN

GENERALIDADES

Con la aparición de las computadoras, las empresas han tenido la oportunidad de utilizar todos los datos correspondientes a las operaciones realizadas y guardadas en los archivos, de acuerdo con su sistema operativo. Dichas informaciones se encuentran disponibles en forma permanente con el fin de satisfacer las necesidades presentes y futuras de la toma de decisiones, y también como base para la fijación de la estrategia a seguir.

De allí que se haya tratado de adecuar el *hardware* y *software* de las computadoras para responder a las necesidades de información, a través de la creación de una base de datos que servirá de soporte al proceso de toma de decisiones gerenciales y a la elaboración de estrategias competitivas. Dicho proceso ha sido denominado *data warehouse* (base de datos de la propia empresa).

En esa forma, los datos obtenidos en las distintas áreas de la empresa son centralizados de manera integral, simplificando el problema de acceder a la información requerida y acelerando así los análisis y las consultas necesarias.

El *data warehouse* se ha convertido en un depósito de datos, o sea, una colección de datos utilizado como soporte de toda decisión empresarial al margen de los datos almacenados por las operaciones realizadas, empleados para los procesos operativos, porque se los organiza y almacena para un procesamiento más analítico.

Diferencias entre el *warehouse* y los datos operacionales

BASE DE DATOS OPERACIONAL	DATA WAREHOUSE
Datos operacionales	Datos del negocio para Información
Orientado a la aplicación	Orientado al sujeto
Actual	Actual + histórico
Detallada	Detallada + más resumida
Cambia continuamente	Estable

BUSINESS INTELLIGENCE

INTRODUCCIÓN

El *data warehouse* ha sido la respuesta de la tecnología a la descentralización de la información necesaria para la toma de decisiones, dado que la ha puesto a disposición de todas las áreas funcionales de la empresa, proporcionando herramientas para su búsqueda y análisis.

Sin embargo, ha sido necesario también generar la habilidad para descubrir nuevas formas de identificar tendencias en las relaciones entre los datos que puedan identificar comportamientos no observables a simple vista.

Así se han ido creando también otros programas de aplicación exitosa de sistemas como el *data warehouse*, y últimamente el llamado *Business Intelligence*, (inteligencia del negocio), proporcionando a las empresas no solo una notoria eficacia en el suministro de informaciones, sino también mayores posibilidades de obtener ventajas competitivas.

CARACTERÍSTICAS

Hemos visto que la mayor parte de las empresas dispone de una gran abundancia de datos recogidos de las operaciones realizadas, pero muchas veces carece de cierta información útil que permita a los directivos tener un conocimiento integrado para tomar decisiones adecuadas.

La construcción de bases de datos (*datas*) para agrupar los sistemas de información de una empresa a fin de permitir obtener informaciones necesarias para tomar decisiones tendientes a lograr mayores ventajas competitivas en el mercado y cumplir los objetivos empresariales es un objetivo esencial en la gestión de toda empresa.

Ello supone la puesta en marcha de habilidades de sus administradores para y aplicar sus conocimientos a las informaciones obtenidas. Todo ello, les ha de permitir interpretar a fondo el escenario para crear alternativas y tomar las decisiones más racionales.

Es decir que ellos aportan su *inteligencia*, incrementada con la creación de otros conocimientos que van adquiriendo posteriormente y que constituyen la materia prima para llevar a cabo innovaciones, que pueden materializarse, por ejemplo, en nuevos productos, servicios, procesos, métodos, etcétera.

En consecuencia, la creación de conocimientos y las innovaciones constituyen la forma en que la empresa llega a obtener una mayor competitividad, y a

elaborar una estrategia que redundará en una mayor satisfacción de sus clientes y un mejor rendimiento de las actividades que se lleven a cabo.

En realidad, las empresas exitosas del siglo XXI no serán juzgadas por la abundancia de datos, obtenidos de sus respectivas actividades, sino por el grado en el cual compartan la información o el conocimiento resultante de su procesamiento, y las decisiones que adopten sobre la base de su aplicación.

Por ello, debemos puntualizar que si bien en la actualidad la información es la herramienta más importante de los negocios, también lo será en el futuro, pues de ella dependerá el conocimiento de los clientes, de los procesos internos, de los proveedores, del mercado financiero, de los competidores, que permitirá realizar las operaciones habituales sobre la base de decisiones debidamente fundamentadas.

También debemos señalar que es importante tener la mayor información posible para tomar una decisión consciente y racional, aunque no deja de ser perjudicial no saber qué hacer con ella ni que destino darle. De allí que la *inteligencia de negocios* o *Business Intelligence* intenta dar solución a esa importante cuestión.

En efecto, se acostumbra a comentar que las empresas hoy día disponen de una abundancia de datos, pero con sistemas dispersos donde cada uno posee sus propias fuentes de datos y mecanismos de representación, pero que el mantenimiento de una información debidamente actualizada es sumamente difícil. Sin embargo, señalaría que subrayar que cuanto más integrada se encuentre dicha información será más fácil para sus integrantes la obtención de aquella realmente necesaria.

CONTENIDO

Esos programas de *Business Intelligence* han tenido éxito en las empresas sobre sus competidores al reunir las personas y la tecnología para resolver problemas, en las siguientes áreas:

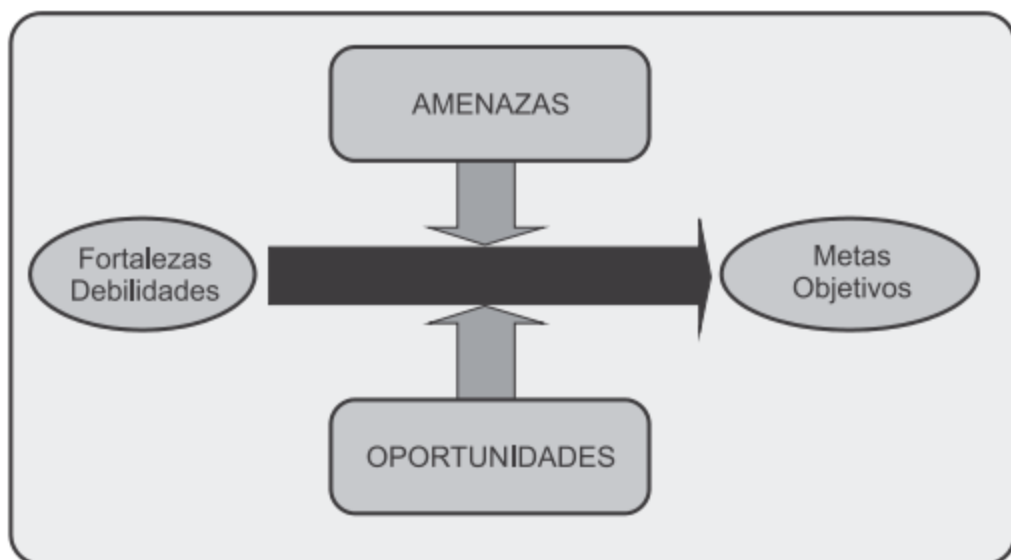
- **Ventas.** Análisis de ventas; detección de clientes importantes; análisis de productos, líneas, mercados; pronósticos y proyecciones.
- **Marketing.** Segmentación y análisis de clientes; seguimiento a nuevos productos.
- **Finanzas.** Análisis de gastos; rotación de cartera; razones financieras.
- **Manufactura.** Productividad en líneas; análisis de desperdicios; análisis de calidad; rotación de inventarios y partes críticas.
- **Embarques.** Seguimiento de embarques; motivos por los cuales se pierden pedidos.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

ANÁLISIS PREVIOS

Para la formulación de una estrategia empresarial, es indispensable poseer la más completa información posible. Eso permitirá llevar a cabo un diagnóstico previo consistente, que comprenda:

- *Un análisis interno* de la situación de la empresa, con el fin de determinar sus fortalezas y sus debilidades (*conócete a ti mismo*).
- *Un análisis externo* del entorno en el cual deberá actuar, con el fin de determinar las oportunidades que pueden presentarse y las amenazas que conspiran contra el logro y la efectividad de la estrategia a aplicar (*conoce a tus enemigos*).



ANÁLISIS INTERNO

INTRODUCCIÓN

Si la empresa no dispone de la capacidad y habilidad necesaria, le será imposible distinguir las oportunidades atractivas en su entorno para alcanzar el éxito en sus distintos negocios. De allí la necesidad de evaluar previamente sus fortalezas y debilidades. Para ello, es preciso conocer el verdadero significado de estos conceptos.

FORTALEZAS

Las fortalezas son las capacidades especiales y habilidades que posee una empresa, o sea, las cualidades que permiten diferenciarla de las demás, que le otorgan sus ventajas competitivas y le permiten contar con una posición determinada en el mercado.

Dichas fortalezas pueden ser:

- **Organizacionales.** Son aquellas que responden a su estructura funcional: las personas responsables de la toma de decisiones, la dinámica que imprime a las respuestas de los requerimientos de sus clientes, etcétera. Todas las cuales le otorgan una determinada capacidad para implementar la estrategia más adecuada a sus objetivos.
- **Distintivas.** Son las que solamente poseen un reducido número de empresas que le permiten gozar de una posición de privilegio en el mercado y obtener utilidades superiores a otras, que se desempeñan en la misma actividad. Aunque no son fácilmente imitables, en razón de que:
 - Su posesión o desarrollo depende de factores que a otras empresas les es imposible imitar.
 - Su naturaleza no es conocida por las empresas competidoras (procesos de fabricación, cultura empresarial, organización del trabajo, etcétera).
- **Imitativas.** Son aquellas fortalezas organizacionales o distintivas que pueden ser imitadas por otras empresas hasta convertirlas en estrategias propias y obtener similares o mayores ventajas competitivas (ver *benchmarking*, en la unidad siguiente).

FORTALEZAS MÁS COMUNES

- * Control sobre las ventas.
- * Producto, calidad y confiabilidad del producto.
- * Mejor desempeño del producto, comparado con competidores.
- * Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto.
- * Capacidad ociosa de fábrica.
- * Experiencia y capacidad del personal de venta.
- * Clientes disponibles.

- * Capacidad de entrega directa.
- * Mejoras continuas a los productos.
- * Disponibilidad de instalaciones actuales para mayores ventas.
- * Productos suficientemente acreditados.

Por ello, al emprenderse todo negocio debe analizarse si para las oportunidades que puedan presentarse se poseen también las fortalezas requeridas o si debe considerarse la posibilidad de poseer otras fortalezas que puedan aplicarse a tales efectos.

DEBILIDADES

En efecto, toda empresa que no dispone de la capacidad y habilidad necesaria le resulta imposible distinguir las oportunidades atractivas en su entorno para alcanzar el éxito en sus distintos negocios.

De allí la necesidad de evaluar, independientemente de sus fortalezas, sus debilidades. Para ello, debe conocerse el verdadero significado de este concepto así como las distintas formas que éstas pueden asumir.

Las debilidades se encuentran representadas por aquellos factores que colocan a una empresa en desventaja frente a sus competidores, ya sea por oportunidades no aprovechadas, recursos de los que carece, habilidades que no posee o actividades que no se desarrollan de manera positiva, etcétera.

A manera de ejemplo, señalamos a continuación alguna de las debilidades más comunes:

DEBILIDADES MÁS COMUNES

- * Clientes no satisfechos.
- * Competidores fuertes en el mercado.
- * Presupuesto limitado de promoción.
- * Poca experiencia en el mercadeo directo.
- * Imposibilidad de proveer a clientes del exterior.
- * Necesidad de mayor fuerza de ventas.

- * Escaso personal de promoción.
- * Falta de desarrollo de nuevos productos.
- * Presentación obsoleta de productos.
- * Falta de capacitación del personal de ventas y promoción.
- * Equipo gerencial insuficiente.

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

Son aquellas situaciones que resultan positivas, favorables y/o explotables por la empresa, que se presentan en el entorno en el cual actúa, las cuales debe tratar de aprovecharlas para obtener las mayores ventajas competitivas que, a su vez, se conviertan en nuevas fortalezas; pues si la competencia las aprovecha prioritariamente, se convierten en sus más serias amenazas.

Tales oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atracción y las probabilidades de éxito que pueda tener la empresa, pero, para ello, las fortalezas actuales deben responder a los requerimientos de esas oportunidades. En consecuencia, las oportunidades solo constituirán una ventaja competitiva si la empresa es capaz de aprovecharlas debidamente y sostenerlas en el tiempo.

OPORTUNIDADES MÁS COMUNES

- * Desarrollo continuo de nuevos productos.
- * Competidores con productos de baja calidad y alto precio.
- * Altos márgenes de utilidad
- * Clientes que requieren nuevos productos.
- * Posibilidades de ventas al exterior.
- * Facilidad en colocación de licencias y franquicias.
- * Alianzas estratégicas.

Como puede observarse, tanto las fortalezas como las debilidades corresponden a la situación interna de la empresa; y, por lo tanto pueden ser reguladas por la propia empresa, pues se refieren al comportamiento de sus distintas áreas funcionales.

En cambio, frente a las oportunidades y amenazas de una situación externa, la empresa debe adoptar las acciones necesarias para sacar ventajas de las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

AMENAZAS

Como hemos dicho, las *amenazas* son aquellas situaciones que se originan en el entorno externo de la empresa por oportunidades que son aprovechadas por la competencia y que atentan contra el funcionamiento y/o desarrollo de la empresa e, incluso, contra su propia permanencia en el mercado.

De allí que se conozcan como *riesgos ambientales*, dado que constituyen la inacción de la empresa, pues producen un deterioro en sus ventas o en sus utilidades. Pueden clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia y son susceptibles de perjudicar seriamente a la empresa, por lo cual debe aplicarse por anticipado las acciones necesarias.

Entre dichas amenazas, pueden mencionarse, a título de ejemplo las siguientes:

AMENAZAS MÁS COMUNES

- * Legislación cambiante.
- * Efectos ambientales que benefician a los competidores.
- * Distribución actual deficiente.
- * Demanda del mercado muy estacional.
- * Poca retención del personal de ventas.
- * Negocios paralelos que atender.
- * Publicidad negativa.
- * Grandes competidores del exterior.

Ello nos indica que en cuanto a los resultados, las *fortalezas y oportunidades*, tendrán un efecto positivo, mientras que las debilidades y amenazas tendrán un efecto negativo, según lo resumimos en el siguiente cuadro:

RESULTADOS	FAVORABLES	DESFAVORABLES
Análisis interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

GENERALIDADES

Establecido un diagnóstico que nos permite conocer los aspectos internos y externos de la empresa, el próximo paso para diseñar la estrategia más conveniente que permita su accionar en el tiempo, anticipando su futuro, será el de llevar a cabo un análisis de las distintas situaciones cambiantes que deberá afrontar.

El análisis de las estrategias, a los fines de elegir la más adecuada para su implantación tiene por objeto lograr que los responsables tomen decisiones de carácter subjetivo. Por ello, el estudio de las distintas posibilidades que presentaremos apunta a proporcionar otras informaciones de carácter objetivo, al igual que las suministradas por la propia empresa, que hemos indicado en nuestra Unidad 13.

Por ello, estimamos que los distintos análisis que desarrollaremos en esta parte de la obra serán de utilidad para generar las alternativas de estrategias viables, para elegir un curso concreto de acción, a cuyo efecto daremos a conocer algunas de las herramientas más usuales para lograrlo.

Dicho análisis pretende también que la empresa alcance sus objetivos (una vez analizadas las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios), sentando las bases para seleccionar y evaluar aquella estrategia que le resulte más adecuada para pasar por las distintas etapas que la lleven finalmente a la posición futura deseada.

Numerosos investigadores, pensadores y asesores empresariales han establecido diversos criterios para realizar ese análisis una vez diagnosticadas las condiciones en que se encuentra la empresa para implantar las estrategias. Casi todos ellos han recurrido a la utilización de *matrices* que expresen, por un lado, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; y por el otro, los elementos cambiantes del mercado a través del tiempo, cuantificados.

En los distintos capítulos comprendidos en esta parte de la obra, desarrollaremos las propuestas más destacadas y reconocidas en el pensamiento empresarial hasta el día de hoy, sin perjuicio de que en el futuro surjan otras que aporten alternativas más eficaces para que las estrategias de las empresas.

DIMENSIONES CONSIDERADAS

En general, la metodología adoptada para el análisis de la estrategia de toda empresa se basa en dos dimensiones independientes:

- *El crecimiento del mercado*, que presenta un atractivo para los productos o servicios que produce o comercializa una empresa, medido por la tasa de su crecimiento.
- *La fuerza competitiva* que posee la empresa en cada uno de sus productos o servicios, tanto en los mercados o en los segmentos donde participan a través de su posicionamiento en razón de las ventajas competitivas de las que gozan.

MODELOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS

Sin perjuicio de las estrategias genéricas y competitivas que numerosos autores han producido durante la década de los sesenta del siglo pasado, han comenzado a desarrollarse también numerosas técnicas para analizar estratégicamente los negocios de las empresas, basadas en diferentes procedimientos que tienden a la uso de categorías para determinar los recursos que deben asignarse a cada uno de ellos, en función de sus resultados y del flujo de fondos que aportan a la empresa en su conjunto.

Para llevar a cabo tales propósitos se ha recurrido al uso de *modelos en forma de matriz* que han generado resultados favorables para cumplir esos objetivos y ha permitido también a los directivos y/o ejecutivos de las empresas pensar en términos de futuro, a fin de comprender mejor la economía de sus negocios, mejorar la calidad de sus planes y de su administración, identificando también y con mayor precisión aquellos negocios más importantes de su gestión que inciden con mayor fuerza en sus resultados.

En unidades anteriores, hemos tenido la oportunidad de aplicar dicha herramienta (matrices) para explicar algún tipo de estrategia o de diagnóstico empresarial. Si bien es un elemento utilizado en cálculos matemáticos también permite por su claridad representar eficazmente un número importante de conceptos agrupados de acuerdo con su importancia.

MATRICES ESTRATÉGICAS

En realidad, esas matrices, que podríamos llamar *estratégicas*, son representaciones que sintetizan los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada de acuerdo con los objetivos de la empresa, pero adecuada también al entorno dentro del cual debe actuar la empresa y los recursos de que ella dispone.

Las matrices, que reúnen tales negocios y la situación de la empresa en el mercado, han sido una poderosa herramienta para diseñar la estrategia más competitiva, posibilitando sobre la base de un análisis puramente objetivo, seleccionar las oportunidades que puedan presentarse, logrando una eficaz asignación de los recursos disponibles. Por lo tanto, las matrices que sean elaboradas para tales fines deberán combinar tanto los factores internos como los externos de la empresa, correspondientes al sector o industria dentro del cual opere.

La primera matriz estratégica fue desarrollada en 1973 por la firma General Electric, determinando cuatro opciones estratégicas resultantes de confrontar las fortalezas y las debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno, resultando una visión tricolor (roja, amarilla y verde), que reemplazamos por diversos grisados, e identificada por esa razón con el nombre de *semáforo estratégico*, como puede observarse seguidamente:

GE		AMBIENTE INTERNO	
		Débil	Fuerte
AMBIENTE EXTERNO	Positivo	Reposicionamiento	Expansión
	Negativo	Liquidación	Diversificación

El cuadrante de “expansión” fue identificado con el color verde, los cuadrantes de “reposicionamiento” y “diversificación” con el color amarillo, y el cuadrante de “liquidación” con el rojo.

Con arreglo a esa distribución se consideraron como estrategias positivas o negativas a aquellas referidas al ambiente externo; y débiles o fuertes, a las del ambiente interno.

Otra de las matrices clave fue la que utilizó en su planeación estratégica la compañía Shell International Chemical, a partir de 1975, popularizada en Inglaterra con la sigla DPM (*Direccional Policy Matrix*), y representada en la siguiente forma

:

Shell Company		PERSPECTIVAS DEL SECTOR		
		Negativas	Medias	Buenas
POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Débil	Liquidación inmediata	Liquidación	Apuesta
	Media	Liquidación	Reposicionamiento	Innovación de producto
	Buena	Maximización de rentabilidad en el corto plazo	Innovación de mercado	Expansión

Este tipo de matrices iniciales para la elaboración de estrategias han sido llamadas *direccionales o descriptivas*, pues trataron de analizar algunos conceptos tanto positivos como negativos del ambiente externo y del ambiente interno (*posición competitiva de la empresa y del sector*), al igual que otras no tan difundidas, de autores e investigadores del área, como las que se ilustran a continuación.

Matriz de Desarrollo Internacional

Jean Paul Sallenave		COMERCIALIZACIÓN	
		Nacional	Internacional
PRODUCCIÓN	Nacional	Expansión nacional	Desarrollo comercial
	Internacional	Abastecimiento internacional	Desarrollo contractual, asociativo, integrado

Matriz de desarrollo sectorial

Richard K. Lochridge		VENTAJAS COMPETITIVAS	
		Pequeñas	Grandes
OPORTUNIDADES DE SEGMENTACIÓN Y DIFERENCIACIÓN	Numerosas	Fragmentación	Especialización
	Pocas	Statu Quo	Refuerzo

Ventajas

Entre las ventajas que representan las matrices para la realización de un análisis estratégico de una empresa podemos enumerar las siguientes:

- Son simples de construir y brindan una imagen global de las características que debe afrontar una empresa.

- Permiten realizar un análisis estratégico por área de negocios o de productos, diferenciando las estrategias a adoptar por cada uno de ellos.
- Ofrecen una síntesis visual de los aspectos más relevantes a considerar para la formulación de una estrategia de fácil comprensión.

MODELOS DE MATRICES

Ahora, nos hemos de referir a los dos modelos de matrices estratégicas más relevantes, aplicadas por diversos consultores internacionales:

- **De posicionamiento.** Son aquellas que ofrecen una visión global de la empresa o de algún negocio en particular. Entre ellas, nos encontraremos con las de los Análisis FODA Y PEST, la del Boston Consulting Group y sus variantes, la matriz Kinsey, la matriz PEIYA y la matriz KBG.
- **De evaluación.** Son aquellas que brindan una valoración de algunos de los aspectos de las fortalezas y las debilidades de la estructura interna de la empresa como así también de las oportunidades y amenazas de su entorno.

ANÁLISIS FODA Y PEST

INTRODUCCIÓN

Entre los análisis estratégicos más conocidos por los investigadores y pensadores administrativos se encuentran:

- El FODA, sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés: *SWOT analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).
- El PEST, variante del anterior, que lo completa con un análisis más amplio de los factores externos de la empresa, ampliado a todo el mercado, en vez de limitarlo al de la empresa o a un negocio como en el caso anterior.

Sobre cada uno de ellos nos referiremos a continuación.

ANÁLISIS FODA

Conceptualización

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto que analiza sus características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz de cuatro

cuadrantes, para conocer la situación real y estar así en condiciones de planificar su estrategia futura.

Un ejemplo de la selección de esos factores para cada uno de sus cuadrantes puede apreciarse en la siguiente matriz:

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidad directiva ◆ Personal formado ◆ Tecnología propia patentada ◆ Buenas relaciones con clientes y proveedores ◆ Disponibilidad de recursos financieros ◆ Adecuada estructura de financiación ◆ Alta motivación del personal ◆ Buena cartera de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mala reputación ◆ Dificultad de acceso a los canales de distribución ◆ Escaso esfuerzo publicitario ◆ Cuota de mercado reducida ◆ Costes de producción elevados ◆ Rentabilidad inferior a la media del sector
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Alto ritmo de crecimiento del mercado ◆ Abundantes posibilidades de segmentación de la industria ◆ Facilidad de acceso a los mercados exteriores ◆ Ubicación dentro de un distrito industrial con amplios servicios comunes ◆ Sector de proveedores con una alta capacidad de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Existencia de múltiples productos sustitutivos ◆ Facilidad de entrada de nuevos competidores ◆ Cambios rápidos en las necesidades y gustos de los consumidores ◆ Mala coyuntura económica ◆ Carestía del precio del dinero ◆ Infraestructura de carácter general deficientes ◆ Enorme burocracia para el desarrollo de nuevos negocios

Alternativas

Con arreglo a dicho análisis también se ha construido una matriz en la cual se indican las situaciones posibles que pueden presentarse con la intención de adoptar una determinada estrategia, que nace de la combinación entre los conceptos que hemos señalados (*fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*), que pueden resumirse en el siguiente cuadro

:

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Oportunidades	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
Amenazas	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)

Las distintas alternativas señaladas permiten adoptar diferentes estrategias a llevar a cabo, tal como se indica a continuación:

- **FA – Fortalezas-Amenazas (Maxi-Mini)** se basa en aprovechar las fortalezas internas de la empresa para evitar o disminuir el impacto de las amenazas del medio ambiente externo. Por lo tanto, deben maximizarse las primeras y minimizarse las segundas. Las empresas rivales que suelen imitar ideas, innovaciones o productos constituyen una amenaza grave para toda empresa, cuyas acciones deben ser contrarrestadas utilizando los recursos que ésta dispone.
- **FO – Fortalezas-Oportunidades (Maxi-Maxi)** es la situación que le permite a la empresa maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades: utilizando todos sus recursos para aprovecharlas. Es decir, utilizar todas sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- **DA – Debilidades-Amenazas (Mini-Mini)**, en este caso, deben minimizarse sus debilidades internas y las amenazas externas, pues la situación de la empresa podría convertirse en sumamente precaria y de difícil supervivencia por tales circunstancias. Las tácticas defensivas pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.
- **DO – Debilidades-Oportunidades (Mini-Maxi)**, aquí corresponde intentar superar o mejorar las debilidades internas de la empresa que le impiden aprovechar las oportunidades del mercado.

Sin embargo, dado que tanto el medio ambiente externo como el interno son dinámicos, algunos de esos factores pueden cambiar con el tiempo. De allí, la importancia de la elaboración de varias matrices, que puedan servir como alternativas para establecer, a su vez, diversas estrategias posibles para el presente y el futuro, en las cuales se indiquen claramente las causas que producen esas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Estrategias a adoptar

Resumiendo las características anteriores respecto de las estrategias a adoptar, podemos confeccionar un cuadro como el siguiente:

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS Características internas positivas que habilitan una ventaja competitiva	DEBILIDADES Características internas negativas que producen una desventaja competitiva
OPORTUNIDADES Factor externo que permite obtener mayores ventajas competitivas.	F-O Forma de utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y lograr así mayores oportunidades.	D-O Forma de superar las debilidades y aprovechar las oportunidades para lograr mayores ventajas competitivas
AMENAZAS Factor externo que produce perjuicios a la empresa en caso de no evitarlas	F-A Forma de utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas que pueden perjudicar el logro de los objetivos de la empresa	D-A Forma de superar las debilidades con el fin de contrarrestar las amenazas que perjudican el logro de los objetivos de la empresa.

Proceso del análisis

El análisis FODA consta de cuatro pasos:

- *Análisis externo* que permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una empresa.
- *Análisis interno.*
- *Confección de la matriz FODA.*
- *Determinación de la estrategia a emplear.*

Cumplimentando el primero de los pasos, la determinación de las oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la empresa. Éstos podrían ser:

DE CARÁCTER POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estabilidad política del país ◆ Sistema de gobierno ◆ Relaciones internacionales ◆ Restricciones a la importación y exportación ◆ Interés de las instituciones públicas
DE CARÁCTER LEGAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencias fiscales <ul style="list-style-type: none"> ◆ Impuestos sobre ciertos artículos o servicios ◆ Forma de pago de impuestos ◆ Impuestos sobre utilidades

	2. Legislación <ul style="list-style-type: none"> ◆ Laboral ◆ Mantenimiento del entorno ◆ Descentralización de empresas en las zonas urbanas 3. Económicas <ul style="list-style-type: none"> ◆ Deuda pública ◆ Nivel de salarios ◆ Nivel de precios ◆ Inversión extranjera
DE CARÁCTER SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Crecimiento y distribución demográfica. ◆ Empleo y desempleo ◆ Sistema de salubridad e higiene
DE CARÁCTER TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rapidez de los avances tecnológicos ◆ Cambios en los sistemas

De los factores antes mencionados deben determinarse cuáles de ellos pueden tener influencia sobre la empresa para el logro de sus objetivos, pues suelen presentarse hechos o circunstancias en el ambiente que representen una buena *oportunidad* por aprovechar para mejorar su desarrollo o resolver algún problema que represente una *amenaza* para la empresa agravando su situación.

Una pequeña síntesis de esas probables situaciones pueden observarse en el siguiente cuadro:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidades distintas ◆ Ventajas naturales ◆ Recursos superiores 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recursos y capacidades escasas ◆ Resistencia al cambio ◆ Problemas de motivación del personal
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nuevas tecnologías ◆ Debilitamiento de competidores ◆ Posicionamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Altos riesgos ◆ Cambios en el entorno

ANÁLISIS PEST

El análisis FODA es, sin duda alguna, de suma utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de ideas, etcétera, de cada uno de sus negocios, basado en el análisis tanto de los factores internos (*fortalezas y debilidades*) como externos (*oportunidades y amenazas*).

Pero, si además se desea conocer el crecimiento o declive de un mercado en general y, por extensión, la posición o el potencial y la dirección de un negocio en profundidad a través de los factores externos, se recurre al análisis PEST que cubre otros factores como el *político, económico, social y tecnológico* (la letra inicial de dichos factores ha servido para crear la sigla).

Si a dichos factores se le agregan el *legislativo, la industria y el ecológico*, este análisis se convierte en el llamado PESTELI (al cual se le han agregado las letras iniciales de estos últimos factores).

No obstante, algunos autores consideran que estos últimos factores, ya se encuentran comprendidos en los cuatro anteriores. Por lo tanto, dicha extensión solo se debe utilizar si se consideraran, por alguna razón, insuficientes los cuatro primeros factores anteriores.

El análisis PEST se suele presentar en una matriz de cuatro cuadrantes al igual que el análisis FODA, uno para cada uno de los factores considerados, en cada uno de los cuales se incluyen los conceptos que surgen de las necesidades, experiencia y nivel de habilidades de quienes lo llevan a cabo, según sus objetivos.

Por ello, si se recurre a los siete factores del análisis PESTELI deberán reemplazarse, en la matriz, aquellos de menor relevancia, de acuerdo con la calificación que los responsables de la empresa consideren más convenientes.

En esa forma, cualquiera de estos análisis (PEST Y PESTELI) puede convertirse en una medida más objetiva que subjetiva, no obstante lo difícil de su medición, sobre todo, cuanto mayor es el número de factores que se analiza, como indicamos en la siguiente matriz, a modo de ejemplo:

POLÍTICOS	ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Legislación actual en el mercado local ◆ Legislación futura ◆ Legislación internacional ◆ Procesos y entidades regulatorias ◆ Políticas gubernamentales ◆ Período gubernamental y cambios ◆ Políticas de comercio exterior ◆ Financiamiento e iniciativas ◆ Grupos de cabildeo y de presión ◆ Grupos de presión internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Situación económica local ◆ Tendencias en la economía local ◆ Economía y tendencias en otros países ◆ Asuntos generales de impuestos ◆ Impuestos específicos de los productos y servicios ◆ Estacionalidad y asuntos climáticos ◆ Ciclos de mercado ◆ Factores específicos de la industria ◆ Rutas del mercado y tendencias de distribución ◆ Motivadores de los clientes/usuarios ◆ Intereses y tasas de cambio
SOCIALES	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tendencias de estilo de vida ◆ Demografía ◆ Opinión y actitud del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarrollos tecnológicos competidores ◆ Financiamiento para la investigación ◆ Tecnologías asociadas/dependientes

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Punto de vista de los medios ◆ Cambios de leyes que afecten factores sociales ◆ Imagen de la marca, la tecnología y la empresa ◆ Patrones de compra del consumidor ◆ Moda y modelos a seguir ◆ Grandes eventos e influencias ◆ Acceso y tendencias de compra ◆ Factores étnicos y religiosos ◆ Publicidad y relaciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tecnologías/soluciones sustitutas ◆ Madurez de la tecnología ◆ Capacidad y madurez de la manufactura ◆ Información y comunicación ◆ Mecanismos/tecnología de compra ◆ Legislación tecnológica ◆ Potencial de innovación ◆ Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes ◆ Asuntos de propiedad intelectual
---	---

Por supuesto que el significado y la importancia de los distintos factores incluidos en los cuatro cuadrantes del PEST o del PESTELI varían según el tipo de empresa, pues, por ejemplo, los factores sociales serán más importantes para una empresa de consumo masivo o para una empresa fabricante de productos cercanos al consumidor. En cambio, los factores políticos serán más relevantes para un proveedor global de materiales de consumo gubernamental.

Pero, en realidad, a todas las empresas que se benefician del análisis FODA, también les ha de resultar útil practicar un análisis de ese tipo de sus principales competidores y completarlo con los aspectos económicos de un análisis PEST o PESTELI.

APLICACIONES

1. ¿Qué es un *dispositivo de información*?
2. ¿En qué memorias de la computadora se almacena la información?
3. ¿Qué es una memoria ROM y qué se almacena en ella?
4. ¿Qué es una memoria RAM y qué se almacena en ella?
5. ¿Cómo se mide la capacidad de almacenamiento?
6. ¿Qué comprende un *análisis interno de diagnóstico*?
7. ¿Qué comprende un *análisis externo de diagnóstico*?
8. ¿Qué conceptos tiene el análisis FODA?
9. ¿Qué conceptos incluye el análisis PEST?

UNIDAD 4

ORGANIZACIONES CON FINES DE LUCRO Y SIN FINES DE LUCRO

VINCULACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CON LOS TIPOS INSTITUCIONALES

Generalmente, las organizaciones se encuentran íntimamente vinculadas a los distintos tipos institucionales existentes en el país, en algunos casos con mayor intensidad y control.

Por ello, trataremos de brindar al lector una extensa clasificación de las organizaciones de acuerdo con sus características más salientes, partiendo de una división general, según sea el destino del resultado de su actividad y/o el objetivo que persigan en organizaciones:

- a. **Con fines de lucro**, son aquellas que persiguen un beneficio económico acorde con el capital aportado para sus inversores.
- b. **Sin fines de lucro**, son las constituidas por aportes de personas físicas, empresas o instituciones y, en algunos casos, subsidios o exenciones fiscales del Estado, sin ánimo de rentabilidad, sino de brindar un servicio útil o necesario para la comunidad y sus propios aportantes.

ORGANIZACIONES CON FINES DE LUCRO

CLASIFICACIÓN

Dentro de nuestro marco jurídico, las organizaciones con fines de lucro pueden ser:

A. SEGÚN LA FIGURA JURÍDICA QUE ADOPTAN

UNIPERSONALES	Se encuentran a cargo de un dueño único.
SOCIEDADES DE PERSONAS	<p>Se encuentran formadas por dos o más personas y pueden asumir los siguientes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Colectivas</i>, cuando sus socios asumen una responsabilidad ilimitada al capital aportado. • <i>De responsabilidad limitada</i>, cuando sus socios responden con sus bienes personales y otro u otros solamente por el capital aportado. • <i>En comandita simple</i>, cuando uno de los socios responde con sus bienes personales y otro u otros solamente por el capital aportado. • <i>De capital e industria</i>, cuando uno de los socios (el industrial) no responde por las deudas de la sociedad. • <i>Cooperativas</i>, formadas por socios que cooperan para llevar a cabo un objetivo de beneficio común (producción, edificación, consumo, etc.).
SOCIEDADES DE CAPITAL	Cuando su capital se encuentra representado en acciones, cuyo título confiere la propiedad del capital. Son las comúnmente llamadas <i>anónimas</i> o en <i>comandita por acciones</i> , estas últimas respecto del capital comanditario.
ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO	Todo tipo de sociedad que no persigue una actividad lucrativa sino la desempeña en beneficio social, cultural o educativo.

B. SEGÚN SU TAMAÑO

PEQUEÑAS	De capital reducido y escaso personal; generalmente, de tipo unipersonal.
MEDIANAS	Poseen un capital mayor y ocupan más personal que las anteriores adoptando alguna de las formas jurídicas de

	sociedad de personas.
GRANDES	Generalmente, adoptan la figura de sociedad anónima y desarrollan un volumen considerable de operaciones, utilizando tecnología de avanzada con importante cantidad de personal ocupado.

C. PEQUEÑAS EMPRESAS

MICRO-EMPREDIMIENTOS	Si bien se asimilan a una pequeña empresa se refiere a una actividad específica de su fundador y es el paso previo para la constitución de una pyme.
PYMES	Como expresa dicha sigla son pequeñas y medianas empresas regladas por una ley especial que lleva el N° 24.467, en aquellas que ocupen hasta 40 personas y tengan un monto mínimo de facturación, a cuyo efecto se les otorgan determinadas concesiones de tipo laboral y en la financiación de créditos.

D. SEGÚN SUS LÍMITES DE ACTUACIÓN

NACIONALES	Empresas constituidas en un determinado país y responden a las leyes locales, siendo sus aportantes o propietarios, generalmente del país en el cual se constituyen.
MULTINACIONES	Empresas que se establecen en otros países, pero que responden a directivas del país de origen.
TRANSNACIONALES	Empresas que se constituyen en otros países, pero que responden a directivas locales, es decir, son autónomas, aun cuando sus aportantes o propietarios del capital mayoritario sean de un país distinto.

E. SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL

PÚBLICAS	Cuando el capital es aportado por el Estado en cualquiera de sus formas y en su totalidad, sea nacional, provincial o municipal.
PRIVADAS	Cuando el capital es aportado exclusivamente por particulares.
MIXTAS	Cuando los aportes son parte del Estado y parte de particulares.

F. SEGÚN EL GRADO DE DEPENDENCIA

INDEPENDIENTES	Cuando las decisiones que adopten surgen de la voluntad de los miembros que la componen.
VINCULADAS	En los casos que el capital se encuentre constituido con aportes de otra empresa a la cual se encuentren ligadas en la toma de decisiones; nuestra <i>ley de Sociedades Comerciales</i> establece que son de carácter cuando se encuentran ligadas con un mínimo del 10% de su capital.
CONTROLADAS	Cuando la vinculación con otra u otras empresas le obligue que estas puedan ejercer un control sobre sus decisiones.
CONTROLANTES	Cuando la vinculación con otra u otras empresas le permita ejercer un control sobre las decisiones que se adopten.

G. SEGÚN EL TIPO DE VINCULACIÓN O COLABORACIÓN

AGRUPACIONES DE COLABORACIÓN	Tienen por objeto facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial o incrementar el resultado de tales actividades.
UNIONES TRANSITORIAS DE EMPRESAS	Su objeto está dado por el desarrollo o ejecución de una obra, un servicio o suministro concreto, para cuyo fin la responsabilidad que asumen dichas empresas es simplemente mancomunada.

H. SEGÚN EL PROCESO ECONÓMICO SOBRE EL CUAL ACTÚAN

PRIMARIO	Cuando su actividad económica consiste en extraer recursos naturales o explotar el suelo mediante la agroganadería (minería, pesca, petróleo, agricultura, ganadería).
SECUNDARIO	Cuando se dedican a la transformación de materias primas en productos elaborados (productos alimenticios, textiles, automotrices, etc.).
TERCIARIO	Cuando se dedican a la comercialización de bienes y/o servicios en el mismo estado en que los adquieren (sean originarios o manufacturados) (comercio en general, bancos, transportes, servicios en general, etc.).

ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

CLASIFICACIÓN

En cuanto a las organizaciones sin fines de lucro, nuestras disposiciones legales se refieren en particular a asociaciones civiles, simples asociaciones y fundaciones, sobre las cuales nos extendemos a continuación:

ASOCIACIONES	<p>La <i>asociación</i> es un vínculo voluntario, duradero y organizado de personas, que aportan bienes y trabajo en común con el fin de alcanzar un objetivo colectivo sin fines de lucro.</p> <p>Se consideran personas jurídicas, y por consiguiente, capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones civiles.</p>
SIMPLES ASOCIACIONES	<p>Aunque las asociaciones civiles no obtengan la autorización para actuar como tales, si ya han llevado a cabo su acto constitutivo certificado por escribano público, pueden ejercer su actividad y existir como persona jurídica, simple asociación o asociación simple.</p>
FUNDACIONES	<p>Se conoce a una fundación como la acción y el efecto de fundar o dar origen a una idea de bien común. Desde el punto de vista jurídico, se reconocen a las <i>fundaciones</i> como personas jurídicas cuando cumplen las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none">• No poseen propósito de lucro.• Son constituidas con un aporte patrimonial de una o más personas a fin de destinarlo a alcanzar sus fines.• Requieren la autorización prevista en la ley.

SOCIEDADES COOPERATIVAS

CONCEPTUALIZACIÓN

Por último, tenemos este tipo de sociedades que presentan la característica de su propia denominación, es decir, de perseguir un fin de *cooperación entre los socios* que la integran. Esto significa que reemplazan el interés individual del asociado por el interés general de la sociedad que ellos han formado.

La característica clave de esta sociedad es la de responder al interés común de los asociados y tratar exclusivamente con ellos sus actividades específicas. Esto le otorga aspectos particulares tanto al capital como a los beneficios que se obtienen, ya que:

- El *capital* aportado por los socios no percibe dividendos, dado que solo obtiene un interés si las circunstancias lo permiten.
- Los beneficios que obtienen las sociedades cooperativas se distribuyen en forma proporcional a la actividad que los socios han generado.

DISTINTAS CLASES

El objetivo de cooperación entre los asociados de una sociedad cooperativa puede ser manifestado de diversas maneras, lo cual da lugar a distintas clases de cooperativas, entre las que mencionaremos las siguientes:

DE CONSUMO	<p>Estas cooperativas tienen por objeto la adquisición de bienes para el consumo de los asociados; la compra de los mismos en grandes cantidades permite obtenerlos a precios inferiores a los que podrían ser obtenidos por aquellos en forma individual.</p> <p>Las disminuciones que se logran en los precios son distribuidas entre los asociados, al fin de cada ejercicio y en proporción a las compras que estos han realizado a la cooperativa.</p>
DE PRODUCCIÓN	<p>En estas asociaciones, los socios venden a la cooperativa los productos de su propia producción y ésta trata de venderlos en condiciones mucho más ventajosas que las que aquellos podrían haberlo hecho en forma individual. Este tipo de cooperativas se impone para aquellas actividades en las cuales es necesario contar con una costosa organización de ventas cuyos gastos no pueden ser soportados así en forma común por todos los asociados. La distribución de los beneficios resultantes es realizada en proporción al volumen de producción suministrada por cada asociado a la cooperativa.</p>
DE CRÉDITO	<p>Son sociedades que buscan una mejor distribución y utilización de los capitales que los asociados aportan, efectuando préstamos a los propios asociados y obteniendo un interés sobre los mismos.</p> <p>Los beneficios que se obtienen resultantes de la colocación de esos capitales, se distribuye entre los asociados en proporción a los capitales aportados por cada uno.</p>
DE SEGUROS	<p>La concentración de los seguros de sus asociados es la base de estas cooperativas que cubren los riesgos respectivos mediante el cobro de las correspondientes primas; aseguran riesgos de</p>

	distinta índole como muerte, accidentes, incendio, etc. Los beneficios son repartidos al finalizar cada ejercicio en proporción a las primas de seguro abonadas durante el mismo por cada asociado.
DE EDIFICACIÓN	Estas sociedades no son otra cosa que cooperativas de crédito dedicadas exclusivamente a préstamos hipotecarios que son facilitados a sus asociados para la construcción de sus viviendas.

PARTICULARIDADES DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIAS AGRARIAS, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS

Estas organizaciones o empresas se distinguen por los productos que elaboran y/o comercializan de acuerdo con los siguientes detalles:

COMERCIALES	Productos se venden en el mismo estado en que se adquieren.
INDUSTRIALES	Productos adquiridos para su transformación en otros distintos.
NATURALES	Productos que surgen de la Naturales por medio de su utilización directa o a través su transformación por acción del tiempo (extractivas, agrícola-ganaderas, forestales, pesqueras, etc.).
SERVICIOS	Productos o prestaciones que tienen poca o ninguna representación física y que son elaborados exclusivamente por la acción personal del hombre.

A fin de establecer las particularidades más diferenciadas entre las empresas antes mencionadas, hemos preparado el siguiente cuadro:

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES ENTRE LAS EMPRESAS Comerciales, industriales, agrícola-ganaderas y de servicios				
	COMERCIALES	INDUSTRIALES	AGRÍCOLO-GANADERAS	SERVICIOS
OBJETO	Productos animados o inanimados	Productos inanimados	Productos animados	Prestación de servicios con o sin entrega de bienes
FORMA DE ACUMULACIÓN	Por las operaciones	Por los procesos mecánicos y	Por el transcurso	De aquellos que se imputen

DE GASTOS	realizadas	humanos	del tiempo	directamente al servicio que presten
TIPO DE TRANSFORMACIÓN DEL PRODUCTO ORIGINAL	No existe	Se realiza por procesos mecánicos y/o humanos	Por el transcurso del tiempo	No existe
COMPONENTES DEL COSTO	Valor del producto adquirido más gastos de adquisición	Valor de la materia adquirida más gastos de adquisición y transformación	Valor de los gastos de mantenimiento y aplicación de insumos durante el tiempo de transformación	Tiempo de mano de obra aplicada y gastos realizados

APLICACIONES

1. Marque las diferencias entre las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro.
2. En las sociedades de personas ¿cómo se distinguen sus socios por la responsabilidad que asumen en el pago de las deudas sociales?
3. ¿Qué características diferencian o asimilan a las distintas organizaciones sin fines de lucro?
4. ¿En qué se distinguen las sociedades cooperativas?
5. Elija una sociedad para realizar un proyecto de inversión y justifique su selección.
6. Elija un proyecto socio-comunitario para realizar un proyecto de inversión y justifique su selección.
7. Marque alguna de las diferencias entre las empresas cuyas actividades son comerciales, industriales, agrarias y de servicios.

UNIDAD 5

GESTIÓN DE EMPRESAS

INTRODUCCIÓN

En nuestra tercera unidad, hemos tenido oportunidad de conocer los diferentes tipos de organizaciones, que si bien todas ellas deben ajustarse a las normas legales vigentes, tanto sus características como la actividad que desarrollan las obliga a llevar a cabo su gestión de manera diferente.

Por ello, trataremos de analizar aquí, aquellas organizaciones más frecuentes en nuestro medio: multinacionales, pequeñas y medianas empresas, y microemprendimientos, a fin de puntualizar aquellas especificidades que las distinguen a unas de otras.

EMPRESAS MULTINACIONALES

CONCEPTUALIZACIÓN

Los términos *multinacional* y *transnacional* suelen ser considerados como sinónimos, y se utilizan para designar a aquellas empresas que no solamente se

establecen en su país de origen, sino que también tienen presencia en otros países, tanto en el establecimiento de industrias como en la comercialización de sus productos.

En efecto, si bien suelen emplearse dichos términos indistintamente, en la práctica se concibe a una *multinacional* como aquella empresa que se establece en otros países, pero que responde a directivas del país de origen. En cambio, *transnacional* sería aquella que se constituye en otro país, pero que responde a directivas locales, es decir, son autónomas, aun cuando sus aportantes o propietarios del capital mayoritario sean de otro país,

Con arreglo a ese concepto, dichas empresas cuentan con un mercado que se extiende más allá de sus fronteras, y tienen personal tanto de su país de origen como del lugar en el cual han establecido sus unidades de producción o comercialización.

Por supuesto que también esas empresas, dentro de los distintos países donde se establecen, deben enfrentarse con la competencia tanto de otras multinacionales como de empresas locales de importancia, pues se requiere que respondan a las necesidades y exigencias del mercado donde deben actuar, sin perder su eficacia a nivel mundial. Por lo tanto, deberán invertir los recursos necesarios en investigación, tecnología, administración y producción.

Lamentablemente son numerosas las críticas que se formulan en los países donde se establecen las multinacionales, pues se argumenta que se convierten en algunos casos en explotadoras. Esto sucede, porque, generalmente, aprovechan la situación de lugares donde los salarios de los trabajadores son muchos más bajos que en su país de origen, aprovechando una disminución sensible en los costos de los productos que comercializan o producen.

Otra de las críticas que se les suele formular apunta a la explotación de los recursos naturales del país, y a su falta de reinversión de las utilidades que obtienen, dado que las remiten a su país de origen, produciendo así una fuga de capitales que no contribuye al desarrollo de la economía nacional.

ANTECEDENTES

El nacimiento de las multinacionales tuvo su origen con el inicio del comercio internacional, que si bien ha permanecido un tanto inactivo durante el período que ha mediado entre las dos guerras mundiales (1914-1918 y 1939-1945), ha resurgido con mayor fuerza en la posguerra.

En efecto, a partir de entonces se produce una gran expansión, sobre todo de aquellas empresas de origen estadounidense, por la posición de los Estados Unidos como uno de los países vencedores del conflicto mundial. Posteriormente, se afianzaron con motivo del surgimiento de las multinacionales europeas y

japonesas que marcaron el comienzo de la globalización, fenómeno que viene operando desde 1980 hasta nuestros días.

Comienzan, entonces, a cobrar relevancia las expresiones de *multinacional* y *globalización*, cuyos términos son ampliamente difundidos al ser utilizados en publicaciones e informes de carácter económico-social, incorporándose definitivamente al lenguaje empresarial y popular.

El concepto de empresa multinacional reemplaza, entonces, a otras denominaciones usuales hasta entonces como: corporaciones, corporaciones mundiales, empresas internacionales, etcétera.

Existen múltiples razones por las cuales las empresas han tratado y tratan de extender sus actividades a otros países (ventajas absolutas y comparativas), y los efectos que ello traduce (aumentar incesantemente su producción, no solo con el fin último de incrementar el lucro, sino con la intención de reducir costos unitarios). Por éstas y otras razones, las empresas se han visto obligadas a ampliar hacia otros países el mercado nacional en el que actúan.

Tal actitud no solo ha estado impuesta por los motivos antes señalados, sino también por los diferentes tipos de cambio que incidían en la fijación de los precios de venta y compra; y por extensión, en los rendimientos marginales que la comercialización o producción generaban. Otras razones como la demográfica les impulsaban a conquistar nuevos mercados, no por encontrarse saturado o limitado el propio, sino por las perspectivas que les ofrecía la demanda de países con gran número de consumidores de sus productos (como los países asiáticos, China, India, etcétera).

Pero a las diversas razones o fundamentos que hemos expuesto, en particular, a las ventajas competitivas que brindan las diferencias en el costo de producción por una mano de obra más económica, debe agregarse lo que hoy llamamos *ventaja tecnológica* que, en muchos casos, representa para algunas multinacionales un monopolio de conocimientos científicos y técnicos propio de un reducido número de países altamente desarrollados.

¿QUÉ ES LA VENTAJA TECNOLÓGICA?

La *ventaja tecnológica* es aquella que un país o empresa utiliza mediante la colocación en el extranjero de productos que elabora aplicando nuevos procesos o técnicas. Esto le permitirá obtener una ventaja competitiva en materia de costo, además de diferenciación de sus productos. Sin embargo, esa diferencia tecnológica puede ser considerada como temporal, pues el lapso que podrá subsistir será el que empleen las naciones consumidoras en imitar, reemplazar o incorporar esa tecnología, o una superior, para estar en condiciones de elaborar un producto similar o llevar a cabo igual proceso por sí mismas.

Justamente, una de las formas de proteger esa ventaja tecnológica por las empresas que la poseen ha sido mediante el proceso de convertirse en multinacionales. Por ejemplo, instalando un establecimiento fabril en los países donde se desea penetrar con los productos, evitando así el otorgar licencias, patentes o *know-how* a empresas locales que pueden volverse más adelante en su principal competidor.

También en estos últimos años, se ha intensificado el proceso de fusiones y compras de empresas en el exterior por multinacionales. Esto ha sido impulsado por privatizaciones a través de las cuales muchas empresas se hicieron cargo de ciertas empresas públicas ya instaladas y en funcionamiento. Luego, las transnacionales, alentadas por el éxito alcanzado en las privatizaciones, también compraron numerosas empresas privadas nacionales.

MOTIVACIONES

De esa forma, en lugar de instalar un nuevo establecimiento, la empresa multinacional aprovecha las ventajas de las ya instaladas, que poseían el conocimiento técnico y de mercado; en algunos casos, por medio de la contratación de patentes, permisos y licencias, aprovechando la mano de obra existente debidamente capacitada y utilizando las redes de abastecimiento y distribución.

Podemos agregar, a manera de resumen, que entre las motivaciones que han dado lugar a la *multinacionalización* de empresas extranjeras se encuentra:

- La adquisición de una empresa en el exterior.
- La creación de una empresa en otro país.
- La compra de productos locales para su reexportación.
- La venta de productos del país de origen.

Pero, sin embargo, también existen otras razones por las cuales las empresas multinacionales se establecen o conectan con otros países de acuerdo con las posibilidades que éstos les ofrecen, como en los siguientes casos:

- Las empresas con baja tecnológica prefieren adquirir los productos en aquellos países que disponen de alta tecnología u optan por crear una empresa en ellos.
- Las empresas que se encuentran muy diversificadas también prefieren las compras como en el caso de las empresas inversoras más grandes.
- Cuando existe una distancia cultural y económica grande entre el país de origen y el de destino de la inversión, es menos probable la compra de una empresa.

- Cuando las compras de empresas se encuentran estimuladas por el ínfimo valor de las acciones de las empresas, pues las transnacionales con afiliadas en otro país prefieren expandirse con compras.

En numerosos países, también existe un conjunto de empresas en funcionamiento a las cuales toda multinacional puede aspirar a comprar, evitando así el crecimiento lento de una industria que se instala desde el inicio, y sacando provecho del conocimiento del mercado, los sistemas de distribución ya establecidos y los contactos con el gobierno, proveedores y clientes.

CONCEPTO JURÍDICO DE EMPRESA MULTINACIONAL

En realidad, no existe una legislación internacional que establezca un tratamiento especial para las empresas multinacionales que establecen filiales en otros países, salvo el reconocimiento de las disposiciones legales vigentes en cada país. Todo tipo de sociedades o de contrataciones especiales, como en los casos de franquicias o *joint venture*, deben ajustar su cometido a la legislación común.

En nuestro país, por ejemplo, la ley de Sociedades Comerciales ha previsto, en parte, disposiciones referentes a asociaciones de empresas, en particular, a las asociaciones de colaboración o de uniones transitorias de empresas.

CLASIFICACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

Numerosas clasificaciones se han formulado respecto de las características que pueden asumir las empresas multinacionales, que más allá de servir de una simple enumeración académica, tienen por objeto expresar con mayor claridad cuáles son sus fines.

1. Según sus características generales

- **Internacional:** la empresa centraliza en la oficina de su país de origen la dirección de todas sus operaciones en el extranjero, y que en materia de política empresarial, está dispuesta a encarar todas las estrategias posibles con vistas a la penetración de los mercados internacionales, llegando a la inversión directa.
- **Multinacional o plurinacional:** sus operaciones en el extranjero igualan a sus operaciones nacionales, pero las decisiones permanecen sometidas a influencias nacionales, por cuanto la propiedad y la dirección central sigue siendo nacional.
- **Transnacional:** es la empresa multinacional administrativa a cargo de personas de diferentes nacionales, razón por la cual sus decisiones trascienden la óptica nacional.

- **Supranacional:** es la empresa transnacional jurídicamente desnacionalizada, regulada por un organismo internacional que la controla y ante el cual paga sus impuestos.

2. Según su orientación

- **Nacionales con operación en el extranjero.**
- **Con orientación internacional.**
- **Multinacionales:** en las dos fases de internacionalización.

3. En función de las características de sus titulares o componentes

- **Privadas:** aquellas que integran intereses de empresarios particulares.
- **Públicas:** aquellas formadas exclusivamente por estados, constituidas generalmente para instalar y administrar complejos industriales o administrativos que revisten caracteres de servicios públicos, incluso de servicios financieros,
- **Mixtas:** aquellas multinacionales donde coexisten intereses privados y estatales.

4. Según la nacionalidad de la casa matriz

- **Regional:** está referida a una determinada zona, aunque esta expresión puede contener dos contenidos diversos; por un lado, el calificativo *regional* puede estar referido al ámbito de actuación de la empresa, una determinada región o continente; por otro lado, *regional* puede estar vinculado a las características de los titulares y componentes de la empresa.
- **Global (o típica):** que no hace referencia a ninguna región predeterminada.

5. Según la actividad que desarrollan

- **Extractivas:** dedicadas al procesamiento y comercialización de materias primas del país local en el cual se establecen, abastecen y reexportan el producto elaborado.
- **Manufactureras o industriales:** elaboran productos en el país receptor con el fin de abastecer el mercado local, produciendo efectos favorables en cuanto al empleo de mano de obra.
- **Financieras y de servicios:** en la actualidad, constituyen un medio para la adquisición de paquetes accionarios de empresas locales y de privatización de servicios públicos.

6. En razón de su situación jurídica

- **De derecho:** está previsto y regulado por el orden jurídico, y constituido por sociedades y por subordinación.
- **De hecho:** no provisto por el ordenamiento jurídico, constituido por coordinación y formado o estructurado por otro tipo de unidades, o sobre la base de otro tipo de vínculos.

O también:

- **Estructuradas como sociedad:** constituida en diversos países, dominadas por una de ellas o interrelacionada entre sí.
- **Estructuradas contractualmente:** formada por una empresa que instala sucursales en el extranjero o que se coordina con otras unidades ubicadas en el extranjero, a través de contratos de suministro, de transferencia de tecnología, de nominación de autoridades, etcétera, siempre que estos vínculos sean lo suficientemente estables y poderosos como para generar una unidad.

7. En función de su duración

- **Permanentes:** es la más típica.
- **Para un objeto determinado:** implica la asociación de varias empresas (pueden ser a su vez multinacionales) para la realización de determinada obra o para una tarea temporaria.

PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS)

Las pequeñas y medianas empresas poseen características muy distintivas de las multinacionales comentadas anteriormente, pues en general tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por el Estado.

Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. También existe el término *mipyme* (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), donde se incluye a la *microempresa*.

Son entidades independientes, con una alta preeminencia en el aspecto comercial, aun cuando existen numerosas pymes dedicadas a la actividad industrial, aunque dado las inversiones necesarias y las limitaciones de personal que impone la legislación al volumen de negocio y de personal no resultan propicias para su creación.

No olvidemos que inicialmente las pymes se formaron sobre la base de una microempresa, que luego se constituye en una pequeña empresa; posteriormente, en una mediana empresa; y finalmente, en una gran empresa.

Por todo ello, una pyme nunca podrá superar las ventas anuales o la cantidad de personal dispuesta por la legislación vigente.

Su importancia

En realidad, las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía del país. Los países de la OCDE suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. Las principales razones de su existencia son:

- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas, que se enfocan básicamente a productos estandarizados.
- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones, que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.
- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas; por ejemplo, el caso de las cooperativas agrícolas.

Ventajas e inconvenientes

Sin duda alguna, el constante desarrollo de la tecnología de la información y las comunicaciones han traído numerosas ventajas en las empresas en lo que respecta a su crecimiento y prosperidad.

En ese sentido, las pymes han gozado de las ventajas de su capacidad de adaptación, debido a su pequeña estructura y la posibilidad de especializarse en nichos de mercado muy limitados, que les han permitido satisfacer las necesidades de manera más inmediata.

En cambio, a las grandes empresas el cambio les ha resultado mucho más difícil, principalmente, a las multinacionales, que cuentan con un importante número de empleados y grandes inversiones. Sin embargo, justo es reconocer también que la conquista de mercados tan específicos, y la cartera tan reducida de clientes de las pymes aumenta el riesgo de estas empresas.

Entre otras causas que colocan a las pymes en una situación desfavorable frente a las grandes empresas se encuentran:

- **Financiación.** Las empresas pequeñas tienen más dificultad de encontrar financiación a un coste y plazo adecuados debido a su mayor riesgo. Para solucionar esto recurren a las SGR y al capital de riesgo.
- **Empleo.** Son empresas con mucha rigidez laboral y con dificultades para encontrar mano de obra especializada. La formación previa del empleado es fundamental.

- **Tecnología.** Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con universidades o con otras empresas.
- **Acceso a mercados internacionales.** El menor tamaño complica su entrada en otros mercados. Desde las instituciones públicas se hacen esfuerzos para formar a las empresas en las culturas de otros países.

MERCOSUR

El desarrollo de las pymes se ha producido en casi todos los países por las característica que presentan de ser accesibles a pequeñas inversiones. El Mercosur ha definido una categorización para Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay que depende de un *coeficiente de tamaño*, establecido en 1992, y que podemos apreciar en el siguiente cuadro:

TIPO DE EMPRESA	P_{ref}	V_{ref} (U\$S)	<i>Coef</i> de tamaño
MICROEMPRESA	hasta 20	hasta 400.000	hasta 0,52
PEQUEÑA EMPRESA	hasta 100	hasta 2.000.000	hasta 2,58
MEDIANA EMPRESA	hasta 300	hasta 10.000.000	hasta 10

El *coeficiente de tamaño* depende de la siguiente fórmula:

$$Coef = 5 \left(\frac{P}{P_{ref}} \frac{V}{V_{ref}} \right)$$

P : cantidad de empleados de la empresa

P_{ref} : cantidad de empleados de referencia

V : ventas de la empresa en dólares estadounidenses

V_{ref} : ventas de referencia en dólares estadounidenses

En la Argentina, las pymes se definen por las ventas anuales y según el tipo de empresa. Como puede observarse en el siguiente cuadro, cuyas cifras se refieren al promedio de los ingresos anuales de los últimos tres años sin impuestos (en pesos argentinos), resultante de la Resolución 50/2013 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, del Ministerio de Industria.

SECTOR	MPyME
AGROPECUARIO	\$54.000.000
INDUSTRIA Y MINERÍA	\$183.000.000
COMERCIO	\$250.000.000
SERVICIOS	\$83.000.000
CONSTRUCCIÓN	\$84.000.000

Asimismo, las pymes pueden deducir hasta un 50% de los montos correspondientes a las exportaciones a fin de calificar en la tabla anterior. Esto se determina por la Resolución 50/2013, de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, del Ministerio de Industria del Poder Ejecutivo Nacional¹.

MICROEMPRESA

En nuestro país, la *microempresa* se encuentra asimilada a lo que llamamos el *microemprendimiento*. Para ello, se han dictado normas supletorias al instituir, desde el punto de vista impositivo, la figura del *monotributista*. El monotributo incluyen a los pequeños contribuyentes representados por personas físicas que realicen venta de cosas muebles, locaciones y/o prestaciones de servicios (incluida la actividad primaria), los integrantes de cooperativas de trabajo y las

¹ Los valores indicados son los que figuran en la resolución correspondiente al 2013.

sucesiones indivisas en su carácter de continuadoras, que reúnan las siguientes características:

- a. Haber obtenido en los doce (12) meses calendario inmediatos, anteriores a la fecha de adhesión, ingresos brutos provenientes de las actividades a ser incluidas en el presente régimen, inferiores o iguales a la suma de pesos doscientos mil (\$ 200.000).
- b. Tratarse de ventas de cosas muebles, que habiendo superado dicha suma y hasta la de pesos trescientos mil (\$ 300.000) cumplan el requisito de cantidad mínima de personal previsto, para cada caso.
- c. No superen en el período indicado en el inciso a), los parámetros máximos de las magnitudes físicas y alquileres devengados que se establecen para su categorización a los efectos del pago del impuesto integrado que les correspondiera realizar.
- d. El precio máximo unitario de venta, solo en los casos de venta de cosas muebles, no supere el importe de pesos dos mil quinientos (\$ 2.500).
- e. No hayan realizado importaciones de cosas muebles y/o de servicios, durante los últimos doce (12) meses del año calendario.
- f. e) No realicen más de tres (3) actividades simultáneas o no posean más de tres (3) unidades de explotación.

APLICACIONES

1. Marque las diferencias entre las multinacionales y las pequeñas y medianas empresas.
2. ¿Qué límites definen a las pequeñas empresas en materia de capital y personal ocupado?
3. ¿Qué límites definen a las microempresas?
4. ¿Qué caracteriza a una empresa multinacional?
5. ¿En qué consiste la ventaja tecnológica de una empresa multinacional?
6. ¿Qué carácter jurídico suele adoptar una empresa multinacional?

UNIDAD 6

LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

¿QUÉ ENTENDEMOS POR CALIDAD?

Numerosas definiciones han sido formuladas para identificar la calidad, pero quizás la que más la sintetiza es la contenida en una de las normas internacionales más conocidas que dice que la calidad es el conjunto de características de un producto que le confieren la aptitud de satisfacer unas necesidades expresadas e implícitas.

Por supuesto, es necesario, en primer lugar, para comprender esta idea, establecer las características a las que se refiere dicha definición respecto de un determinado producto, entre las cuales se encuentran las siguientes:

Adecuación

Hace referencia al uso previsto de un producto, es decir, en qué o para qué se desea utilizarlo. Esto puede dar lugar a dos interpretaciones:

- Si es para llevar a cabo la función para la cual ha sido diseñado (funcional), como sería el caso de un cuchillo para cortar.
- Para un uso distinto; por ejemplo, de adorno (no funcional).

En el primer caso (funcional) puede abarcar una función principal (como el caso de un automóvil como medio de transporte) o una función secundaria (que posea o no una transmisión automática).

En ambos casos, suelen presentarse diversos procesos de innovación y desarrollo que dan al producto una mayor adecuación a las necesidades de los usuarios.

Durabilidad

El producto pueda ser utilizado durante un período razonable de tiempo. Quizás esta sea una de las características no aplicables a aquellos productos de consumo inmediato (alimentos), aun cuando ese período sea limitado y esté fijado en el mismo producto.

Confiabilidad

Es la posibilidad de que un producto se adecue a su uso sin ningún tipo de problemas o fallas durante un tiempo determinado y en condiciones normales.

Uniformidad

Es otra de las características que define la calidad cuando ésta permanece constante, tanto en un producto como en todos los similares que se elaboren, conservando un aspecto homogéneo y permanente

Seguridad

Esta característica está condicionada al cumplimiento de las anteriores.

Compatibilidad

Es la aptitud que poseen determinados productos para ser utilizados con otros en forma conjunta.

Intercambiabilidad

Es la aptitud de un producto para ser empleado sin ninguna modificación, en lugar de otros, con el fin de adecuarse a un mismo uso.

LA CALIDAD A TRAVÉS DEL TIEMPO

EN LA ANTIGÜEDAD

Antiguamente, las personas tenían pocas opciones para elegir lo que habrían de comer, vestir, donde y como vivir, etcétera, ya que todo dependía de sus habilidades en la recolección de frutos, la cacería o la pesca de productos, y en el manejo de las escasas armas o herramientas que podían fabricar. Las personas también dependían de su fuerza y voluntad; de allí, entonces, que el consumidor y el fabricante eran, por lo general, el mismo individuo.

Por lo tanto, la calidad de los productos que se consumían solo era posible evaluarla de acuerdo con la satisfacción que brindaban a sus consumidores. Esto implica que las cosas tenían un valor por el uso que les asignaba quien las adquiría y en virtud de la dificultad para obtenerlas.

ÉPOCA ARTESANAL

Con los primeros esbozos de la industria, se presentó una diferencia importante entre los usuarios o clientes y los fabricantes o proveedores respecto de la calidad de los productos que se intercambiaban. Esta diferencia se establecía de acuerdo con el contacto directo entre compradores y vendedores y/o las relaciones que existían entre ellos. En esa época, no existían ni garantías ni especificaciones que evaluaran los productos debidamente; simplemente, era el cliente o el consumidor quien elegía los productos disponibles, ofrecidos por sus vendedores de confianza.

Los productos eran elaborados sin importar el costo, pues lo que se perseguía era solamente la satisfacción del artesano por su trabajo y la del comprador de los bienes sin tener en cuenta el tiempo de su realización.

Al perfeccionarse las técnicas de producción, y transformarse las pequeñas poblaciones en pueblos, y éstos en ciudades, algunas de tamaño considerable, comenzaron a surgir los artesanos dedicados a la fabricación de productos. Los propios artesanos se fueron convirtiendo en especialistas, fundando su prestigio en la calidad de su producción y en la atención a los requerimientos de sus clientes.

ÉPOCA INDUSTRIAL

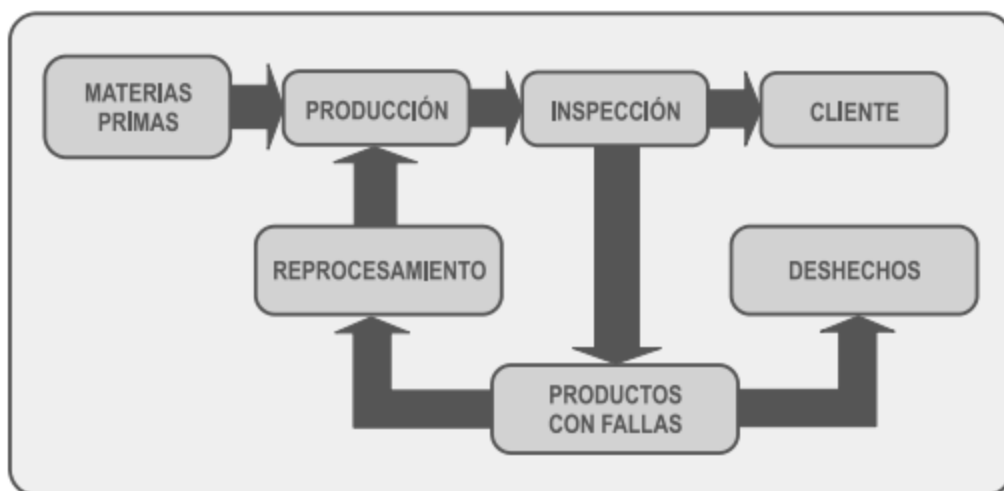
A fines del siglo XIX, comienza la producción de bienes en serie en cantidades importantes, las fábricas crecen, y para mejorar su rendimiento surge la necesidad de establecer una división del trabajo. El operario, la mayoría de las

veces, no sabe cuál es el destino final del producto que está trabajando y pierde por ello el interés.

Entonces, aparece la necesidad de se compruebe la tarea realizada durante la fabricación de los productos, y si se han cumplido las especificaciones establecidas, surgiendo así un responsable interno del control de la calidad del proceso respectivo para todas las tareas.

En esta etapa, el objetivo perseguido se limitaba más al control de la cantidad de productos a elaborar y al tiempo aplicado en dicho proceso, sin importar mayormente su calidad. Dicho control era realizado casi totalmente por los mismos productores, dado que la demanda era cada vez mayor y, por lo tanto, el tiempo y los beneficios eran su objetivo principal.

Posteriormente, dicho control quedó a cargo de los capataces o superiores hasta que comienza a aparecer el llamado *controles de calidad por inspección*, que hoy conocemos como el *control de calidad moderno* destinado a verificar la calidad de los productos una vez fabricados. A través de este proceso, aquellos defectuosos o con fallas serían reprocesados o eliminados.



LA CALIDAD COMIENZA ADQUIRIR IMPORTANCIA

Recién en el siglo XX, el concepto de *calidad* se constituye en uno de los pilares de las ventajas competitivas; por lo cual, se inicia un proceso de *control de la calidad*, con el fin de afirmar su relevancia en el proceso de producción de las mercancías.

En efecto, las grandes pérdidas del ejército aliado durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918) llevaron a investigar la efectividad de sus armamentos y las causas que los diferenciaban del armamento alemán, donde existía una mayor uniformidad. Por ello durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), las naciones combatientes mejoraron sus procedimientos de fabricación y, sobre

todo, la calidad de sus productos, estableciendo un control que consistía, generalmente, en el análisis de los datos obtenidos durante la producción. Esa era la única herramienta al alcance para controlar la calidad de las mercancías que se elaboraban.

La finalización de esa contienda puso al descubierto la importancia que iba a representar el control de calidad en la vida y en el futuro de las empresas. Más aún, Japón, uno de los vencidos, produjo uno de los movimientos industriales de mayor importancia en la nueva civilización.

En efecto, Japón se encontró frente a una tarea nada fácil: reconstruir su país. Dentro de ese contexto, las fuerzas de ocupación de los Estados Unidos, vencedoras del conflicto, decidieron apoyarla en forma directa, con el objeto de evitar que recuperara su capacidad bélica. Para ello, aportó un importante número de expertos estadounidenses a fin de colaborar en esa tarea, y al mismo tiempo, ganar la confianza de los japoneses, quienes aún los veían como enemigos.

Con arreglo a ese fin, los establecimientos industriales japoneses se orientaron, en particular, a la fabricación de artículos de consumo masivo (por ejemplo, electrodomésticos), cuyos administradores experimentados, luego de la guerra, habían sido alejados de sus cargos por haber sido cómplices activos.

Por otra parte, el personal no jerárquico con el que podían contar carecía de la formación y la experiencia mínima indispensable, y en consecuencia, la baja calidad de los productos que elaboraban obligó a capacitarlos debidamente para hacerse cargo de dichas funciones. Esta situación fue agravada por la producción en masa, consecuencia de la gran demanda producida a la finalización de la guerra, lo cual obligó a establecer nuevos criterios de control de la calidad.

Entre los temas de capacitación en las industrias japonesas se incluyó el llamado *control estadístico de la calidad*, y especialmente, el conocimiento que en ese campo había aportado un verdadero especialista en la materia, Walter Shewhart. Sin embargo, al no estar éste disponible en esos momentos, se encomendó la tarea a un profesor de la Universidad de Columbia, Edward Deming, quien había estudiado y aplicado los métodos de Shewhart.

A partir de ese momento, se reconoce empresarialmente que la estadística es una herramienta indispensable para predecir y también comprobar cuál es la confiabilidad de los productos que se elaboran, aunque es necesario asegurar que el producto satisfaga los requisitos exigidos de calidad. Se desarrolla, entonces, el concepto de *aseguramiento de la calidad*.

Toma cuerpo esa primera definición oficial de *calidad* como: "aptitud para el uso" o "adecuación al uso" (traducción de la expresión inglesa *fitness for use*).

Edward Deming, quien anteriormente había estado en el Japón como parte de una misión de observación económica, se incorporó como instructor, teniendo a

su cargo el entrenamiento de cientos de ingenieros y administradores de ese país así como ejecutivos de primer nivel.

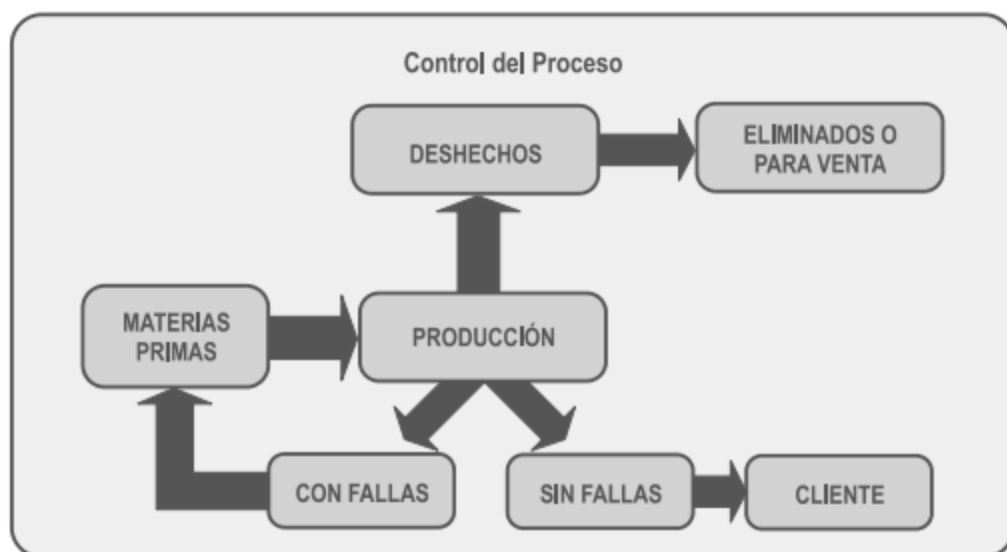
En efecto, a los servicios de inspección anteriores se les proveyó de herramientas estadísticas como las técnicas de muestreo que permitieron reducir drásticamente el costo de inspección, estimando el nivel de errores en los que se puede incurrir en cada caso. Esto da lugar al concepto de calidad como *conformidad a unas especificaciones o estándares* establecidos previamente.

En esta época, se prestó mayor atención no tanto a la cantidad de productos elaborados, sino a respondieran a las especificaciones requeridas por los compradores. Por lo tanto, el control de calidad se realizaba *al final de cada proceso*. Los productos defectuosos o rechazados por los clientes constituían una pérdida importante para la empresa, y se retroprocesaban para su recuperación o eliminaban como rezago, produciendo un incremento en el costo final de los elaborados correctamente y el incumplimiento en los plazos de entrega; aspectos que atentaban contra la imagen de la empresa desde el punto de vista competitivo.

CONTROL DEL PROCESO

Comienza un período donde que se prestó una gran importancia a la *prevención*, pues resultaba más económico prevenir los fallos que tener que corregirlos. Se trata de establecer los posibles defectos potenciales y de fijar medidas correctoras desde un principio durante las fases de diseño, desarrollo y producción.

Sin duda alguna, el control final de los productos que se elaboraban significó también un importante aumento de costos, pero de insatisfacción de los clientes, por las fallas y defectos que se habían observado durante la elaboración. Por este motivo, comenzaron a efectuarse controles de la materia prima utilizada, y durante las distintas etapas del proceso de elaboración. De esta forma, se detectaban las partes defectuosas en el momento en que se presentaban, y evitando que éstas se prolongarían hasta el final del proceso.



Se crea, entonces, un sistema de inspecciones durante el proceso, adoptando medidas correctivas y/o preventivas. No obstante, este sistema tampoco evitó que se presentaran problemas de calidad durante la vida posterior del producto una vez elaborado, no imputable ni a las materias primas utilizadas ni a las características mismas del propio proceso (equipos, mano de obra).

Al analizar las causas de tal situación se llegó a la conclusión de que ese tipo de problema se encontraba en el diseño del producto. En virtud de que las especificaciones no podían ser cumplidas con los recursos utilizados, es necesario adaptarlas a los medios disponibles, de manera tal de que se ofreciera una garantía contra los defectos que pudieran presentarse.

ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

A mediados del siglo pasado, el incremento del comercio internacional y la diversidad de las especificaciones a cumplir, no siempre entendidas de la misma forma entre el proveedor y cliente, hacen imprescindible elaborar *normas* que clarifiquen y regulen a fin de asegurar la homogeneidad de la calidad de los productos que se comercializan.

La creación de esas normas ayudó al diálogo entre el proveedor y el cliente, y supuso un gran avance en cuanto al reconocimiento de la calidad de los productos. Comenzaron, entonces, a tener una enorme difusión internacional (por ejemplo, las normas DIN en Alemania, y las BS en el Reino Unido), generalizándose así el control estadístico de calidad.

MEJORA CONTINUA Y CALIDAD TOTAL

Japón se acerca así a la concepción de la calidad desde un enfoque humano, adoptando un *sistema de gestión total de la calidad*, que incorpora al personal a la mejora de la calidad a fin de aprovechar todas sus capacidades, en beneficio de las personas y de la empresa.

La idea predominante es que todo el que tenga algo que aportar respecto de un problema, ya sea porque se vea directamente afectado por él o porque es el que mejor lo conoce, debe participar en la búsqueda de la solución más eficaz. Se promueve la formación masiva en estadística, incluso en los niveles más bajos de las empresas, como herramienta imprescindible.

Se implantan los *grupos de mejora*, integrados por personal calificado, y los *círculos de calidad* para la totalidad de los miembros de la organización.

De allí entonces que la *gestión de la calidad* haya sido denominada en Japón como *administración de la calidad a lo largo y ancho de la empresa* (*Company Wide Quality Control*; CWQC), abarcando a todos y cada uno de los miembros. Esta denominación aquí se conoce hoy como *calidad total*, que define la calidad como la *satisfacción del cliente*.

Finalmente, ha sido una filosofía puesta al servicio del logro de una excelencia en los productos que se elaboraran. Esto trajo como consecuencia la implantación de un sistema de gestión que permitiese obtener todo lo que el cliente deseara, programando todas las etapas y los medios disponibles para el logro de una calidad total.

LA CALIDAD EN LOS PAÍSES OCCIDENTALES

Los países occidentales, por su parte, en la década de los ochenta del siglo pasado, trataron de acercarse a la filosofía de la calidad de Japón. Los productos japoneses estaban en auge en el mercado debido al alto nivel de calidad que ofrecían, lo que hacía que los occidentales vieran en Japón un modelo al cual copiar.

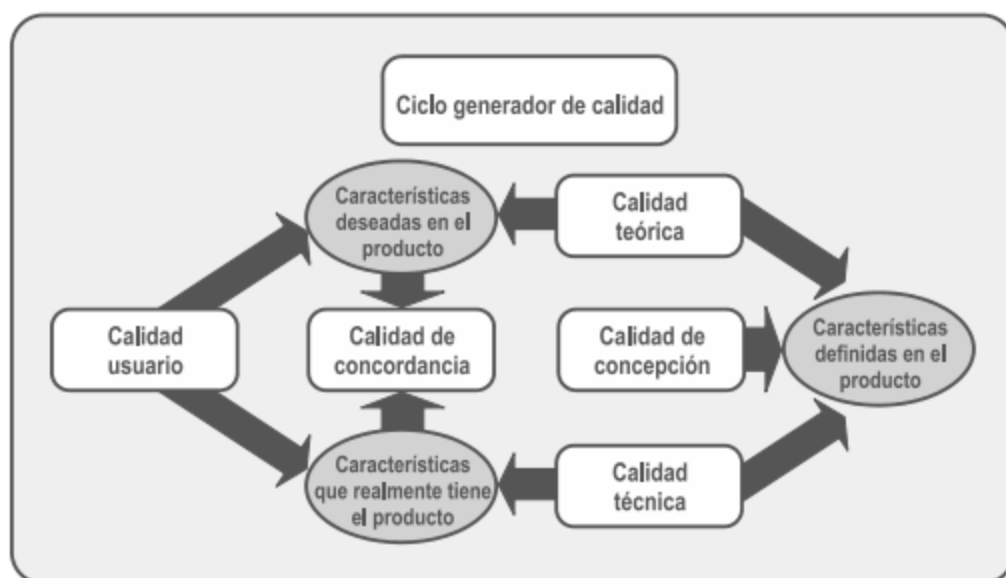
En esta década, las tendencias de Occidente adoptaron derroteros un tanto distintos. Mientras que en Europa se consolida el concepto de *aseguramiento de la calidad*, vía normas ISO 9000, y su certificación, con el apoyo y promoción estatal; en Estados Unidos, se comienza a hablar del *premio a la calidad total* *Malcolm Baldrige* (premio a la calidad que se otorga a las empresas que destacan en este aspecto), tratando de imitar al *premio Deming a la calidad total*, que Japón viene instituyendo desde mucho tiempo atrás (ver Unidad 15).

Europa consolida así los conceptos técnicos del aseguramiento de la calidad, mientras que los EE. UU. deciden cambiar su filosofía por la de los conceptos de

calidad total, siguiendo a Japón. A principios de los noventa, Europa, siguiendo la corriente impuesta por los EE. UU., asimila los conceptos de calidad total, y son sus grandes compañías e instituciones las que desarrollan el premio europeo a la calidad total basado en las características de un modelo de la calidad total que llaman EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad) (*European Foundation for Quality Management*), fundado en el logro de la excelencia.

CICLO GENERADOR DE LA CALIDAD

A lo largo de nuestra exposición anterior, hemos visto que la calidad se ha impuesto en todas las actividades relacionadas con la elaboración de un determinado producto o servicio, desde su identificación inicial, que nace con las características deseadas por el cliente (y las proyectadas o diseñadas por la empresa, definidas en el proyecto o diseño del producto) hasta aquellas características que realmente tiene el producto elaborado. Todo esto nos permite construir gráficamente un ciclo que podemos llamar *generador de calidad*, como se muestra en la siguiente figura:



Donde:

- La *calidad teórica* representa la calidad deseada por el cliente respecto del producto o servicio a adquirir.
- La *calidad técnica*, llamada también *calidad de concepción*, representa la calidad de diseño definida por la empresa al realizar el proyecto del producto a elaborar, y al fijar sus especificaciones para su producción.
- La *calidad de concordancia* es la calidad del producto elaborado coincidente con las especificaciones establecidas en su diseño de

acuerdo con el proyecto realizado. Por supuesto, que esta concordancia debería incluir también la calidad teórica para cumplir así los requerimientos de los clientes.

- La *calidad usuario* representa la calidad que tiene realmente el producto en el momento de su entrega al cliente.

OTROS TIPOS DE CALIDADES

También suelen identificarse otros tipos de calidades que se reconocen a todo producto o servicio, y que tienen por fin determinar su alcance, como son:

- **Calidad positiva:** cuando se trata de dar a los clientes algo que aumente su nivel de satisfacción. Es la más estimulante.
- **Calidad negativa:** es la diferencia que surge entre lo deseado por el cliente y lo que en realidad efectivamente se ofrece para satisfacer sus expectativas (tiempos de entrega no respetados, defectos en los productos, excesivas devoluciones, etcétera). También es conocida como *calidad reactiva*, pues la empresa debe reaccionar ante esas situaciones para lograr su inmediata corrección.
- **Calidad latente:** cuando se da al cliente algo que no esperaba, aunque solo sea algo nuevo surgido con independencia de sus requerimientos y presentado con posterioridad a su pedido.

EFFECTOS

Sin duda alguna, la calidad de los productos que elabora una empresa produce diversos efectos importantes:

1. Sobre los costos

Dado que cuando los productos se producen con la calidad que corresponde se reducen los defectos, se aumenta la productividad, y por extensión, se reducen los costos de elaboración, ya que no hay gastos de reparación o reposición de productos defectuosos, ni tampoco la necesidad de afrontar las garantías que toda empresa ofrece a sus clientes respecto de la calidad de sus productos, evitando así todo tipo de indemnización.

En los momentos actuales, presta atención a la defensa del consumidor en todos los lugares del mundo, la falta o deficiencia en la calidad de los productos constituye una fuente de controversias que atentan, sin lugar a dudas, sobre los costos de su producción.

2. Sobre los ingresos y resultados

La calidad es el elemento esencial que permite a las empresas lograr ventajas competitivas en un mercado en el cual existen numerosas empresas que luchan por conquistarlo. Por eso, juega un papel diferenciador de importancia en el aspecto competitivo.

Hoy día, la necesidad de satisfacer las necesidades del cliente tiene un efecto positivo sobre la imagen empresarial. En consecuencia, el mantenimiento de una alta calidad en forma constante y permanente permite a toda empresa el logro de un incremento en sus ventas y, posiblemente, un aumento en sus precios y márgenes de utilidad, mejorando sensiblemente su posición económica y financiera.

CONTROL DE CALIDAD

GENERALIDADES

Cuando una empresa desea conocer si un determinado producto elaborado responde a las especificaciones establecidas en cuanto a la calidad requerida por los clientes, se le presentan las siguientes opciones:

- a. No realizar inspección alguna, lo cual solo sería admisible cuando el proceso de elaboración se encuentra bajo control y seguro que la calidad responde a sus especificaciones. En caso contrario, de existir algún fallo o error, éste llegará al cliente, quien posiblemente rechazará el producto o servicio, y quedará insatisfecho, además de resentida la imagen de la empresa.
- b. Realizar la inspección al final del proceso cuando el producto o servicio ha sido elaborado, o sea, antes de ser entregado al cliente. Éste es, quizás, el procedimiento más habitual. Sin embargo, puede suceder que se haya cometido algún error durante el proceso de producción, y su reparación pueda demandar un costo adicional o que el producto deba desecharse para su venta u otra utilización.
- c. Realizar la inspección durante el proceso o en cada una de sus distintas etapas, detectando los errores o defectos en forma inmediata. Éste es el clásico ejemplo del control estadístico de procesos (sobre la base de muestras).
- d. Realizar una inspección de todos los productos en forma continua por medio del trabajador que realiza cada tarea, en su propio lugar de trabajo o mediante la instalación de dispositivos automáticos que inspeccionan cada producto a medida que se procesa. En estos casos, se emplean

técnicas que evitan la aparición de defectos y su corrección inmediata y que permiten que no existan fallas en el producto.

INSPECCIONES DE CALIDAD

Esto implica que los tipos de inspección que suelen realizarse son distintos. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- **Inspección de criterio:** usada principalmente para descubrir defectos, que son inevitables; y, por lo tanto, las inspecciones rigurosas son requeridas para reducirlos o eliminarlos por completo.
- **Inspección para separar lo bueno de lo malo:** sobre la base de la comparación con un estándar establecido en cada una de las piezas o partes del producto, descartando los defectuosos.
- **Inspección Informativa:** para obtener datos y tomar acciones correctivas. Es utilizada comúnmente, en alguna de la siguientes formas:
 - **Auto-Inspección:** la misma persona que lleva a cabo el trabajo verifica las fallas o defectos, y adopta una acción correctiva en forma inmediata. Presenta la ventaja de que puede procederse a una inmediata retroalimentación, dado que son verificadas la totalidad de las piezas o partes que se producen.
 - **Inspección subsecuente:** se realiza de arriba hacia abajo, con el fin de mejorar la autoinspección, pues detecta los defectos a simple vista, pero, lamentablemente, retarda el proceso de retroalimentación con las correcciones efectuadas, ya que es realizada con posterioridad.
 - **Inspección en la fuente (Source Inspection):** se efectúa en el momento en que se produce el error, evitando que se convierta en un defecto de producción y se retroalimente el proceso en forma inmediata. Cuando se aborde la metodología Kaizen respecto de la producción de bienes, estudiaremos diversos métodos establecidos, en particular por la industria japonesa, con el fin de eliminar fallos e errores que pueden presentarse durante el proceso de elaboración y que, justamente, se refieren a este último tipo de inspecciones. A tal efecto, se utilizan determinados elementos de automatización.

HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE CALIDAD

Para evitar la presentación de defectos que alteran la calidad de los productos, comenzaron a aplicarse en Japón herramientas de uso habitual. Si bien dichas herramientas, en su mayor parte, han sido una creación occidental, el éxito de estas técnicas ha radicado en la capacidad para ser aplicadas en las industrias

japonesas, en problemas de calidad, específicamente; desde su control, tanto en las áreas de producción como en las de comercialización y administración, incluso han sido susceptibles de aplicación en las organizaciones de servicios.

Es importante destacar que los progresos en materia de mejora continua de la calidad se debieron en gran medida al uso de estas técnicas. El profesor Kaoru Ishikawa fue quien extendió su utilización en las industrias manufactureras de su país, popularizando la expresión de las siete herramientas genéricas para el control de la calidad.

Esas siete herramientas se refieren a diagramas, histogramas, gráficos de control, diagramas de dispersión, diagrama de Pareto, hojas de datos, diagramas de flujo y diagrama de causa-efecto.

Por ello pueden ser aplicadas como métodos para la mejora continua y la solución de problemas, y consisten en representaciones gráficas que ayudan a comprender los procesos de trabajo de las organizaciones para promover su mejoramiento. Entre ellas se encuentran los diagramas de afinidades, de relaciones, de árbol, matricial de flechas, la carta del programa de decisión de procesos y el análisis factorial de datos.

OTRAS HERRAMIENTAS

Sin perjuicio de las herramientas genéricas y de avanzada, se encuentran otras que tienen por objeto ayudar a la búsqueda de los elementos necesarios que permitan satisfacer los problemas que se presentan en la búsqueda de datos o informaciones indispensables en la obtención de los resultados deseados.

Una de las herramientas de mayor uso ha sido la llamada *indagación*, por lo fines que persigue; y consiste en la realización de preguntas fundamentales, pues es una de las pautas más sencillas para ayudar a los grupos o personas a generar nuevas ideas.

Entre dichas preguntas están aquellas que exigen cuestionar todos los puntos de vista para encontrar la solución a los problemas que se presentan, como si fuera el desarrollo de una conversación o una clase.

Dicha herramienta se conoce como el *método de los porqués*, y se suele identificar con el código 5W2H, que representa el número de las iniciales de las preguntas que se formulan en inglés para tales propósitos. Las que comienzan con W se corresponden con: *what*, *where*, *when* y *who*, *why*, mientras que las que empiezan con H, con *how* y *how much*.

El cuadro que transcribimos a continuación, extraído de una publicación de Alan Robinson (*Continuous Improvement in Operations*), es sumamente ilustrativo y suficientemente completo, acerca de su forma de aplicación:

TIPO	5W2H	DESCRIPCIÓN	MEDIDAS PREVENTIVAS
ASUNTO	¿Qué?	¿Qué se hace?	Eliminar las tareas innecesarias
PROPÓSITO	¿Por qué?	Porque es necesaria esa tarea	Esclarecer el propósito
UBICACIÓN	¿Dónde?	¿Dónde se hace?	¿Tiene que hacerse allí?
SECUENCIA	¿Cuándo?	¿Cuándo es el momento para hacerlo?	Cambiar la secuencia o combinación
PERSONAS	¿Quién?	¿Quién lo hace?	¿Debe hacerlo alguien más?
MÉTODO	¿Cómo?	¿Cómo se hace?	¿Hay alguna otra forma?
COSTO	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta?	Seleccionar un método de mejora

Respondiendo a estas preguntas, podremos conocer si las actividades o los procesos son necesarios o pueden ser eliminados, simplificados, pueden cambiar en su forma o realización, alterar el orden o disminuir los costos utilizando otras materias primas o personal con menos conocimientos, incluso si puede mejorarse la productividad, mejorando los procesos, insumos o personal.

Este tipo de herramientas de indagación es aplicable para cada una de las antes mencionadas (genéricas o nuevas) a fin de obtener las informaciones necesarias para la resolución de los problemas que en cada una de ellas se plantea.

APLICACIONES

1. ¿Qué entiende por calidad de un producto?
2. ¿Cuáles son las características que debe contener la calidad de un producto?
3. ¿Qué entiende por calidad de concordancia?
4. ¿Cuándo considera que una calidad es latente?
5. ¿Qué considera que se ha llevado a cabo una inspección subsecuente?
6. Cuándo un producto se ha elaborado con fallas, ¿puede ser reelaborado?
7. Cuándo un producto elaborado con fallas debe ser desechado, ¿cuál es su destino?

UNIDAD 7

PROBLEMAS AMBIENTALES

LAS FUERZAS AMBIENTALES

Las empresas viven en un mundo humano, social, político y económico. Forman parte de un ambiente que las envuelve externamente; y por lo tanto, ninguna de ellas puede actuar en forma independiente ni autosatisfacerse prescindiendo de todo lo que la rodea. Ese ambiente o entorno se encuentra formado también por todas las otras empresas, instituciones o fuerzas que actúan sobre ella, y que, potencialmente, pueden afectar su desempeño.

Un autor conocido definió ese ambiente con la frase: “tomemos el universo, restémosle la parte que representa la empresa, y el resto es su ambiente o entorno”.

Hemos señalado que, generalmente, las empresas forman parte de un sistema abierto que depende de otras empresas, instituciones o fuerzas para alcanzar sus propios objetivos, dando lugar a una interacción o interdependencia que cambia la información, la energía y los materiales. Por lo tanto, cuando analizamos una empresa, debemos preocuparnos también analizar lo que sucede a su alrededor.

En realidad, cuando nos referimos a un sistema abierto, debemos aclarar con precisión que se trata de un *sistema relativamente abierto*, pues todos los organismos biológicos y los sistemas sociales son parcialmente abiertos y, a su vez, parcialmente cerrados, pues no pueden responder a todas las influencias ambientales posibles. Esto sucede porque seleccionan entre las existentes aquellas que actúan sobre los insumos que necesita, las transformaciones que realiza y los productos que ofrece.

En efecto, todo sistema relativamente abierto tiene límites permeables en el interior y forma parte de un sistema mucho más amplio. Ello lo diferencia de los sistemas cerrados que tienen límites rígidos e impenetrables.

LOS LÍMITES AMBIENTALES

Cuando se trata de sistemas físicos o biológicos, sus límites son fácilmente visibles y determinables. En cambio, cuando definimos límites desde el punto de vista social, como en el caso de las empresas, no existe un límite preciso y fácilmente determinable, sino en cuanto a su actividad, pues las empresas están abiertas a diversos insumos y productos de terceros, y sus propios límites desempeñan un papel de filtro.

LOS EFECTOS AMBIENTALES

Por ello, no puede decirse que una empresa es autónoma ni autosuficiente, dado de que depende de otras y de la sociedad para sobrevivir. Esto limita su libertad de actuar; de allí que las fuerzas ambientales tienen un efecto directo y/o indirecto de acuerdo con la forma en que las empresas estructuran sus actividades.

Entre los elementos de efecto directo se incluyen:

- Los *grupos de interés externos* que afectan a las empresas desde afuera, como los consumidores, los proveedores, las autoridades públicas, los sindicatos de trabajadores, las instituciones financieras, los competidores, etcétera.
- Los *grupos de interés internos* que no forman parte del ambiente externo de la empresa (dado que son la empresa misma), como su personal, los accionistas, los directores, etcétera, pero que también ejercen influencia sobre ella.

Entre los elementos de efecto indirecto se incluyen aquellos de:

- *Carácter social*, por medio del cual se manifiestan sus actitudes y valores, como la composición de la población, (demográficos), el estilo de vida. .

- *Carácter económico*, de acuerdo con la situación y las tendencias generales de la economía, cuantificada por los llamados índices económicos (precios, salarios, productividad, etcétera).
- *Carácter tecnológico*, se refieren a los adelantos alcanzados por los nuevos aportes de la ciencia.

LOS GRUPOS DE INTERÉS

Por ello, cuando se trata de empresas que desarrollan su actividad en distintos países (multinacionales o transnacionales), deben prestar especial atención a las características del ambiente que las rodea, pues influyen distintos grupos de interés (externos e internos) que actúan o inciden en forma totalmente distinta de sus países de origen.

Por eso, la globalización produce distintas reacciones que en algunos casos benefician a las empresas que pugnan por establecerse en otros países, pero que en otros actúan de manera desfavorable y contraria a sus expectativas.

De allí la importancia de profundizar dichos aspectos que juegan un rol importantísimo en el éxito de aquellas empresas que deseen ser exitosas en otros países.

Grupos de interés externos

Entre ellos se encuentran los siguientes:

- **Consumidores.** Son aquellos que intercambian los bienes y servicios que producen o comercializan las empresas con los recursos que disponen, normalmente, en forma de dinero. No todas las empresas se dirigen a todos los consumidores del mercado, sino solo a un pequeño sector, que en mercadotecnia se conoce con el nombre de *nicho*, o sea, un reducido número de compradores que demandan determinados productos.
- **Proveedores.** Son aquellos que producen o comercializan los insumos que las empresas adquieren para sus procesos de elaboración u otros bienes o servicios que venden a sus consumidores en el mismo estado (productos de reventa).
- **Autoridades públicas.** Ejercen influencia directa en las empresas, pero su función debe limitarse a conservar la ley y el orden para permitir así el libre juego del mercado.
- **Instituciones financieras.** Facilitan el movimiento de recursos en dinero a las empresas para atender sus necesidades de cobros y pagos.

- **Competidores.** Son aquellas empresas que se encuentran dedicadas a comercializar o producir similares bienes y servicios que ponen a disposición de iguales consumidores, creándose entre ellas una puja de intereses que suelen dilucidarse con las distintas calidades y precios.

Grupos de interés internos

Estos grupos forman parte del propio ambiente de la empresa, ya que representan su organización interna, sobre todo en aquellos casos en que se ha establecido la empresa en el exterior. Incluimos aquí a:

- **El personal** de la empresa.
- **Los accionistas** o titulares de la empresa.

Entre los elementos de acción indirecta se encuentran la tecnología, la economía y la política de la empresa que, sin duda alguna, afectan su propio clima, pero también debemos agregar otros como la composición de la población, el estilo de vida de los consumidores, etcétera.

EL AMBIENTE NATURAL

No debemos olvidar el ambiente natural, que tiene enorme influencia tanto en las empresas como en las restantes instituciones privadas o públicas, y a todas las personas que componen las distintas comunidades, dado que afecta a todos por igual. Por lo tanto, es importante referirse a sus características particulares previo estudio del ambiente empresarial propiamente dicho.

En efecto, la importancia que asume el ambiente externo de las empresas y todo lo inherente al ambiente natural, también ha tenido un considerable impacto últimamente, sobre todo, por la preocupación que existe respecto de los daños sufridos por la explotación incontrolada del hombre.

A raíz de ello, ha surgido un movimiento ambientalista en todo el mundo que ha dado lugar a la creación de una nueva disciplina llamada *ecología*. Esta disciplina se ocupa, principalmente, de la contaminación, los efectos producidos por los cambios del clima, el acortamiento de la capa de ozono y otros problemas específicos.

En realidad, las corrientes tradicionales del pensamiento administrativo no prestaron atención alguna al ambiente natural. No había sido una causa de preocupación, ya que se suponía que los recursos de la Tierra serían inagotables. En cambio, hoy día la situación es diferente por cuanto el consumo ilimitado de sus recursos ha afectado seriamente las reservas existentes, restando una disponibilidad adecuada para las generaciones futuras.

En efecto, dicha situación se ha visto agravada por diversos desastres nucleares, la destrucción de reservas naturales no renovables, el aumento de la contaminación y otras formas de degradación del ambiente. Todo esto ha motivado seriamente la atención preferente hacia esos acontecimientos por parte de las empresas, las que han sido y estarán afectadas en el futuro.

Hoy día no se puede ser indiferente a la disponibilidad de recursos naturales, en cualquier lugar en que se establezca una empresa, los que deben ser conservados y mejorados para las generaciones futuras. Tal es así que los teóricos de la administración que antes no prestaban atención al ambiente natural, hoy lo incluyen en sus concepciones acerca de los problemas económicos y empresariales, tratando de aconsejar medidas correctivas para paliar las consecuencias que pueden derivarse de esas acciones incontroladas.

No obstante ello, muchas empresas han sobrevivido, porque se han anticipado y dado una respuesta inteligente a todos esos hechos, y en previsión de situaciones que podrían agravarse en el futuro.

De allí que si bien son de similar importancia en el mercado local en que actúan las empresas, los mercados existentes en otros países donde ellas desean realizar inversiones o convenios para la comercialización y/o producción de sus productos, adquieren una mayor dimensión como consecuencia de su complejidad a raíz de la falta de información y experiencia que pudiera existir cuya influencia en los resultados que se desean obtener es de suma importancia.

EL AMBIENTE EMPRESARIAL

Para tener en cuenta la real incidencia del ambiente donde actúa la empresa, debemos encuadrarnos dentro de lo que se conoce como *ambiente empresarial* o *espacio empresarial*, que se extiende al contexto que rodea externamente a una empresa determinada. Se define no como el espacio o ámbito físico que ocupa la empresa, sino como el ámbito hasta donde ejerce su poder e influencia.

De esa forma, que la empresa sea un sistema abierto que realiza transacciones e intercambios en un ambiente empresarial específico permite que todo lo que ocurra externamente a ese ambiente influya solo en ella, sin perjuicio de lo que también suceda en el interior de la empresa.

Esa interacción con el ambiente empresarial ha sido analizada en sus comienzos por los partidarios de la teoría estructuralista en materia de administración, quienes constituyeron un enfoque nuevo sobre las teorías administrativas anteriores, aportando una visión mucho más amplia que involucraba a la empresa y sus relaciones con otras dentro de una sociedad mayor.

Efectivamente, la teoría estructuralista fue la que inició los estudios sobre el ambiente empresarial, considerando que las empresas son sistemas abiertos en

constante interacción con su medio, pues las teorías administrativas desarrolladas hasta entonces, habían confinado su estudio solamente a sus aspectos internos, dentro de un concepto de sistema cerrado.

LOS NIVELES AMBIENTALES

No obstante, cuando nos referimos al ambiente o espacio empresarial es necesario trazar dos niveles, que serán analizados en particular, según resulta de la siguiente clasificación:

1. Ambiente general

Es el ambiente genérico o macro ambiente común, en el cual lo que ocurre en él afecta, en general, directa o indirectamente, a todas las empresas. Está constituido por un conjunto de características semejantes, entre las cuales se distinguen las siguientes:

- **Tecnológicas.** Dado que los adelantos que se incorporan en las distintas empresas influyen también en las otras, sobre todo, cuando se trata de innovaciones, las obliga a adaptarse para no quedar excluidas de la competitividad entre ellas.
- **Legales.** La legislación vigente en sus distintas áreas (comercial, laboral, impositiva, etcétera) limita las operaciones de las distintas empresas, porque constituyen elementos normativos a los cuales deben ajustarse.
- **Políticas.** Toda decisión política adoptada por las autoridades tanto locales como nacionales influye en las decisiones económicas de las empresas.
- **Educativas.** La influencia que tiene el nivel educativo de la población al cual se encuentran dirigidos sus productos y la necesidad de las empresas para dar capacitación especializada a profesionales de alto nivel.
- **Recursos naturales.** La cantidad y disponibilidad de recursos naturales con que se cuenta, y las condiciones climáticas que pueden afectar las actividades de la empresa y la colocación de sus productos.
- **Económicas.** Constituyen parámetros dentro de los cuales se desenvuelve la actividad económica de las empresas, y que actúan en mayor o menor medida en sus decisiones (inflación, costo de vida, insumos, etcétera).
- **Demográficas.** Las características del mercado donde se desarrollan las empresas en relación a la composición de consumo por satisfacer con los bienes o servicios que producen (cantidad de habitantes, sexo, edad, distribución geográfica, etcétera).

- **Ecológicas.** Determinan el ambiente físico que rodea a las empresas, y del cual reciben su influencia (clima, comunicaciones, etcétera).
- **Culturales.** El nivel de educación de la población, como la información de sus consumidores, la que permite seleccionar el nivel de los bienes y servicios que produce toda empresa (clases sociales).

Las anteriores son algunas de las principales características de los ambientes empresariales que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí. Este campo es genérico y común a todas las empresas, que a su vez se encuentran afectadas por el ambiente específico de cada una de ellas o al ambiente de tareas, al cual nos referimos a continuación.

2. Ambiente de tareas (específico)

Este ambiente, conocido como *ambiente empresarial*, dado que es el más próximo e inmediato de cada empresa, es el segmento del ambiente general del cual una determinada empresa extrae sus insumos y donde deposita sus productos. Por lo tanto, se encuentra directamente relacionado con la obtención de sus objetivos

Es el ambiente propio de las operaciones (o tareas) que realiza, constituido por los consumidores de sus productos, los proveedores de sus insumos y otros materiales, sus competidores, los organismos reguladores de su actividad, sus requerimientos tecnológicos, sobre cada uno de los cuales nos referimos sucintamente a continuación.

- **Proveedores e insumos.** Incluye a todos aquellos que suministran los recursos que una empresa necesita para desarrollar su actividad. En particular, los recursos materiales para su producción y/o comercialización (materias primas, materiales varios, etcétera), los recursos financieros que le permiten solventar sus gastos e inversiones (bancos, etcétera) y los recursos humanos con que cuenta para desarrollar todas sus actividades (personal).
- **Clientes y usuarios.** Aquellos que demandan los bienes o servicios de la empresa para su comercialización o consumo.
- **Competidores.** Las otras empresas que desarrollan similar actividad, con las cuales disputa no solo la obtención de los recursos anteriores, sino también la colocación de los bienes o servicios que produce y/o comercializa a sus clientes o usuarios.
- **Entidades reguladoras.** Las distintas instituciones que fiscalizan la actividad de la empresa o regulan y/o controlan su funcionamiento.

El ambiente o entorno específico de una empresa presenta también variantes de acuerdo con el nicho del mercado en donde actúa, y respecto del tipo de productos o servicios que ofrece como así de los mercados donde los coloca.

Es el factor ambiental específico del cual depende una determinada empresa el que influye directamente en su actividad. Aunque puede no ser importante para otra empresa, aun cuando aparentemente desarrollen actividades similares u homogéneas.

El conocimiento del ambiente general como del ambiente específico o de tareas por parte de una empresa es de suma importancia, pues le permite localizar todo aquello que pueda producir presiones o dificultades que deberá afrontar.

Por lo tanto, la interacción que resulta de ese conocimiento e información le permitirá eliminar uno de los factores de mayor riesgo: la *incertidumbre*, favoreciendo así su posición en el mercado en la medida en que controle eficazmente esos factores de perturbación.

En efecto, uno de los mayores problemas de las empresas en la actualidad reside en la falta de información o la incertidumbre para la adopción de decisiones adecuadas a la solución de sus problemas.

CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE

Tanto el ambiente o entorno general como el específico presentan algunas características que es necesario resaltar con el fin de apreciar su real incidencia en el funcionamiento de las empresas.

Este ambiente puede ser *dinámico* si sus componentes cambian con frecuencia o *estable* si esas variaciones son mínimas; como, por ejemplo, si no se crean nuevos competidores o no se incorporan cambios tecnológicos en los actuales, etcétera.

Otra característica fundamental es el *grado de complejidad del ambiente* que se refiere a la cantidad de factores que intervienen y al grado de conocimiento que las empresas poseen de ellos. Por ejemplo, si es fácilmente determinable el número de clientes o proveedores con quienes interactúan todas las empresas, menor será su incertidumbre para fijar sus propias políticas comerciales.

Las características señaladas precedentemente constituyen un tema permanente en el estudio del ambiente o entorno de las empresas, ya que han evolucionado desde la simplicidad y estabilidad hasta su complejidad y cambio.

LA SITUACIÓN ACTUAL

La preocupación por la defensa del ambiente natural (activada por los llamados grupos ambientalistas) y del propio ambiente empresarial (general y específico)

ha traído como consecuencia que las empresas deben prestar especial atención a las situaciones que pueden crearse en la actualidad y en el futuro, con motivo de la exclusión de su importancia en el pasado.

En cuanto al ambiente natural debemos señalar nuestra preocupación respecto de la relación costo-beneficio que puede alterarse con motivo del incremento en el valor de los insumos que, en general, provienen de una naturaleza que poco a poco va agotando sus recursos de suministro.

Por eso, es clave un desarrollo económico sostenido que evite la destrucción de dichas reservas o su reposición para posibilitar su aprovechamiento futuro, sin olvidar el problema de la contaminación por la acción de determinados procesos de producción que obligan a realizar importantes inversiones para mantener la salubridad de los afectados.

Respecto del ambiente empresarial, también hemos analizado sus distintos componentes, algunos generales, que afectan a todas las empresas sin distinción; y aquellos específicos o de tareas propias, los que deben tratar de mantenerse en condiciones de adaptabilidad para que no se alteren las metas u objetivos perseguidos.

Lamentablemente, en la actualidad, el medio ambiente en que se desenvuelven las empresas es cada vez más turbulento, lo cual las obliga a una continua y permanente adaptación. Esto implica que sus objetivos y estrategias deben establecerse por medio de una interacción continua con el ambiente.

También hemos señalado que frente al medio ambiente, las empresas no pueden actuar para modificarlo, sino solo en poquísimos casos y circunstancias. Con lo cual, deberán adaptarse a éste, y solo intentar un cambio en la medida en que resulten afectadas en su funcionamiento.

Mientras tanto, el ambiente específico o de tareas, que también sufre variaciones como consecuencia de las del ambiente general, es el que presenta directamente mayores efectos sobre las metas u objetivos de la empresa tanto en su estructura como en su tecnología, las relaciones con el personal y los procesos administrativos internos.

Por lo tanto, las empresas deben prepararse para adaptarse al ambiente específico, adoptando las medidas que sean necesarias para evitar que éste comprometa su acción. Con ese motivo, deben tratar de reducir la incertidumbre que generan las modificaciones ambientales, creando un sistema de información mucho más preciso y confiable.

Aquellas empresas estructuradas con un sistema altamente burocrático tienen como ventaja que pueden operar con mayor eficacia mientras el medio ambiente general y específico permanece tranquilo, pero no les será posible hacerlo cuando hay turbulencias desarrollando un sistema que responda, al mismo

tiempo, a un enfoque adaptativo que le permita dar respuesta a todo aquello que redunde en su propia gestión.

En tal sentido, y a manera de sugerencia, los fundadores o emprendedores, y también los directivos de las empresas, deberán seleccionar previamente el ambiente donde operará la futura empresa a fin de adecuarla continuamente al medio ambiente y alcanzar así sus objetivos.

El especialista Weick ha definirlo esa posibilidad como “el ambiente mejorado” al indicar que son las personas quienes crean el entorno para que luego la empresa se adapte. Sin duda, ésta deberá ser una de las características fundamentales en el momento de su creación.

ADAPTACIÓN Y COMPORTAMIENTO AMBIENTAL

Por su parte, los autores Miles y Snow, en su obra, *Organizational strategy, structure and process*, han descrito cuatro tipos de ambientes que responden a la estructura interna de la empresa, desarrollando una estrategia para relacionar sus procesos con el medio ambiente, y adoptando los siguientes comportamientos:

Defensoras

Es el caso de las empresas que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos, y que rara vez requieren de ajustes importantes.

Exploradoras

Cuando las empresas buscan continuamente oportunidades de mercado, experimentando regularmente respuestas al medio ambiente, con preocupación por las innovaciones en el mercado y sus productos. No son completamente eficientes.

Analizadoras

Cuando las empresas operan en dos tipos de mercado, uno estable y el otro cambiante, observando a sus competidores para obtener ideas, y adoptando aquellas que les resultan más convenientes.

Respondientes

Son aquellas empresas que se dan cuenta del cambio y la incertidumbre que afectan a los ambientes, pero no son capaces de responder con eficiencia.

DEFENSORAS	Las empresas tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos que rara vez requiere de ajustes importantes.
EXPLORADORAS	Las empresas buscan continuamente oportunidades de mercado, experimentando regularmente respuestas al medio ambiente con preocupación por las innovaciones en el mercado y sus productos. No son completamente eficientes.
ANALIZADORAS	Las empresas operan en dos tipos de mercado, uno estable y el otro cambiante, observando a sus competidores para obtener ideas, y adoptando aquellas que les resultan más convenientes.
RESPONDIENTES	Las empresas se dan cuenta del cambio y la incertidumbre que afectan a los ambientes, pero no son capaces de responder con eficiencia.

LA NORMA ISO 14000

Es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. Se encuentra diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente. Con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos.

Se encuentra dirigida a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que busca reducir los impactos en el ambiente y además cumplir con la legislación en materia ambiental.

Las normas ISO 14000 no fijan metas ambientales para la prevención de la contaminación ni se involucran en el desempeño ambiental a nivel mundial, sino que establecen herramientas y sistemas enfocados en los procesos de producción de una empresa u organización, y analizan los efectos o externalidades que deriven del medio ambiente.

Cabe resaltar dos vertientes de la ISO 14000:

- La certificación del Sistema de Gestión Ambiental, mediante el cual las empresas recibirán el certificado.
- El Sello Ambiental, mediante el cual serán certificados los productos.

La norma ISO 14000 es un conjunto de documentos de gestión ambiental que, una vez implantados, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales, y ayudará a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos de esta índole con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico.

En este sentido, cualquier actividad empresarial que desee ser sostenible en todas sus esferas de acción tiene que ser consciente de que debe asumir de cara al futuro una actitud preventiva, que le permita reconocer la necesidad de integrar la variable ambiental en sus mecanismos de decisión empresarial.

La norma se compone de ocho elementos, los cuales se relacionan a continuación con su respectivo número de identificación:

- *Sistemas de Gestión Ambiental*
 - ISO 14001. Especificaciones y Directivas para su Uso.
 - ISO 14004. Directivas generales sobre Principios, Sistemas y Técnica de Apoyo.
- *Auditorías Ambientales*
 - ISO 14010. Principios Generales.
 - ISO 14011. Procedimientos de Auditorías, Auditorías de Sistemas de Gestión Ambiental.
 - ISO 14012. Criterios para Certificación de Auditores.
- *Evaluación del Desempeño Ambiental*
 - ISO 14031. Lineamientos.
 - ISO 14032. Ejemplos de Evaluación de Desempeño Ambiental.
- *Análisis del ciclo de vida*
 - ISO 14040. Principios y Marco General.
 - ISO 14041. Definición del Objetivo y Ámbito y Análisis del Inventario.

BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

En general, la adopción de las normas internacionales facilita a los proveedores basar el desarrollo de sus productos en el contraste de amplios datos de mercado de sus sectores. Permite así a los industriales concurrir cada vez más libremente y con eficiencia en muchos más mercados del mundo.

En el caso de la norma ISO 14001, las empresas pueden gozar de un ahorro del costo de su producción a través de la reducción de residuos, y un uso más eficaz de los recursos naturales como la electricidad, el agua y el gas.

Por ello, las empresas que posean certificaciones de la ISO 14001, se encuentran mejor situadas, por un lado, de cara a la aplicación de multas y penas futuras por incumplimiento de la legislación ambiental,; y por el otro lado, a una reducción de los seguros por demostrar mejor gestión en la prevención de los

riesgos. Ésa es la razón por la cual a dicha norma se le reconocen las siguientes cualidades:

- *Reputación.* El conocimiento público de las normas también puede significar una ventaja competitiva: creando más y mejores oportunidades comerciales.
- *Participación del personal.* Se mejora la comunicación interna; y puede encontrar un equipo más motivado a través de las sugerencias de mejora ambiental.
- *Mejora continua.* El proceso de evaluación regular se puede supervisar, lo que mejorará el funcionamiento medioambiental en las empresas.
- *Cumplimiento.* La implantación ISO 14001 demuestra que las organizaciones cumplen con una serie de requisitos legales. Esto puede mitigar los riesgos de juicios.
- *Sistemas integrados.* La norma ISO 14001 se alinea con otras de sistemas de gestión, como la ISO 9001 o la OHSAS 18001 de seguridad y salud laboral. Esto proporciona una más efectiva y eficiente gestión de sistemas en general.

OTROS RECONOCIMIENTOS

Por los gobiernos

Las normas internacionales proporcionan las bases tecnológicas y científicas que sostienen la salud, la legislación sobre seguridad y calidad medio ambiental.

Por los países en vía de desarrollo

Las normas internacionales constituyen una fuente importante de *know-how* tecnológico, definiendo las características que se esperan de los productos y servicios a ser colocados en los mercados de exportación. Las normas dan así una base a estos países para tomar decisiones correctas al invertir con acierto sus escasos recursos y evitar malgastarlos.

Por los consumidores

La conformidad de productos y servicios de las normas internacionales proporciona el aseguramiento de su calidad, seguridad y fiabilidad.

Por cada uno

Las normas internacionales pueden contribuir a mejorar la calidad de vida, en general, asegurando que el transporte, la maquinaria e instrumentos que usamos son sanos y seguros.

Por el planeta que habitamos

Al existir normas internacionales sobre el aire, el agua y la calidad de suelo como sobre las emisiones de gases y radiación, podemos contribuir al esfuerzo de conservar el medio ambiente.

La ISO desarrolla solo aquellas normas para las que hay una exigencia de mercado. El trabajo es realizado por expertos provenientes de los sectores industriales, técnicos y de negocios que han solicitado las normas y que posteriormente se proponen emplear. Estos expertos pueden unirse a otros con conocimientos relevantes, tales como: los representantes de agencias de gobierno, organizaciones de consumidores, academias, laboratorios de pruebas, y en general, expertos internacionales en sus propios campos.

SUSTENTO LEGAL

MEDIDAS ADOPTADAS

La relación ambiental constituye hoy día una especialidad dentro de las ramas del Derecho (Derecho ambiental), que tiene por objeto el estudio de las relaciones del hombre con la naturaleza, precisando los alcances jurídicos del interés particular de cada ser humano, en lograr que las condiciones naturales de vida no se vean afectadas.

Por lo tanto, las autoridades deben proveer todo lo necesario para la protección de este derecho, la utilización racional de los recursos naturales, la diversidad biológica y la información y educación ambientales.

En consecuencia, corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección; y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquellas alteren las jurisdicciones locales, prohibiendo el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos como los radiactivos.

EN LEYES NACIONALES

La reforma constitucional del año 1994 introdujo el derecho de los habitantes a un ambiente digno. Así lo reza, en un artículo, la nueva Constitución:

“Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto par el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes, sin comprometer las de generaciones futuras y tienen el deber de

preservarlo. El daño ambiental genera prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establece la ley”.

Sin perjuicio de lo establecido en la Constitución Nacional, se han dictado diversas normas legales con el fin brindar protección a los diversos *ambientes* naturales, como las que se indican en el siguiente cuadro:

RÉGIMEN FORESTAL	Ley 13.273 Régimen de adhesión. Clasificación de bosques. Regímenes forestales: común, especial y fiscal. Prevención y lucha contra el incendio. Forestación y reforestación.
RÉGIMEN DE LOS PARQUES NACIONALES	Leyes 18.594 y 22.351 – Parque Nacional. Monumento natural y Reserva natural. Prohibiciones
RÉGIMEN DEL AGUA	Deben tenerse en cuenta las disposiciones de la Constitución Nacional en lo referente a la navegación de los ríos interiores y a la clasificación de las aguas que prevé el Código Civil (dominio público, privado) <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ley 3445 – Policía de navegación ◆ Ley 11.709 – Instalación y cuidado de escalas de peces ◆ Ley 15.336 – Ley de energía – Art. 6 – Aprovechamiento eléctrico ◆ Ley 20.946 – Fondo de Estudio de Obras de Irrigación y Drenaje Códigos y leyes provinciales
ESPACIO AÉREO Y EXTERIOR	Disposiciones del Código Civil – Ley 20.284 – Preservación de los recursos del aire para evitar la contaminación atmosférica y resguardar la parte correspondiente de la biosfera.
POLÍTICA SANITARIA RURAL	Policía sanitaria de los animales <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ley 3959 y sus modificatorias y reglamento. Ámbito de aplicación. Obligaciones y medidas sanitarias. Importación y exportación. SENASA, SELSA. Regímenes de lechas sanitarias: aftosa, sarna, garrapata, brucelosis. Productos, subproductos y derivados de origen animal (carnes, aves, huevos, peces) <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ley 18.811 y 22.375: Ley Federal de Carnes Defensa sanitaria de la producción agrícola <p>D. L. 6704/83 – Ámbito de aplicación. Obligaciones. Penalidades. Importación y exportación.</p> Control de productos fitosanitarios <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ley 20.418 – Tolerancias y límites. Fertilizantes.

	<ul style="list-style-type: none">◆ Leyes 20.466 y 20.496 Fiscalización. Promoción del uso. Legislación de semillas y creaciones fotogenéticas◆ Ley 20.427 Servicio Nacional de semillas. Registro de cultivos. Empresas de lucha contra las plagas. Aviación agrícola.
PROTECCIÓN DE LA FAUNA	<ul style="list-style-type: none">◆ Ley 22.421 – Ley Nacional de Conservación de la Fauna

EN LA CONSTITUCIÓN DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

La *Constitución de la Ciudad de Buenos Aires*, dictada en 1996, ha dedicado el capítulo cuarto del título segundo (Artículos 26-27-28-29-30) a todo lo relacionado con el ambiente, que por su importancia, reproducimos a continuación:

Artículo 26

El ambiente es patrimonio común. Toda persona tiene derecho a gozar de un ambiente sano, así como el deber de preservarlo y defenderlo en provecho de las generaciones presentes y futuras.

Toda actividad que suponga en forma actual o inminente un daño al ambiente debe cesar. El daño ambiental conlleva prioritariamente la obligación de recomponer.

La Ciudad es territorio no nuclear. Se prohíbe la producción de energía nucleoelectrica y el ingreso, la elaboración, el transporte y la tenencia de sustancias y residuos radiactivos. Se regula por reglamentación especial y control de autoridad competente, la gestión de las que sean requeridas para usos biomédicos, industriales o de investigación civil.

Toda persona tiene derecho, a su solo pedido, a recibir libremente información sobre el impacto que causan o pueden causar sobre el ambiente actividades pública o privadas.

Artículo 27

La Ciudad desarrolla en forma indelegable una política de planeamiento y gestión del ambiente urbano integrada a las políticas de desarrollo económico, social y cultural, que contemple su inserción en el área metropolitana, instrumenta un proceso de ordenamiento territorial y ambiental participativo y permanente que promueve:

1. La preservación y restauración de los procesos ecológicos esenciales y de los recursos naturales que son de su dominio.

2. La preservación y restauración del patrimonio natural, urbanístico, arquitectónico y de la calidad visual y sonora.
3. La protección e incremento de los espacios públicos de acceso libre y gratuito, en particular la recuperación de las áreas costeras, y garantiza su uso común.
4. La preservación e incremento de los espacios verdes, las áreas forestadas y parquizadas, parques naturales y zonas de reserva ecológica, y la preservación de su diversidad biológica.
5. La protección de la fauna urbana y el respeto por su vida: controla su salubridad, evita la crueldad y controla su reproducción con métodos éticos.
6. La protección, saneamiento, control de la contaminación y mantenimiento de las áreas costeras del Río de la Plata y de la cuenca Matanza-Riachuelo, de las subcuencas hídricas y de los acuíferos.
7. La regulación de los usos del suelo, la localización de las actividades y las condiciones de habitabilidad y seguridad de todo espacio urbano, público y privado.
8. La provisión de los equipamientos comunitarios y de las infraestructuras de servicios según criterios de equidad social.
9. La seguridad vial y peatonal, la calidad atmosférica y la eficiencia energética en el tránsito y el transporte.
10. La regulación de la producción y el manejo de tecnologías, métodos, sustancias, residuos y desechos, que comportan riesgos.
11. El uso racional de materiales y energía en el desarrollo del hábitat.
12. Minimizar volúmenes y peligrosidad en la generación, transporte, tratamiento, recuperación y disposición de residuos.
13. Un desarrollo productivo compatible con la calidad ambiental, el uso de tecnologías no contaminantes y la disminución en la generación de residuos industriales.
14. La educación ambiental en todas las modalidades y niveles.

Artículo 28

Para asegurar la calidad ambiental y proveer al proceso de ordenamiento territorial, se establece:

1. La prohibición de ingreso a la Ciudad de los residuos y desechos peligrosos. Propicia mecanismos de acuerdo con la provincia de Buenos Aires y otras jurisdicciones, con el objeto de utilizar o crear plantas de tratamiento y disposición final de los residuos industriales, peligrosos, patológicos y radiactivos que se generen en su territorio.
2. La prohibición del ingreso y la utilización de métodos, productos, servicios o tecnologías no autorizados o prohibidos en su país de producción, de patentamiento o de desarrollo original. La ley establecerá el plazo de reconversión de los que estén actualmente autorizados.

Artículo 29

La Ciudad define un Plan Urbano y Ambiental elaborado con participación transdisciplinaria de las entidades académicas, profesionales y comunitarias aprobado con la mayoría prevista en el artículo 81, que constituye la ley marco a la que se ajusta el resto de la normativa urbanística y las obras públicas.

Artículo 30

Establece la obligatoriedad de la evaluación previa del impacto ambiental de todo emprendimiento público o privado susceptible de relevante efecto y su discusión en audiencia pública.

EN LAS CONSTITUCIONES PROVINCIALES

Las nuevas Constituciones provinciales que fueron sancionándose con posterioridad a la última reforma de la Constitución Nacional, que estableció el derecho del hombre a un ambiente digno, fueron incorporando también medidas similares como resulta de sus respectivos artículos, con la sanción de diversas leyes en casi todas las provincias, que tienden a proteger las condiciones ambientales.

Entre ellas, se encuentran las de Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, San Juan y Santiago del Estero, en 1986; Córdoba y Tierra del Fuego, en 1987; Río Negro, en 1988; Tucumán, en 1990 y Formosa en 1991. En casi todas ellas se incluyen medidas de protección de:

- La fauna (doméstica, silvestre y actividades relacionadas).
- La flora (silvestre, espacios verdes, arbolado público y actividades forestales).
- Los recursos atmosféricos (aire y uso del espacio aéreo).

- Los recursos geográficos y de energía (minería, suelo, hidrocarburos y otros combustibles).
- Los recursos hídricos (aguas continentales y marinas, agua potable).

APLICACIONES

1. Palabras clave. Definirlas y obtener artículos o párrafos de diarios y/o revistas en los cuales sean utilizados:

Fuerzas ambientales-Grupos de interés-Ambiente empresarial-Ambiente de tareas o específico-Comportamiento ambiental.

2. Dar respuesta al siguiente cuestionario:

¿Qué entiende por *límite ambiental*?

¿Que incluye entre los grupos de interés internos?

¿Qué entiende por *ambiente empresarial*?

¿Cómo definiría el ambiente de tareas de una empresa?

UNIDAD 8

LA SINERGIA DE LAS ORGANIZACIONES

INTRODUCCIÓN

Entre las tecnologías de la información que han enriquecido las teorías y paradigmas que se fueron gestando desde comienzos del siglo, ha surgido un enfoque que ha unificado los diversos campos de conocimiento (entre los cuales no ha estado ausente el inherente a la administración de las empresas), facilitando la comprensión de los distintos problemas y, por extensión, marcando el camino propicio al logro del éxito.

Ese enfoque ha sido producto de la aplicación de la teoría general de los sistemas, que incorporada inicialmente a las ciencias en general, ha tenido una sólida aceptación en el campo empresarial.

TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS

La teoría general de los sistemas, debida a Ludwing von Bertalanffy, biólogo alemán que había sido el pionero en formular la teoría de los sistemas abiertos,

en 1925, sostiene una metodología integradora para el tratamiento de las distintas disciplinas, basada en dos aportes básicos:

- **Semántico**, al igual que en todas las ciencias y sus especialidades, incluye términos para ser utilizados por aquellos dedicados a un campo específico, solucionando los inconvenientes del uso de términos genéricos que puedan prestarse a confusión. A tal efecto, ha introducido un lenguaje que permite definir con mayor precisión los conceptos que corresponden a cada disciplina en particular. Ese nuevo lenguaje, asimilado a los procesos informáticos, considera que un sistema es un todo conjunto organizado de cosas o partes, o sea, que sus funciones básicas interactúan entre sí formando un todo referido a un campo específico de conocimientos, donde se utilizan las siguientes denominaciones:
 - *Entradas*, llama así a todo ingreso de cosas o partes al sistema. Es el inicio, o dicho en otra forma, el suministro a sus necesidades operativas.
 - *Proceso*, es la acción que transforma una entrada en salida. Puede ser una materia prima que se transforma en un producto elaborado, un dato en una información resultante, etcétera.
 - *Salidas*, son los resultados que se obtienen del procesamiento de las entradas. Siguiendo el ejemplo anterior sería el producto elaborado, la información, etcétera.
 - *Retroalimentación*, cuando las salidas de un sistema se convierten en entradas de otro sistema a los fines de su procesamiento y conversión en otra salida. Este ciclo puede repetirse indefinidamente, en cuyo caso las salidas se convierten en entradas del sistema siguiente.
- **Metodológico**, toda empresa se define como un sistema social incluido en otro que es la sociedad misma, con la cual interactúa en forma permanente, que a su vez se encuentra integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura, dentro de un determinado contexto, con el fin de desarrollar una actividad económica donde aplicar sus recursos para obtener productos y/servicios, cuya comercialización produce utilidades.

Ludwig von Bertalanffy (Viena, 1901 – Nueva York, 1972)

Ingresó en la Universidad de Innsbruck para estudiar Historia del Arte, Filosofía y Biología, finalizando su doctorado en 1926 con una tesis doctoral sobre Psicofísica y Gustav Fechner. En 1937, fue a vivir a los Estados Unidos gracias a la obtención de una beca de la Fundación Rockefeller, donde permaneció dos años en la Universidad

de Chicago, tras los cuales vuelve a Europa por no querer aceptar declararse víctima del nazismo. De 1961 a 1969, trabajó como profesor de Biología Teórica en la Universidad de Alberta, Edmonton, Canadá. Desde esa fecha y hasta su fallecimiento trabajó como profesor en el Centro de Biología Teórica de la Universidad Estatal de Nueva York en Búfalo.

Fue reconocido fundamentalmente por su teoría general de los sistemas, en origen, una concepción totalizadora de la biología (denominada "organicista"), bajo la que se conceptualizaba al organismo como un sistema abierto en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones.



Los principios sustentados por la teoría general de sistemas han permitido deducir de éstos una de las propiedades de mayor importancia en el campo empresarial, por su incidencia en el funcionamiento de los distintos procesos, obteniendo resultados hasta ahora insospechados, y una sólida adquisición de ventajas: la sinergia.

¿QUÉ ES LA SINERGIA?

La *sinergia* es una de las propiedades que presentan los sistemas en la que sus partes o componentes generan un valor agregado mayor al que se lograría si cada uno de ellos funcionara por separado. Este término proviene del griego, significa cooperación

El ejemplo clásico que se utiliza para hacer más comprensible al concepto de sinergia es el del reloj, donde las piezas pequeñas indican los segundos, y las medianas los minutos; pero solo el conjunto de sus piezas, funcionando en forma interrelacionada e interactuando entre ellas, son capaces de indicarnos la hora para medir el tiempo.

También en los sistemas mecánicos, dicho concepto se observa con facilidad. Es el caso de un automóvil o de un avión, donde ninguna de sus partes individualmente es capaz de realizar dicho transporte.

FALLA DE UN COMPONENTE EN UN SISTEMA

Pero la sinergia o el efecto sinérgico solo se presenta cuando todos los elementos necesarios o indispensables para que un sistema funcione se encuentran integrados entre sí (es lo que comúnmente se conoce como *sinergia positiva*) o solo cuando falle alguno de sus componentes que sea prescindible.

Esto último sucede, muchas veces, en una empresa cuando alguna de las funciones que no afecten su actividad principal sea contratada con un tercero, como sería el caso de la limpieza o el mantenimiento, el servicio de seguridad, la contratación de asesores externos en materia fiscal, laboral, jurídica (*outsourcing*).

Es indudable que no podría hacerse lo mismo en materia de planificación, dirección y estrategia de la empresa u otra de sus funciones básicas o esenciales, como las de producción o financiación, dado que ellas hacen a su propio objetivo. De la misma manera, si una empresa tiene un buen producto, una excelente fuerza de ventas, un eficaz servicio de reparto, no podría prescindirse de ninguno de esos elementos que coadyuvan a la obtención de sus ventajas competitivas.

Igualmente, cuando falle el servicio de posventa, y los clientes se vean privados de una reparación o reemplazo de los productos, se verán forzados a inclinarse hacia otro producto, con la consiguiente pérdida de ventas de la empresa que haya incurrido en esa falla.

LA SINERGIA COMO HÁBITO DE LA EFECTIVIDAD PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

El autor Stephen R. Covey, en su difundida obra *Los siete hábitos de la efectividad personal y organizacional* se ha referido expresamente a la sinergia, considerando también que dichos hábitos deben ser aplicados en forma integral, interrelacionados y secuencialmente.



Stephen R. Covey (Estados Unidos, 1932)

Es conocido por ser el autor del exitoso libro *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Posee una licenciatura en Administración de Empresas, que le fue otorgada por la Universidad de Utah (Salt Lake City), una maestría en Administración de Empresas, obtenida de la Universidad de Harvard, y un doctorado en Historia y doctrina de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los

Últimos Días, otorgado por la Universidad Brigham Young. Prácticamente ha dedicado gran parte de su vida a la enseñanza y práctica de los preceptos que detalla en sus libros sobre cómo vivir y liderar organizaciones y familias basándose en principios universales, y acerca de cómo tales son principios aceptados por las grandes religiones y sistemas éticos del mundo. Stephen Covey reside con su esposa Sandra y su familia en Provo, Utah, donde se encuentra la Universidad Brigham Young.

Dicha obra constituye, hoy día, un nuevo paradigma de desarrollo que ha establecido un difícil desafío personal y organizacional, pues no se trata de una simple receta, sino de incorporar tareas empresariales que propicien el desarrollo de todas y cada una de las dimensiones de su personalidad. Ello permite comprender el fenómeno de la resistencia al cambio por diversas consideraciones, fenómeno que se presenta en quienes son afectados por toda modificación de normas o procedimientos en la empresa.

Por ello, citamos en este caso, a dicho autor y su obra, no solo por la aplicación del concepto de sinergia, sino también por la importancia de ella en el campo empresarial como clave de éxito.

APLICACIONES

1. ¿Cuál es el fundamento básico de la teoría de los sistemas?
2. ¿Qué entiende por sinergia?
3. ¿Qué características presenta una sinergia positiva?
4. ¿Qué característica presenta una sinergia negativa?
5. ¿Cuáles son los elementos componentes de un sistema?
6. ¿Qué entiende por un proceso de retroalimentación?

UNIDAD 9

EL PODER Y LA AUTORIDAD

CONCEPTUALIZACIÓN

El análisis del *poder* y la *autoridad* en las organizaciones ha ido cobrando cada vez mayor importancia por ser un mecanismo de control y de coordinación necesario para el logro de fines y objetivos.

En efecto, toda organización es un sistema que integra a un grupo de individuos. Por ello es necesario una regulación del comportamiento y una coordinación de sus actividades, a fin de predisponer sus conductas en el funcionamiento de la empresa.

De allí, la importancia del estudio del *poder organizacional* y de la *autoridad* que puede analizarse desde dos perspectivas:

- *El poder* ha sido definido por su amplio campo de acción. Por otra parte, el concepto de *autoridad* se reduce al poder del cual depende, o sea, a la posición que ocupa en el orden jerárquico de la empresa.
- *La autoridad* es considerada con una influencia mayor en el campo limitado en donde actúa. En cambio, el concepto de poder encuentra

limitado en su ejercicio por la coerción que pudiera ejercer para influir en los demás.

No obstante, en las empresas, el poder es ejercido por el nivel superior que toma las decisiones más importantes, dado que aquellas de la faz operativa se encuentran bajo su responsabilidad. Por esa razón, destinaremos esta unidad a extendernos sobre este tema.

EL MANDO

CONCEPTUALIZACIÓN

El *mando* es la actitud que asume una persona que gobierna a otras que se encuentran bajo su dependencia. Definido así, el concepto de mando es amplio, pues se refiere tanto al director o gerente de una empresa como al capataz de la fábrica, los que tienen a su cargo exigir el cumplimiento de las tareas a todos aquellos que se encuentran bajo sus respectivos niveles jerárquicos.

A la vez también acostumbramos emplear el término *jefe* para referirnos a “todo aquel que ejerce su autoridad con otras personas, cualquiera que sea el nivel o categoría del mando”.

La autoridad que ejerce un jefe (mando) puede ser aplicada:

- A un solo individuo o subordinado.
- A un grupo de personas.

Es decir, que en el ejercicio del mando siempre se establecen relaciones interpersonales.

PRINCIPIOS

La acción de quien ejerce el mando se fundamenta en alguno de los siguientes principios:

- **Principio de autoridad.** Dado que existe un nivel jerárquico en la empresa en el cual se debe respetar la línea de autoridad; y por lo tanto, todo subordinado se halla obligado a obedecer órdenes impartidas por aquel que se encuentre por encima en el nivel de autoridad.
- **Principio de igualdad.** En virtud del cual el superior no debe observar diferencia respecto de sus subordinados, salvo aquellas que nacen de sus distintas capacitaciones.

- **Principio de subordinación.** Está basado en el hecho de que muchas personas se encuentran a gusto en el trato con otras, a las cuales consideran superiores.

Las decisiones también pueden ser:

- *A corto término*, que implican poco.
- *A largo plazo*, que suponen un riesgo mayor y, generalmente, son adoptadas por la autoridad superior de la empresa.

LA DISCRECIÓN

Suele llamarse así al cuidado que todo supervisor pone respecto de las opiniones, posiciones, actitudes y problemas expresados por sus subordinados durante el transcurso de sus tareas.

Si el superior actúa con discreción favorece la confianza de los problemas y las inquietudes de sus subordinados, pues, en caso contrario, puede llegar a perjudicarlos o colocarlos en situaciones difíciles frente a la dirección de la empresa.

La *discreción* ayudará al supervisor jefe para que sobre la base de la información suministrada por sus subordinados pueda corregir y orientar las tareas confiadas a su responsabilidad, logrando un elevado índice de rendimiento y eficiencia en un ambiente de armonía y colaboración.

Este aspecto que hace a la *ética del superior* se complementa también con el manejo de la información, suministrada por la dirección de la empresa con referencia a su política, el conocimiento de sus procesos de fabricación y otros datos reservados a efectos de evitar que trasciendan a personas que puedan aprovecharlas en beneficio propio, perjudicando los intereses corporativos.

ESPÍRITU DE SUBORDINACIÓN

El *principio de subordinación* constituye uno de los más importantes fundamentos de la acción de quien ejerce el mando en una empresa, dado que en función de él debe lograr que todas las personas bajo su dependencia se encuentren a gusto.

Pero para el logro de tales propósitos debe compartir las aspiraciones que sus subordinados deseen lograr respecto de su desempeño como superior o jefe que desarrolle en ellos sus potencialidades, estimule sus ambiciones de progreso y otorgue recompensas adecuadas, aun cuando sea capaz también de aplicar sanciones y castigos por incumplimiento de las tareas asignadas.

Solo cuando un superior, previo a la adquisición del mando confiado por la empresa, logra ese espíritu capaz de comprender tales aspiraciones, ha de alcanzar una actuación que dista de otras que comportan una actitud burocrática o autocrática.

LA LABORIOSIDAD

Es la aptitud de un individuo aplicada a la realización de una determinada función o tarea, con el fin de alcanzar la mayor eficiencia y lograr una óptima producción.

La *laboriosidad* permite obtener los siguientes resultados:

- Lograr que el trabajador realice tareas con un adecuado nivel de productividad.
- Obtener, a través del trabajo, el desarrollo de su personalidad.
- Desarrollar el trabajo en un ambiente físico que le permita la integración al grupo que pertenece.

LA PULCRITUD

La *pulcritud* es uno de los aspectos más importantes para considerar en los programas de entrenamiento en relaciones humanas, por cuanto tiende a promover una actitud positiva, ya que se refiere al mantenimiento de condiciones higiénicas que deben existir tanto a nivel individual como en la realización de las tareas y en el propio lugar de trabajo.

Por ello, la *pulcritud* debe observarse en tales aspectos:

- *Personal*, que consiste en el esmero que un individuo aplica en su presentación y aseo personal.
- *En el trabajo*, y se refiere a la limpieza que un operario aplica en la realización de una tarea manual o en el cuidado y atención de sus elementos de labor.

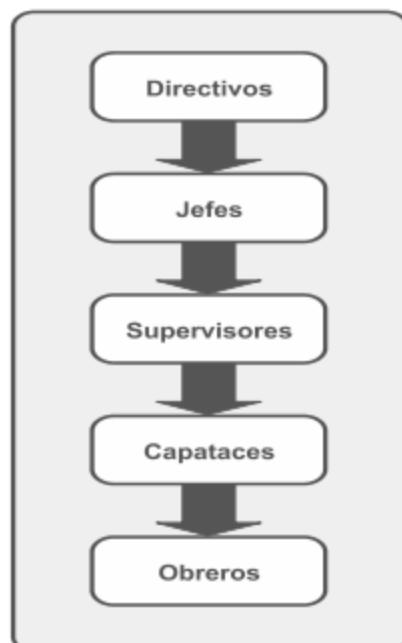
Las *decisiones individuales* presentan la particularidad de que la responsabilidad que le es inherente no puede atribuirse ni delegarse a nadie más. En cambio, las *decisiones de grupo* constituyen una determinación que forma parte de un proceso colectivo que afecta siempre al grupo en su totalidad.

En las estructuras formales, las responsabilidades se encuentran determinadas por las decisiones delegadas a cada persona. En cambio, en los grupos informales las decisiones dependen de aspectos tales como quién es el líder, quién tiene posición o quién está realmente experimentado para adoptarlas.

LA SUPERVISIÓN

En toda empresa de importancia existe un orden jerárquico impuesto por la estructura de su organización, en la cual se escalonan los directivos, en su cúspide; por debajo de ellos, los distintos jefes o responsables; para completarse, luego, con los ejecutivos y supervisores que se encuentran en contacto con los empleados y obreros.

Constituye, por así decirlo, distintos niveles de autoridad en forma tal que las órdenes van descendiendo en esa escala en orden decreciente, representado ese estado de funciones en la siguiente forma:

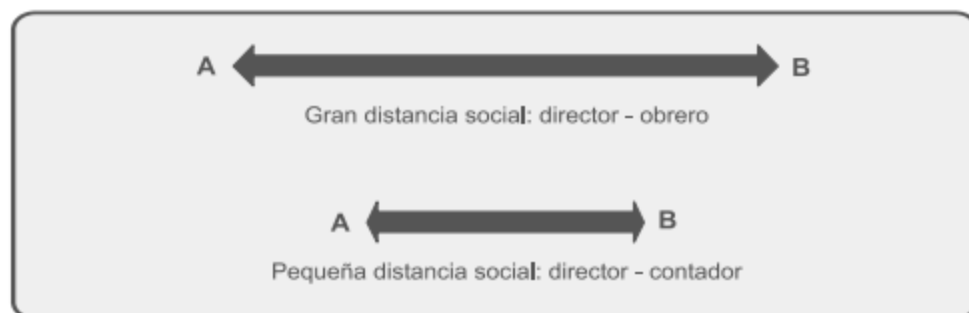


EL TRATO DEL SUPERVISOR CON SUS SUBORDINADOS

Por lo tanto, es indispensable la existencia de supervisores y empleados en una empresa, aunque se debe mantener un constante equilibrio en sus respectivos comportamientos, pues una pequeña alteración en sus relaciones se habrá de traducir en perjuicios tanto para la empresa como para ellos mismos.

De allí, entonces, que la repercusión de la conducta de uno sobre el otro pueda traer consecuencias difíciles, motivadas, por ejemplo, en la reacción del subordinado ante decisiones del supervisor: órdenes de éste que sean consideradas injustas por aquel; discusiones permanentes o continuas, motivadas, muchas veces, por el lenguaje aplicado en la relación laboral, etcétera.

Causa de esa falta de equilibrio puede residir también en la distancia social entre uno y otro, que la doctora Baumgarte, de la Universidad de Berna, representa a través del siguiente esquema:



Asimismo, esa distancia social puede ser mayor o menor no solo en función de la existente en la estructura de la empresa, sino también en el valor de cada una de las partes medido por su capacidad de inteligencia.

Entonces dependerá de cada una de las partes, el conocer y prever los efectos que producen ciertos actos de mando y de desobediencia, para evitar que tales conflictos se presenten.

Cuando se estudian los distintos tipos caracterológicos (ver nuestra obra *Administración de las relaciones humanas*), se observan los diversos aspectos que aquellos presentan en cuanto a la exteriorización de la conducta. Ello nos sirve tanto para cuando representamos tanto el papel de supervisor o jefe como el de subordinados.

Para el primer caso, es interesante observar el cuadro que transcribimos en la siguiente página, que plantea algunas reglas prácticas para el trato de personas por parte de su jefe o supervisor y la manera de manejar cada situación.

LA PERSONALIDAD

El nivel del rendimiento y la calidad del trabajo, así como la atmósfera moral imperante en los talleres y en las oficinas, son efectos de la personalidad del jefe.

Esta influencia depende de tres clases de factores:

	JEFE MANDÓN	LÍDER
1	Manda y ordena	Enseña y aconseja
2	Depende de su autoridad	Depende de la confianza y buena voluntad
3	Engendra temor	Inspira entusiasmo
4	Dice "yo"	Dice "nosotros" y "ustedes"
5	Señala culpas y errores	Resuelve problemas
6	Conoce la respuesta a todos los problemas	Consulta y busca el asesoramiento
7	Convierte el trabajo en tarea ingrata	Lo convierte en un placer
8	Dirige el esfuerzo individual	Inspira el esfuerzo de grupo
9	Fija todas las metas y las normas	Solicita la colaboración del grupo
10	Dice "hagan esto"	Dice "vamos a hacer esto"

AUTORIDAD

LA RESPONSABILIDAD

La autoridad es el derecho otorgado a todo individuo al que se confía una responsabilidad que le permite adoptar decisiones, ordenar y comprobar que las éstas han sido cumplidas.

Estos dos términos se complementan entre sí, pues la *responsabilidad* es la obligación de usar la *autoridad* para que cada uno cumpla con su deber.

Por lo tanto:

- La *autoridad* consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.
- La *responsabilidad* es una consecuencia del principio de autoridad, dado que toda persona con cierto nivel de autoridad debe ser responsable de sus actos y decisiones.

No se concibe, entonces, la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción (recompensa o penalidad) que acompañe el ejercicio del mando y del poder; por lo tanto, en cualquier lugar que se ejerza la autoridad, nace una responsabilidad.

La necesidad de una sanción tiene su fuente en un sentimiento de justicia, ya que es necesario alentar las acciones útiles (recompensar) e impedir aquellas que no tengan ese carácter (aplicar una penalidad).

Sin embargo, es relativamente fácil establecer la responsabilidad de los actos del personal dependiente de una empresa y las sanciones que les corresponden, pero esa tarea resulta difícil respecto de un capataz y aún más compleja cuanto mayor sea el cargo jerárquico.

Pero, si no existiera un cierto juzgamiento llevado a cabo con un alto valor moral, imparcialidad y firmeza, la responsabilidad en una empresa desaparecería por completo.

Por ello, la responsabilidad conscientemente ejercida no deja de ser una fuente de respeto y una virtud muy apreciada; de allí que, muchas veces, si bien la responsabilidad es una carga para quien ejerce, la autoridad también es muy codiciada.

La asignación de tareas a cada persona de una empresa importa de acuerdo con la forma en que esas personas se responsabilicen de su fiel cumplimiento, por cuanto cualquier retardo o ineficiencia en su ejecución traería una consecuencia. Esto sucede, por ejemplo, en aquellas tareas que son parte de una labor colectiva, donde la demora o falta de ejecución del trabajo asignado,

independientemente de las consecuencias que pueda traer a al responsable, repercute también en el grupo.

Ello comporta, entonces, que todos los que desarrollan las tareas comprendidas en un trabajo determinado deben actuar con un espíritu de responsabilidad que incluye:

- La obediencia de las normas impuestas por la empresa.
- La solidaridad para sus compañeros.
- El reconocimiento de la función social que desempeña.

Respecto de esto último, es necesario destacar que todas las actividades que se desarrollan en la industria o en el comercio no son exclusivamente económicas, sino que como en cualquier otra profesión tienen un efecto de carácter social o solidario.

Por lo tanto, debe tenerse en cuenta que cada uno de los integrantes de una empresa, consciente o inconscientemente, trabaja en un medio común que también extiende hacia toda la comunidad la realización de la tarea que le corresponde, y que realizada en las mejores condiciones lleva implícito un espíritu de responsabilidad.

LA DELEGACIÓN

En una gran empresa en la cual existen distintos niveles de autoridad y una profunda división del trabajo, cada integrante se inviste de cierta parte de responsabilidad, es decir, que la autoridad se va delegando de unos a otros .

Quizá la delegación de autoridad sea probablemente un proceso fundamental en la gestión empresarial, fundada, generalmente, en la imposibilidad que una sola persona resuelva todos los casos que demanden la toma de decisiones; por lo tanto, dicho proceso tiene lugar a través de las jerarquías impuestas por la organización funcional, desde su nivel máximo hacia abajo.

Así, por ejemplo, el gerente de una planta debe rendir cuentas a su superior del resultado general de las operaciones, y a su vez, sus dependientes deben responder a él del logro de las tareas que les han sido asignadas.

Es decir: delegar una responsabilidad es confiar a un subordinado la misión de un determinado objetivo, proporcionándole una cierta iniciativa en la elección de los medios para lograrlo. Entendido así, la delegación de la autoridad puede ser:

- *Específica o general*, o sea, para determinado o varios objetivos.
- *Escrita o no escrita*, según se encuentra o no documentada.

Máximas a tener en cuenta al delegar

1. Hay que saber que los demás cometerán errores.
2. Hay que confiar en los subordinados.
3. Hay que establecer y ejercer controles amplios.
4. Hay que definir bien, y si es posible por escrito, los límites de la delegación.
5. Hay que delegar hasta el nivel más bajo posible de la organización.
6. Hay que delegar solamente la autoridad necesaria para cumplir con la responsabilidad que se ha asignado.
7. Ningún superior podrá esquivar su responsabilidad, alegando que la había delegado en un subordinado.
8. El superior que asciende tiene que delegar adecuadamente las funciones que cumplía.
9. El dirigente debe conectarse en las tareas que más contribuyan a la consecución de los objetivos de la empresa y delegar los demás trabajos en los subordinados.
10. No se puede delegar las funciones esenciales de planificación, ni las de coordinación y control, ni la facultad de realizar cambios en la organización, o de disciplina.
11. Jamás se debe delegar y estar vigilando constantemente al subordinado o averiguar como lo está haciendo.

LA ESPECIALIZACIÓN

En general, existe un antagonismo entre la autoridad y la especialización, dado que:

- *Las fuerzas conservadoras* buscan mantener un nivel jerárquico dentro de la empresa (autoridad).
- *Las fuerzas dinámicas* pretenden que la especialización en las tareas impongan un mayor nivel al jerárquico.

Es decir: se vislumbra una decadencia de la autoridad frente al poder de los especialistas, dado que éstos son los que disponen de la habilidad técnica para llevar a cabo con mayor eficiencia las acciones empresariales, a pesar de la organización formal que ha tratado de imponer la empresa.

Por ello, muchos consideran que responsable es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho; y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho. Por esa razón, la responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona y que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

Una de las características que presentan las organizaciones modernas es que solo es posible alcanzar la producción de bienes en gran escala mediante la especialización del trabajo. Éste permite a cada persona aprovechar al máximo sus aptitudes individuales, en virtud de las cuales unos tienen mayor habilidad para una tarea que otros.

La institución social basada en la especialización humana para el desarrollo de toda tarea productiva, desde el punto de vista económico, se conoce bajo el nombre de *división del trabajo*.

Sin embargo, es importante destacar que la división del trabajo no supone la realización por parte del hombre de una tarea aislada, sino que establece entre todos los individuos una cooperación entre ellos. Esta cooperación puede ser:

SIMPLE	Varias personas unen sus esfuerzos con el fin de obtener un determinado resultado (por ejemplo: la ayuda que se prestan dos individuos para transportar una cosa). Dicho en otros términos, en la cooperación simple el trabajo por realizar no puede ser dividido, pues cada uno de los individuos ejecuta, por su lado, una actividad perfectamente definida a los efectos de lograr un objetivo determinado (transportar, levantar, etcétera).
COMPLEJA	Se presenta cuando un trabajo determinado puede ser descompuesto en tareas parciales e independientes, tan numerosas como sea conveniente, cada una de las cuales puede ser asignada a determinados individuos en particular.

Cuando el trabajo se divide en esa forma se aprovecha con eficiencia las distintas habilidades de los trabajadores, dado que, en algunos casos, se requieren habilidades o especialidades muy desarrolladas para llevar a cabo una determinada tarea; y en otros casos, ciertos trabajos pueden ser realizados por personal no especializado.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

UNIDAD DE MANDO	Un subordinado solo debe depender directamente de un único superior. Ninguna persona debe tener dos o más jefes.
AUTORIDAD	Es el derecho del superior para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas por sus subordinados.
RESPONSABILIDAD	Es una consecuencia del ejercicio de la autoridad; la delegación de la autoridad sin responsabilidad da lugar a la existencia de abusos. Se sostiene la igualdad entre responsabilidad y la autoridad.
AUTORIDAD DE LÍNEA	Es la autoridad la que da derecho a un superior a dirigir el trabajo de sus subordinados.
CADENA DE MANDO	Es la extensión de la autoridad entre superior y subordinado desde la cima de la organización hasta el nivel más bajo.
TRAMO DE CONTROL	Es la cantidad de subordinados que un superior puede dirigir con efectividad y eficiencia.

LA ESTRUCTURA

INTRODUCCIÓN

Una *organización* es un agrupamiento relativamente estable de personas que desarrollan sus actividades en un sistema coordinado, en forma tal que sus esfuerzos permitan alcanzar los objetivos para los cuales fue creado.

Al pretender definir tal agrupamiento como un sistema, nos enfrentamos ante la necesidad de elegir entre una cantidad de puestos de trabajo a cubrir y el número de departamentos o secciones a crear. Es necesario que éstos respondan a las distintas especialidades de cada uno y a la propia actividad de la empresa.

El proceso que permite tomar esas decisiones se conoce con el nombre de *diseño organizacional*, y comprende todos los actos y decisiones que desembocan en la creación de una *estructura* para esa determinada organización.

Dicho proceso se limita a diseñar y estructurar el interior de la organización de acuerdo con la estrategia o estrategias que se hayan elegido para llevar a cabo los objetivos perseguidos.

Por *estrategia* entendemos la planificación de los elementos de que dispone la organización para cumplir sus objetivos dentro del medio en que ha de actuar.

Resumamos los conceptos anteriores para su mejor visualización:

ORGANIZACIÓN	Agrupamiento estable de personas que actúan coordinadamente para cumplir un determinado objetivo.
SISTEMA	Agrupamiento de elementos coordinados para cumplir un objetivo determinado.
DISEÑO	Proceso que permite tomar decisiones tendientes a distribuir los distintos puestos de trabajos en los diversos departamentos o secciones en que se divide una organización.
ESTRUCTURA	La conjunción del diseño y de los procesos asignados a las distintas partes en que ha sido dividida una organización.
ESTRATEGIA	Los distintos medios y formas llevados a cabo para cumplir con el objetivo de la organización.

IMPORTANCIA

A medida que ha aumentado la complejidad y el tamaño de las empresas, sus estructuras organizativas han ido produciendo cambios cada vez más frecuentes, tanto en el ámbito operativo y económico (en cuanto a su productividad) como en el social (respecto de la calidad del servicio y motivaciones al personal).

De allí que, con el transcurso del tiempo, se haya dado una evolución tal que se ha ido pasando de una estructura simple a otra más rígida y, finalmente, a las más flexibles que se adaptan a cada una de las circunstancias que se presenten, tratando de asegurar el cumplimiento de sus objetivos con la mayor eficacia.

En efecto, poco antes de mediados del siglo pasado, las teorías del pensamiento administrativo existentes hasta entonces no constituyeron las bases

de una sólida y amplia teoría de las organizaciones y/o administración de las empresas, ya que fueron consideradas excesivamente mecanicistas. Por ejemplo, las *teorías clásicas* (Taylor y Fayol) se encontraban dirigidas exclusivamente a la producción; y las *teorías de las relaciones humanas*, por su excesiva defensa de los trabajadores, descuidaron la organización de la empresa.

Ello ha llevado a que las modernas teorías del pensamiento administrativo consideraran la estructura de la empresa por encima de los enfoques anteriores respecto de su capacidad de producción (teorías clásicas) y de las personas (teoría de relaciones humanas), originando una *teoría de la burocracia* que ha tratado de encontrar un equilibrio entre ambas, pero que atiende a la estructura de la empresa en su conjunto.

En realidad, la aparición de la teoría de la burocracia cuya denominación surgió de la filosofía de Max Weber, sociólogo alemán que consideró el siglo XX como el siglo de las burocracias, aportó nuevos valores y nuevas exigencias a la administración de las empresas (como reacción a las anteriores teorías) con el fin de ordenar en forma detallada y minuciosa las actividades de las organizaciones públicas y privadas para obtener una mayor eficacia en el cumplimiento de los objetivos, pero aplicando la mayor racionalidad en los procedimientos.

No obstante la aparición de la burocracia, la teoría administrativa quedó limitada exclusivamente a los fenómenos internos de toda organización, con un enfoque que podríamos llamar *intraorganizacional*, abarcando todos sus aspectos: el de la *producción* (pregonado por la teoría clásica); el de las *vinculaciones con el personal* (sostenido por la teoría de las relaciones humanas); y el de la *estructura organizativa* (incorporada por la teoría de las burocracias).

Sin embargo, muchos autores que se adhirieron a esos nuevos principios sostenidos por Weber advirtieron la necesidad de solucionar diversos aspectos de la teoría de la burocracia que atentaban contra el éxito de este mecanismo tan racional que el público en general recibió con calificativos un tanto peyorativos.

Por ello, ante la necesidad de ampliar sus principios básicos al entorno circundante en toda empresa u organización (*interorganizacional*), convirtiendo un sistema estrictamente cerrado en un sistema totalmente abierto, crearon un enfoque más estructuralista que dio nacimiento, posteriormente, a la *teoría estructuralista*.

LA TEORÍA ESTRUCTURALISTA

Se amplía, entonces, la visión anterior con esas nueva *teoría estructuralista* que produjo un sistema más abierto al considerar la relación de la empresa con las demás organizaciones, otorgándole así una mayor flexibilidad adaptable a cada una de las situaciones que deba afrontar, tanto en el orden interno como externo.

Simultáneamente se impone el concepto de *adhocracia*, fenómeno causado por las necesidades impuestas por la globalización, el alto nivel de competitividad y el acelerado desarrollo de las tecnologías para la información y las comunicaciones, para continuar luego con otras teorías más actualizadas, en función de otros enfoques administrativos como las del comportamiento humano, las sistémicas y las contingenciales.

Sin duda alguna, las teorías que han tenido mayor aplicación y difusión en el mundo empresarial han sido la de burocracia y adhocracia, aunque la primera haya sentido el peso de una crítica que la ha llevado, justamente, a mejorar sus efectos sobre la eficacia de la empresa a través de la segunda, que se ha consolidado por su mejor adaptación al proceso de cambio, creatividad e innovaciones del mundo moderno.

De allí, entonces, nuestra motivación en producir esta obra, por la importancia que tiene para las empresas que deseen ser exitosas en el presente siglo, con el fin que el lector conozca la repercusión de esos dos modelos administrativos que han de enfrentarse como enormes desafíos impuestos en la actividad empresarial, en razón de los acontecimientos que se han venido desarrollando en la Humanidad a partir de la segunda mitad del siglo pasado y que han de seguir desarrollándose en el futuro.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Los pensadores administrativos, al igual formularon teorías y formaron escuelas que constituyeron la base de la *teoría general de la administración*, desarrollaron principios que resultaron de las observaciones de hechos y actos de la vida empresarial, que muchos que han sido de aplicación en su momento; y, otros, todavía perduran, no obstante el transcurso del tiempo.

De estos últimos, rescatamos algunos principios destinados a aportar una información valiosa para comprender las estructuras organizacionales, que aunque están limitados por las diferentes modificaciones en el tiempo y en el carácter cambiante de las organizaciones, están todavía vigentes y resultan de sumo interés. Nos referimos a los siguientes:

- **División del trabajo.** Sostiene que todo trabajo o tarea de importancia puede ser descompuesto en una serie de pasos a ser realizados por distintas personas, aprovechando así las habilidades particulares de cada una de ellas. En realidad, es un principio que data de la antigüedad, y tanto los teóricos clásicos como los actuales siguen siendo partidarios de él, pues es un medio para incrementar significativamente la eficacia de toda empresa.

- **Unidad de mando.** Sostiene que un subordinado solo debe depender de un único superior; sin embargo, hoy también es adoptado por las empresas modernas.
- **Autoridad y responsabilidad.** Se refiere al derecho del superior de mandar o dar órdenes, y que éstas sean obedecidas por sus subalternos, asumiendo en igual forma la responsabilidad consiguiente por dicho mandato u órdenes; responsabilidad que no puede ser delegada.
- **Tramo de control.** Está referido a la distancia y la amplitud en que las autoridades superiores de una empresa deben realizar el control de las tareas de sus subordinados. En efecto, un control no es efectivo cuando está a cargo de un superior de alto nivel que debe imponerlo sobre un operario que se encuentra varios niveles jerárquicos inferiores (distancia) o cuando dicho control se impone sobre un número importante de niveles o personas (amplitud), pues no resulta con la debida eficacia.
- **Departamentalización.** No es otra cosa que dividir la empresa de acuerdo con cada una de las especialidades o funciones, de manera tal de que debidamente coordinadas se integren en una común dirección a fin de cumplir con la mayor eficacia los objetivos empresariales.

LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA

El objetivo de toda empresa se encuentra íntimamente ligado a su estrategia, pues es la que desarrolla las tácticas necesarias para alcanzar eficazmente la meta.

Por lo tanto, la implantación de una determinada estrategia depende en gran medida de la estructura que haya adoptado la empresa, de manera tal de que ambas sean compatibles; y si durante el transcurso de su aplicación una de ellas cambia, la otra también debe hacerlo.

En efecto, las empresas, generalmente, durante las etapas de su desarrollo pasan de *estructuras simples y unitarias* a *estructuras pluridivisionales*, intermediando, otras veces, con las llamadas estructuras funcionales.

Ello sucede, porque al crecer la empresa, sea por su incremento en las ventas o en los negocios, se van creando nuevas situaciones que las obligan a adecuar su estructura a los cambios que se van generando.

Esa característica de adecuación de la estructura a la estrategia que se adopta en cada caso es, justamente, lo que ha de ser tenido en cuenta para la opción que propiciamos en esta obra, y para la cual tratamos de brindar la mayor información posible. Así el lector contará con todos los elementos necesarios para llevarla a cabo.

PUNTOS DE PARTIDA

Para diseñar la estructura de una organización se debe tener en cuenta el siguiente punto de partida: la *complejidad*. La complejidad indica el número de puestos o grupos de trabajo distintos; y, por extensión, el número de departamentos o secciones existentes en una organización. Por lo tanto, la complejidad es una consecuencia directa de la mayor o menor división del trabajo.

Por ello, cuando las organizaciones cuentan con numerosos y distintos puestos de trabajos y departamentos, mayor y más complejos serán sus problemas organizacionales y de gestión. De acuerdo con dicho concepto, la complejidad se nos presenta como un sinónimo de diferenciación que puede ser interpretada como:

HORIZONTALMENTE	Son las actividades principales que dan vida a la estructura de una empresa (comercial, financiera, administrativa, de producción, etcétera).
VERTICALMENTE	<p>Cuando se presentan los distintos niveles en cada una de las actividades principales.</p> <p>En consecuencia, será mayor la complejidad de una organización a medida que se amplíe:</p> <ul style="list-style-type: none">a. La especialización de la mano de obra.b. La delegación de la autoridad.c. La existencia de departamentos o secciones.d. La existencia de menor personal bajo la dependencia de un superior.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La característica fundamental de las organizaciones es el agrupamiento de personas que se reúnen de forma más o menos regular, generalmente, en un espacio determinado, para llevar adelante la realización conjunta de tareas orientadas a determinados fines previamente establecidos.

Cada uno de los actores sociales que en ella intervienen puede estar implicado de distinta forma al conjunto. La estructura organizacional hace referencia a las relaciones o la disposición de los recursos para hacer posible el cumplimiento de las funciones propias de la organización.

La estructura organizacional comprende así no solamente las unidades que la forman, sino también los elementos visibles e invisibles presentes en la organización. Entre los que se manifiestan en forma visible encontramos equipos, habitaciones, edificios o lugares donde los miembros desarrollan las actividades.

Por elementos invisibles entendemos las metas comunes y las responsabilidades que están correlacionadas con el lugar que cada individuo ocupa en la estructura.

Es fundamental comprender que el elemento sustancial de la estructura está centrado en el factor humano y se expresa mediante las posiciones jerárquicas que cada uno de los actores ocupan dentro de la organización.

Resumiendo, la *estructura* de una organización es la forma en que las personas y los puestos de trabajo se agrupan y se relacionan entre sí. Suele representarse gráficamente por medio de un organigrama. En cambio, los *procesos* son todas las actividades que dan vida a ese organigrama.

Las premisas básicas de que se valen las personas y grupos en esas relaciones con la organización y su entorno reciben el nombre de *cultura organizacional*, la cual define los comportamientos y vínculos que motivan a las personas, estableciendo la forma en que se procesa toda la información disponible, las relaciones internas y los valores.

EL NUEVO CONCEPTO DE AUTORIDAD Y RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCIÓN

Si bien el concepto de mando y correlativamente, el de autoridad, suelen mantenerse en el ideario de la empresa, los principios incorporados por las teorías de las relaciones humanas en el manejo del personal, adaptados en la práctica, con el fin de hacer no solo más humanas las relaciones de los superiores con el personal dependiente, han ido tratando que éstos últimos participen cada vez más activamente en el funcionamiento de la empresa de tal manera de considerarse parte de ella.

Por ello, trataremos a continuación dos iniciativas de ese orden que han mejorado sensiblemente esas relaciones, consiguiendo más armonía entre las partes, y que además se han extendido a la productividad, calidad y costos, en beneficio de la empresa: *las sugerencias y los círculos de calidad*; y *el empoderamiento*.

LAS SUGERENCIAS

La idea de aceptar ideas o proposiciones del personal por parte de los superiores de una empresa, tendientes a mejorar o modificar las tareas que aquellos realizan y/o respecto de los procesos que se efectúan en ella, no es nueva y ha sido aplicada durante mucho tiempo por empleadores proclives a una colaboración de su personal para una mayor eficiencia en las tareas o para

alcanzar un nivel de productividad mayor; y, en consecuencia, incrementar sus propios beneficios, produciendo al mismo tiempo un acercamiento en las relaciones interpersonales entre ambos.

Sin embargo, con el desarrollo de las grandes empresas, a comienzos de la Revolución Industrial, que impusieron como objetivo esencial una mayor productividad, mediante el estricto cumplimiento de especificaciones rígidas en las tareas, ese mecanismo quedó limitado a las pequeñas o medianas empresas donde existía una relación muy directa entre el titular y las personas a su cargo.

No podemos negar que ese sistema llamado comúnmente *de sugerencias* se originó, indudablemente, en Occidente, principalmente en Europa y los Estados Unidos, y posee características similares a las actuales, basados en criterios que se establecen en cada oportunidad, y con la concesión de premios equivalentes al valor de las ideas aportadas en beneficio de la empresa.

El sistema de sugerencias como aplicación masiva, también hoy funciona como parte integral de la metodología japonesa de mejora continua, llamada *kaizen*, orientada a las personas que forman parte de toda la empresa y haciendo énfasis en los beneficios que produce elevando el estado de ánimo del personal y posibilitando su participación positiva en las decisiones internas.

Por supuesto que los gerentes y supervisores deben, por su parte, motivar a su personal a suministrar ese tipo de sugerencias sin importarles lo pequeñas que ellas pudieran ser, pues el objetivo principal de este sistema es desarrollar empleados y obreros con una mentalidad *kaizen*, es decir, de mejora del trabajo.

Es decir, que para que tengan éxito los programas de sugerencias también necesitan ser comprendidos y aceptados internamente y de manera amplia, mediante su difusión en eventos especiales, como publicidad en boletines de la empresa (*house-organ*), o con folletos explicativos de carácter promocional, y por cualquier otro medio que sea efectivo, para que se mantenga un sistema activo y funcional.

También, el sistema de sugerencias debe mantenerse en forma constante, con actualizaciones que cuenten con una permanente inspiración del personal para convertirse en un sistema valioso para la cosecha de ideas innovadoras.

En general, los principales temas de sugerencias que las compañías japonesas han incorporado a este sistema se refieren, en particular, al logro de mejoras:

- En el trabajo propio.
- En recursos, energía, material.
- En el entorno de trabajo.
- En las máquinas y procesos.
- En artefactos y herramientas.

- En el trabajo de oficina.
- En la calidad del producto.

Uno de los aspectos más relevantes del sistema de sugerencias es que proporciona al personal la oportunidad de dialogar no solo entre ellos, sino también que la empresa colabore con sus propios problemas. De este modo, las sugerencias que ellos formulen representan un valioso medio para establecer una comunicación interactiva con sus superiores en el propio lugar de trabajo.

No obstante, al tratarse de una metodología japonesa, el sistema de sugerencias como tal ha sido adoptado por numerosas empresas en el mundo entero. Tal es así que se han habilitado, en los lugares de ingreso y egreso de personal, los “buzones de sugerencias” para la recepción de reclamos o iniciativas, evitando así los inconvenientes que afecten la moral o el rendimiento en el trabajo.

En Japón, estos buzones de sugerencias tienen también antecedentes lejanos, ya que en el siglo XVIII eran llamados *meyasubako*, y se utilizaban en algunos castillos para todos los ciudadanos, independientemente de su situación social. Allí se podían depositar sus ruegos y quejas; y de esa forma, el shogun (príncipe o señor feudal) averiguaba cómo se sentía el pueblo con sus políticas o lo que pensaba, en general, la gente, y premiaba, luego, las buenas sugerencias.

Sobre el *meyasubako* (buzón) aparecía la cita: “Da a conocer tu idea. Se premian las ideas aceptadas”. Por supuesto, no existían estándares establecidos para su evaluación, y la aceptación o no de una idea dependía del juicio arbitrario del administrador. Sin embargo, si consideramos el sistema de sugerencias como un método de solicitar opinión e ideas a las masas para hacer mejoras, el *meyasubako* y el sistema de sugerencias actual tienen el mismo fin.

LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los hoy llamados *círculos de calidad*, que tienen como antecedentes los sistemas de sugerencias referidos anteriormente, tuvieron su desarrollo también en Japón, como consecuencia del aporte que a su favor hiciera uno de los conocidos gurús de la calidad, el Dr. Ishikawa, quien jamás hubiera imaginado que se extendieran a más de 60 países, pues creía que dependían de factores propios que solo se encontraban en la sociedad y en la cultura japonesa.

Después de ver la creación de círculos en Taiwán y Corea del Sur, consideró que solo pueden desarrollarse en países en los que se utilizara el alfabeto chino, pues posee uno de los sistemas de escritura más difíciles del mundo; y, por lo tanto, solo puede ser aprendido por personas con mucha dedicación y estudio. En esa época, él consideraba que los orientales eran, justamente, los que realizaban un trabajo muy duro y la educación era considerada por ellos sumamente importante en su formación personal.

En efecto, el concepto occidental del control de calidad dependía en mayor medida de los superiores y del personal especializado de las empresas, mientras que los japoneses incorporaron una nueva concepción basada en que ellos mismos desempeñaran un papel importante para mejorar la calidad del producto y la productividad. Ampliaron dicho concepto del control al establecer los círculos de control de calidad, donde participan tanto los trabajadores de las líneas de producción como aquellos empleados que trabajan fuera de la fábrica (diseñadores de productos, personal de mercadeo y ventas, de investigación y desarrollo).

En esa forma, fomentaron la idea de que no es posible lograr el control de calidad en toda la empresa sin la participación de los obreros, y los círculos de calidad fueron adoptados con beneplácito por las industrias de Occidente. Tal es así que en su obra *How to Operate QC Circle Activities*, Ishikawa se dirigió, particularmente a los altos directivos y a los obreros como una asociación de padres-maestros en los círculos de calidad.

¿Qué son los círculos de calidad?

Basados en el sistema de sugerencias, las industrias japonesas trataron de institucionalizar en sus empresas dos aspectos que consideraron fundamentales:

- *La conciencia de calidad y productividad* en todos y cada uno de sus miembros a través del trabajo en equipo.
- *El intercambio de experiencias y conocimientos* para el estudio y resolución de los problemas que afecten el desempeño y la calidad del trabajo para proponer ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

En efecto, como consecuencia del reconocimiento de la calidad como una de las estrategias del mundo moderno, se trató de encontrar un sistema similar al de las sugerencias, impulsando a las empresas a institucionalizar un mecanismo similar destinado al mejoramiento de la calidad todos los miembros de un equipo de trabajo de una empresa tomen conciencia acerca de la calidad de los productos que ellos mismos elaboran, intercambiando experiencias y conocimientos acerca del proceso para estudiar y resolver los problemas que puedan afectar su desempeño, rendimiento y calidad.

Estos círculos de calidad son muy populares en Japón, pues posibilitan a los propios trabajadores el compartir con la empresa la responsabilidad de definir y resolver cualquier problema que se presente en el proceso de producción para mejorar la calidad de los productos que se elaboren.

En principio, tienen objetivos similares a los sistemas de sugerencias, pero la diferencia reside en que los círculos de calidad han recibido una *institucionalización* en la industria japonesa.

Características

Entre las características más salientes que presentan merecen mencionarse:

- Son pequeños grupos de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica.
- Pretenden detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.
- Estudian técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad para aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus respectivos trabajos.

Componentes

Los encargados de llevar la iniciativa adelante pueden desempeñar distintas funciones:

- **Facilitador.** Es el responsable de dirigir las actividades atendiendo a las juntas. Es miembro de la *oficina de los círculos de calidad* que sirve de enlace o vía entre los círculos y el resto de la compañía. Reporta a una alta autoridad. Otras responsabilidades incluyen: el entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consigue asistencia técnica externa cuando se requiera.
- **Líder del círculo de calidad.** Generalmente, es el supervisor o jefe natural del grupo de trabajo y a la vez representante de la gerencia de la empresa. Las actividades del líder comprenden:
 - Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
 - Utilizar técnicas de interacción que den a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
 - Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
 - Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el círculo de calidad.
 - Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.
- **Instructor.** Es el que organiza y lleva a cabo los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembro de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones que cada cual debe desempeñar dentro del proceso. Después, la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

- **Asesor.** Es el que aconseja a los círculos, y en particular a los líderes, sobre cómo deben manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. Lleva registro minucioso sobre el progreso de cada uno de los círculos, y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro de ellos, o entre ellos y el resto de la empresa. En otras palabras, el asesor es el eje de acción dentro del proceso de introducción de los círculos de calidad. Puede trabajar aproximadamente con un máximo de quince círculos, y cumple con tres funciones esenciales:
 - Vela por que los miembros pongan en práctica lo que han aprendido durante su capacitación y porque reciban la instrucción necesaria para solucionar los diferentes problemas. Esto conlleva igualmente la detección de necesidades de capacitación.
 - Controla las actividades con el fin de garantizar que los miembros cumplan con las reglas del proceso y no distorsionen su propósito.
 - Garantiza que el supervisor no domine y reprima a los demás miembros. En cierto sentido, actúa como árbitro dispuesto a intervenir si el supervisor trata de dirigir al grupo en forma tradicional y autoritaria. Por otra parte, actúa como contrapeso, como otro jefe que en términos de estructura representa otra autoridad, evitando así que el supervisor o líder llegue a monopolizar al grupo.
- **Experto.** Es aquel que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el círculo de calidad.
- **Administrador del programa o jefe de la oficina de los círculos de calidad.** Está orientado hacia las relaciones con el "alto mando" a través del comité de dirección. También debe cuidar que la oficina cuente con fondos suficientes para operar. Por su parte, el asesor debe tener un estrecho vínculo con los líderes y miembros de los círculos. Su función está dirigida a mantenerse en contacto directo con los empleados. El jefe de la oficina de los círculos de calidad necesita del asesor en su calidad de compañero, en quien confían los miembros del círculo. El asesor, a su vez, necesita del jefe de la oficina en calidad de máxima autoridad en lo que se refiere a las políticas del programa y como mediador con los niveles administrativos superiores.

EL EMPOWERMENT

El *empowerment* es una nueva forma de administrar una empresa donde sus miembros y equipos de trabajo tienen completo acceso a toda la información y

tecnología, asumiendo la responsabilidad y autoridad para utilizarlas y llevar a cabo sus actividades específicas.

En estos casos, la información y la tecnología de la empresa debe ser *compartida* por todo el personal, lo cual difiere con los actuales métodos convencionales en los que la gente que trabajaba dentro de la empresa no llegaba a interiorizarse de determinados aspectos; y por lo tanto, ello los impulsaba a eludir las responsabilidades de lo que no se encontraba bajo su jurisdicción.

Para ello, el trabajo en grupo, generalmente, debe ser compartido también con un liderazgo adecuado, y el personal debe poseer las facultades necesarias para evaluar la mejora en la calidad de su propio desempeño, pues cuenta con el acceso a toda la información.

Por supuesto que el líder que asuma la responsabilidad de dirigir al personal bajo esas condiciones deberá actuar con la suficiente capacidad para motivar a sus seguidores, a fin de que se identifiquen con los objetivos de la empresa y aporten sus ideas para llevarlas a cabo con éxito.

Los autores Koontz y Weichrich expresaron dicha situación por medio de una simple ecuación representada con una igualdad entre el *poder* y la *responsabilidad*:

$$P = R$$

En la cual:

$$P = \text{Poder}$$

$$R = \text{Responsabilidad}$$

deduciendo que:

* Si el poder es mayor que responsabilidad ($P > R$), su resultado será una conducta autocrática por parte del superior, por lo cual sus subordinados no se hacen responsables por sus acciones.

* Si la responsabilidad es menor que el poder ($R > P$), su resultado será la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

Ventajas

Entre las ventajas que presenta el establecimiento del empowement en una empresa se encuentran las siguientes:

- Los trabajadores se sienten responsables no solo por su tarea, sino también para que la empresa funcione mejor.
- El individuo se transforma en un agente activo en solución de sus propios problemas.
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes.
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.

Por lo tanto, para llevar a cabo esta nueva filosofía de trabajo es necesario que los directivos de una empresa:

- *Proporcionen a sus subordinados toda la información necesaria*, dotando a éstos de un amplio conocimiento y aportándoles los recursos requeridos para que se desempeñen en las tareas que les sean asignadas.
- *Permitan su ejecución* en la forma en que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los objetivos establecidos.

APLICACIONES

1. ¿En qué consiste el mando?
2. ¿Qué entiende por autoridad?
3. ¿Cómo diferencia poder de autoridad?
4. ¿Qué características son las más salientes en un supervisor?
5. ¿Cómo relaciona la autoridad y su responsabilidad?
6. ¿Qué significa delegar la responsabilidad y en qué casos debe ser realizada?
7. ¿Defina la cooperación simple y la compleja?
8. ¿Qué es la autoridad de línea?
9. ¿Cuáles son los principios organizacionales?
10. ¿Qué entiende por *estructura organizacional*?

UNIDAD 10

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

Existen dos formas de diseñar la estructura de una organización de acuerdo con la forma en que se toman las decisiones. Ellas son:

Centralización

Es aquel proceso donde la toma de decisiones se encuentra, generalmente, concentrada en los altos mandos de la empresa, mientras que los niveles más bajos se limitan a cumplirlas. Esto implica una tendencia a restringir la delegación de responsabilidades en la toma de decisiones.

La centralización será mayor cuanto:

- a. Menor sea la especialización del trabajo.
- b. Menor autoridad se delegue.
- c. Menor sea el número de departamentos o secciones.
- d. Menor sea el número de personas que controle cada superior.

Descentralización

Es lo contrario de la centralización, pues es la tendencia a dispersar la autoridad en la toma de decisiones, en una estructura organizada.

Si partimos de la base que, difícilmente, la encontramos en una organización unipersonal, la existencia de varias personas bajo la dirección de otra u otras, exige por parte de ésta o éstas una delegación de autoridad o mando que facilita la descentralización.

A través de este medio, se posibilita la realización de varias tareas imposibles de realizar por una sola persona. Por ello se considera la delegación como una necesidad organizativa y no una abdicación de funciones por parte del superior (propietario o gerente).

De allí que en el lenguaje empresarial, la delegación de autoridad se conozca con el nombre de *descentralización de funciones*, dando lugar a una estructura de tipo horizontal, y donde se designan como niveles las distintas etapas de delegación.

De esa forma, las decisiones se conciben como un proceso descendente dentro de la organización, y a medida que se desciende en la estructura, la discrecionalidad del superior es cada vez menor.

Para completar estos conceptos, es importante transcribir la tabla que los autores Koontz y Weihrich han incorporado en su conocida obra *Administración*, donde aluden a las ventajas y limitaciones de la descentralización:

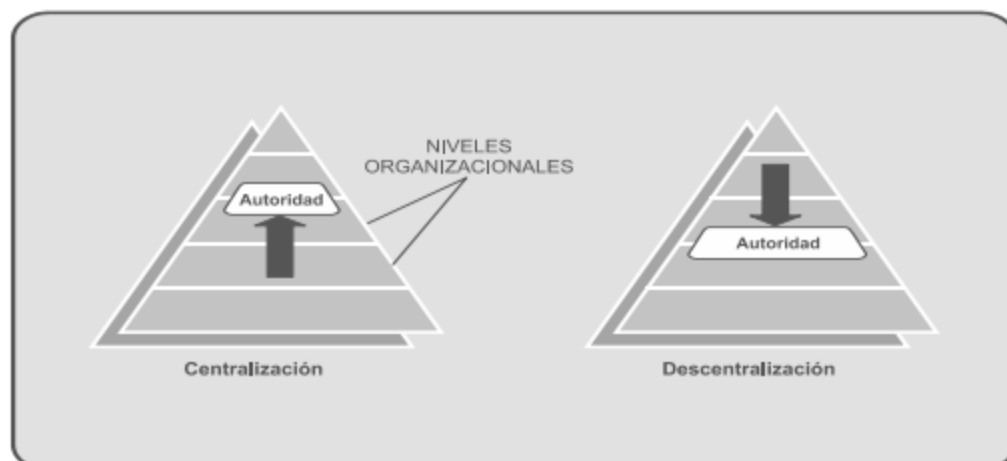
	VENTAJAS	LIMITACIONES
1	Libera a la alta dirección de una parte de la carga en la toma de decisiones, y obliga a los administradores de los niveles superiores a delegar.	Hace más difícil la aplicación de una política uniforme.
2	Estimula la toma de decisiones y la coordinación de unidades organizacionales descentralizadas.	Aumenta la complejidad en la aceptación de autoridad y responsabilidad.
3	Brinda a los administradores más libertad e independencia para tomar decisiones, además de un mayor control de los administradores de los niveles más altos.	Puede dar como resultado una pérdida de control por parte de los administradores de los niveles más altos.
4	Fomenta el establecimiento y el uso de controles amplios que puedan	Puede quedar limitada por técnicas de control inadecuadas.

	aumentar la motivación.	
5	Hace posible las comparaciones de desempeño de diferentes unidades organización.	Puede estar restringida por sistemas inadecuados de planificación y control.
6	Facilita la creación de centros de utilidades.	Puede estar limitada por la disponibilidad de administradores calificados.
7	Facilita la diversificación del producto.	Incluye gastos importantes para la capacitación de los administradores.
8	Fomenta el desarrollo de gerentes generales.	Puede estar limitada por fuerzas externas (sindicatos nacionales, controles gubernamentales, políticas fiscales).
9	Ayuda en la adaptación a un ambiente rápidamente cambiante.	Quizás no resulte favorecida por las economías de escala de algunas operaciones.

Diferencias entre centralización y descentralización:

CENTRALIZACIÓN	Se concentran la autoridad y las decisiones en el nivel superior de la organización.
DESCENTRALIZACIÓN	Se dispersa la autoridad y las decisiones de la empresa en los niveles más bajos.

El siguiente gráfico nos permitirá comprender con mayor exactitud ambos conceptos:



Recentralización

Se produce cuando en determinadas ocasiones, una empresa se encuentra obligada a concentrar nuevamente la autoridad, previamente descentralizada.

Esta situación (*recentralización*) no implica la anulación completa de la descentralización anterior, ya que los administradores que han delegado la autoridad tampoco la retiran por completo.

Es, sin duda alguna, una *nueva centralización* de la autoridad sobre determinado tipo de actividades o en ciertas clases de funciones, en cualquier parte de la organización en que se encuentre.

Por ello, para evitar problemas imprevistos, todo programa para descentralizar la autoridad toma en cuenta las ventajas y limitaciones resumidas en el cuadro anterior.

PARTICULARIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN COMPLEJA Y DESCENTRALIZADA

La complejidad que caracteriza a las empresas determina la adopción de una estructura organizativa con un amplio nivel de descentralización.

En efecto, una organización descentralizada obliga a adoptar prácticas y procedimientos de gestión muy distintos de aquellas de carácter personal o centralizado, dado que en las empresas descentralizadas, las distintas unidades organizativas si bien son dependientes de la dirección, están dotadas de una amplia autonomía en las decisiones, y al actuar en forma coordinada obtienen una mayor optimización de sus objetivos

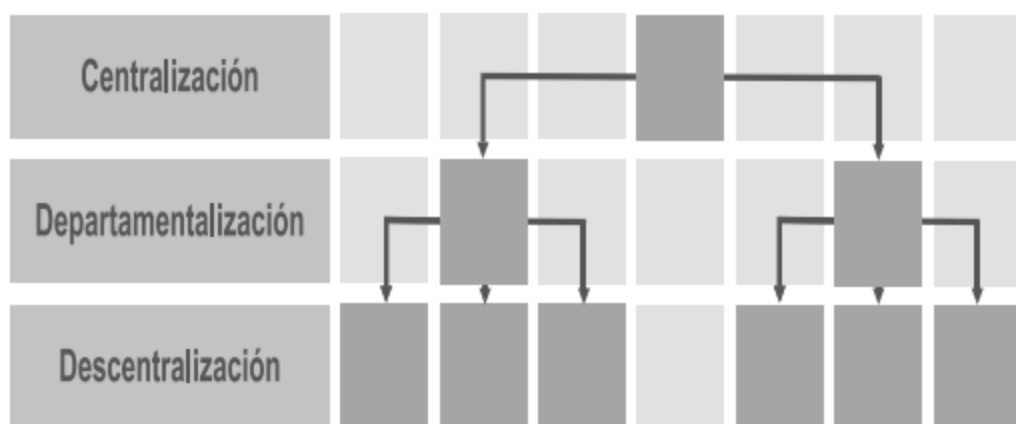
Esa es la razón por la cual toda organización compleja debe adoptar una estructura de tipo descentralizado donde los diferentes niveles se diseñan y organizan (vertical y horizontalmente).

Incluso la delegación de responsabilidades entre los distintos niveles no solo divide los sectores específicos de la empresa en manos de personal debidamente capacitado, sino que actúa también como un sistema para controlar desde distintos puntos de vista el funcionamiento de la organización, pues se dispone de indicadores de gestión como el Cuadro de Mando Integral (CMI), hoy habitual, en las empresas descentralizadas.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

FINES Y OBJETIVOS

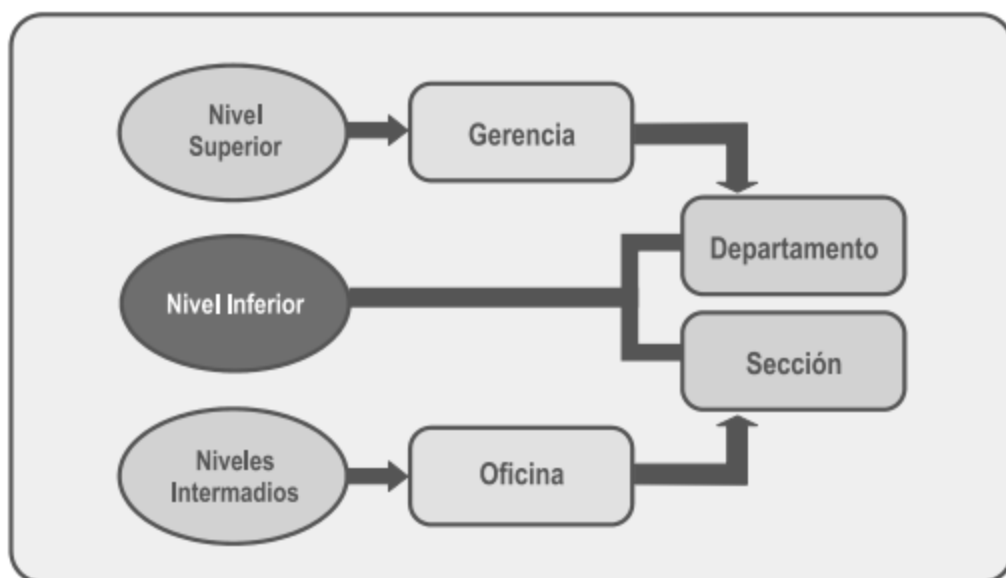
La *departamentalización* es la estructuración horizontal realizada por la centralización o descentralización de cargos y/o funciones, como se indica a continuación:



En efecto, las organizaciones suelen dividirse en departamentos que indican un área, división o sucursal definida, donde el responsable (gerente o administrador) posee autoridad para el desempeño de sus funciones específicas. De esa forma, un departamento puede ser un sector de producción, comercial, financiero, contabilidad, etcétera.

Sin embargo, la terminología a utilizar en estos casos depende de la conformación de la empresa, ya que indistintamente suelen utilizarse los términos *departamentos*, *secciones*, *oficinas*, donde un director, un gerente o simplemente un jefe está a cargo.

Lo importante en estos casos es determinar con claridad la relación jerárquica entre dichas áreas; por ejemplo, una oficina puede depender de una *sección* y ésta, a su vez, de un *departamento* que depende de una determinada *gerencia*.

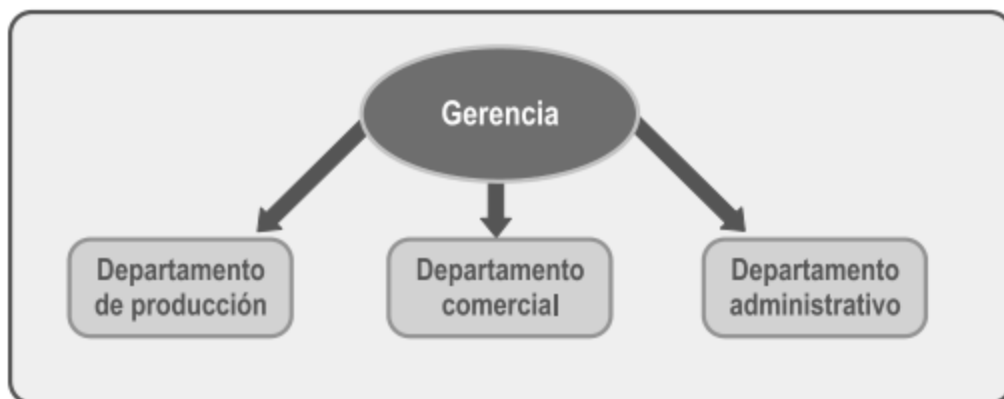


Ese grado de dependencia o de jerarquía es el que imponen los diversos niveles de la empresa, entre los cuales el nivel superior supervisa al inferior y, viceversa, el inferior es supervisado por un nivel superior.

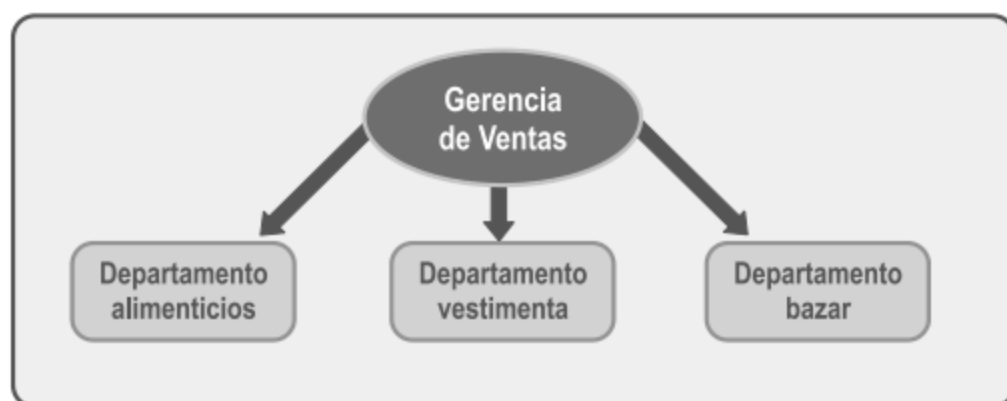
TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

La decisión que se adopte al decidir el tipo de organización por establecer en la empresa dependerá de las características propias. Conforme fueron creciendo los niveles de complejidad y las dimensiones de las organizaciones, ha tenido más arraigo la llamada *estructuración funcional*.

La *departamentalización por área de especialización* es una variante de la funcional. En este caso, cada función se desempeña de manera independiente, como delegación de la autoridad central.



En algunas industrias seriadas se utiliza, también, la *departamentalización por productos* cuando existe una línea de elaboración para cada producto.



También se puede observar la existencia de la *departamentalización por procesos* dentro de una división por productos. En este caso, cada departamento corresponde a un determinado producto, por lo cual se divide en departamentos que llevan a cabo los distintos procesos:



Distintos tipos de departamentalización

FUNCIONAL	Agrupar las distintas actividades de la empresa, combinando los puestos de trabajos de acuerdo con sus funciones (ventas, compras, producción, personal, etcétera).
TERRITORIAL O GEOGRÁFICA	Establece grupos de acuerdo con las distintas zonas geográficas donde actúe la empresa.
POR PROCESO	Agrupar los distintos procesos de producción.
POR PRODUCTOS	Establece separaciones por tipo o línea de productos. Muy utilizada en los casos de empresas que elaboran productos únicos o de muy poca variedad, pero en gran escala.
POR CLIENTES	Es utilizada por empresas cuyas actividades se desarrollan para muy pocos clientes que absorben muchos productos.

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

1. Palabras clave. Definirlas y obtener artículos o párrafos de diarios y/o revistas donde sean utilizados los términos:

Estructura organizacional-Centralización-Descentralización-Departamentalización-Recentralización-Niveles organizacionales.

2. Dar respuesta al siguiente cuestionario:

¿Qué entiende por descentralización organizacional?

¿Cómo interpreta la complejidad en una organización empresarial?

Indique algunas ventajas y limitaciones de la descentralización.

¿En qué dirección actúan los niveles de autoridad en las organizaciones centralizadas y descentralizadas?

¿Cuáles son los distintos tipos de departamentalización?

UNIDAD 11

ORGANIZACIÓN FORMAL

INTRODUCCIÓN

Las empresas, bajo cualquiera de las formas existentes, suponen la existencia de un grupo de personas, reducido algunas veces (pequeñas y medianas empresas) o amplio en otras (grandes empresas), que trabajan en forma conjunta. Pero si ese grupo de personas ha de desarrollar sus actividades hacia un objetivo común en la forma más efectiva posible, se impone una planificación.

En este caso, debe establecerse entre dichas personas las funciones a desarrollar por cada una de ellas y la forma como han de coordinarse, lo cual significa también el establecimiento de una estructura organizativa.

Al referirnos a *funciones* designamos cualquier fase del trabajo de la empresa. Las funciones podrán ser amplias, como la emisión de un plan de acción empresarial, o reducidas, como el simple franqueo de una carta; a éstas últimas se las suele llamar actividades propiamente dichas.

En consecuencia, la empresa es la acción o efecto de establecer o reformar esquemas, sistemas o procedimientos operativos, con sujeción a reglas de

número, orden, armonía, dependencia y tareas de todas las partes que intervienen o han de intervenir en su funcionamiento.

Con respecto a la organización de las empresas se han elaborado una serie de principios fundamentales que se refieren principalmente a las funciones, personas, responsabilidad, control y autoridad, que podemos sintetizar así:

- **Funciones:** son la esencia de una organización, y deben:
 - Ser fijadas antes de designar a las personas que las realicen.
 - Agruparse de acuerdo con sus semejanzas y características.
 - Distribuirse en forma tal que se reduzcan los esfuerzos para llevar a cabo la coordinación, comunicación y el proceso de datos.
- **Personas:** debe destacarse la importancia de los sujetos que desempeñarán las funciones, considerando:
 - Las diferencias individuales.
 - Su identificación con los objetivos y procedimientos de la organización.
 - Su participación en las decisiones.
 - La asignación de incentivos que estimulen el máximo esfuerzo que realicen.
- **Responsabilidad:** la obligación que las personas asumen al realizar la función que se les ha encomendado, teniendo en cuenta:
 - La identificación de esas responsabilidades, previo a su asignación.
 - Las diferencias individuales.
 - Las distintas formas de control.
- **Control:** la forma de verificar el cumplimiento de las funciones realizadas por las personas, mediante la *rendición de cuentas*.
 - La rendición de cuentas debe singularizarse, o sea, cada empleado debe responder de sus actos solamente ante un superior, no ante varios.
 - Se debe determinar claramente la forma, el intervalo y la extensión de las rendiciones de cuenta.
 - La rendición de cuentas debe consistir en datos esenciales.
- **Autoridad:** el derecho que se otorga a cada individuo, al que se le confía una determinada responsabilidad y se le permite adoptar decisiones y comprobar que sean cumplidas.

En consecuencia, la estructura formal de una empresa considera que las distintas funciones a desarrollar y los cargos correspondientes para el cumplimiento de sus objetivos específicos, son asignadas a los distintos funcionarios, en razón de su capacidad y experiencia, bajo cuya responsabilidad deberán ser llevadas a cabo.

Es indiscutible, entonces que, en el desempeño de las tareas de la empresa se produce una constante y permanente interacción en todos los individuos de todas las jerarquías y niveles que la componen, ya que ello es la condición fundamental de la vida dentro de toda empresa, propia de la sensibilidad humana.

Debe tenerse en cuenta que la empresa es una unidad económica de bienes y elementos personales que constituyen una comunidad o conjunto con un destino común: desarrollar una actividad destinada a la producción de bienes y/o servicios de valor económico con ánimo de lucro.

Para cumplir ese objetivo, dicha comunidad o conjunto debe organizarse en un determinado conglomerado al frente del cual, y como elemento coordinador y directo, se encuentra el empresario, quien correrá también con la responsabilidad de los resultados que se obtengan.

En toda empresa, como hemos visto, se crean una serie de departamentos o secciones con niveles jerárquicos a los que se les atribuye una serie de funciones, estableciendo canales de comunicación entre ellos. Dichos departamentos y grupos de trabajo preestablecidos en forma oficial constituyen lo que denominamos *organización formal*. La organización formal que es la establecida para toda empresa, se representa generalmente por medio de un organigrama.

TIPOS DE ESTRUCTURAS

Hemos dicho anteriormente que el establecimiento de funciones precisas a las personas que han de actuar en una empresa, y la coordinación entre dichas funciones implica el establecimiento de una estructura organizativa.

De allí, entonces, que existan diversas estructuras de acuerdo con la importancia de la empresa y los fines propuestos para llevar a cabo las directivas de la autoridad máxima.

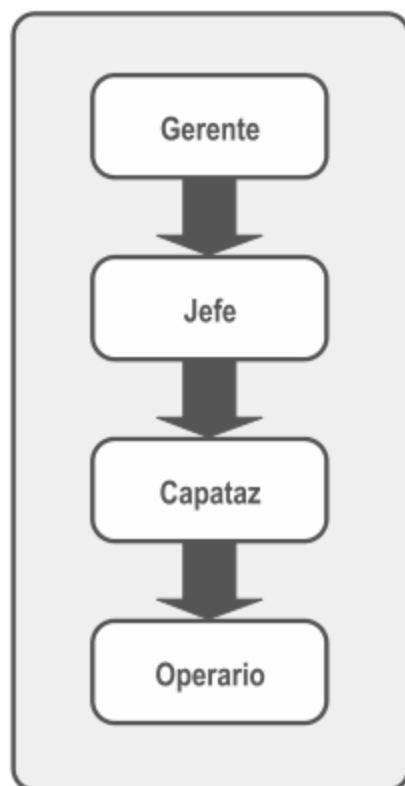
Entre esos tipos de estructura, nos referiremos a las siguientes:

1. Organización lineal o militar

Se basa en la antigua organización de los ejércitos, de allí que haya sido designada con el aditivo de *militar*. Mediante ella se concentra en una sola persona -propietario, empresario, director o gerente- la facultad de dirigir todas

las actividades de la empresa. La ejecución de las órdenes corre por cuenta de personas que dependen de la primera.

La línea de autoridad y las instrucciones que se imparten para el cometido de las distintas funciones siguen un orden vertical desde el superior al subordinado, según puede observarse en el siguiente esquema.



Este sistema de organización define con toda claridad los deberes y responsabilidades de cada uno, y establece fácilmente la disciplina, ya que cada uno sabe quién es su jefe y quién tiene autoridad para dar órdenes.

Por dichas ventajas, este sistema es propio de pequeñas empresas, dado que depende de un mínimo número de directivos, los cuales tienen conocimiento de todas las actividades con la necesaria amplitud.

Sin embargo, por ser una organización rígida e inflexible su aplicación se hace inconveniente en la gran empresa por las siguientes razones:

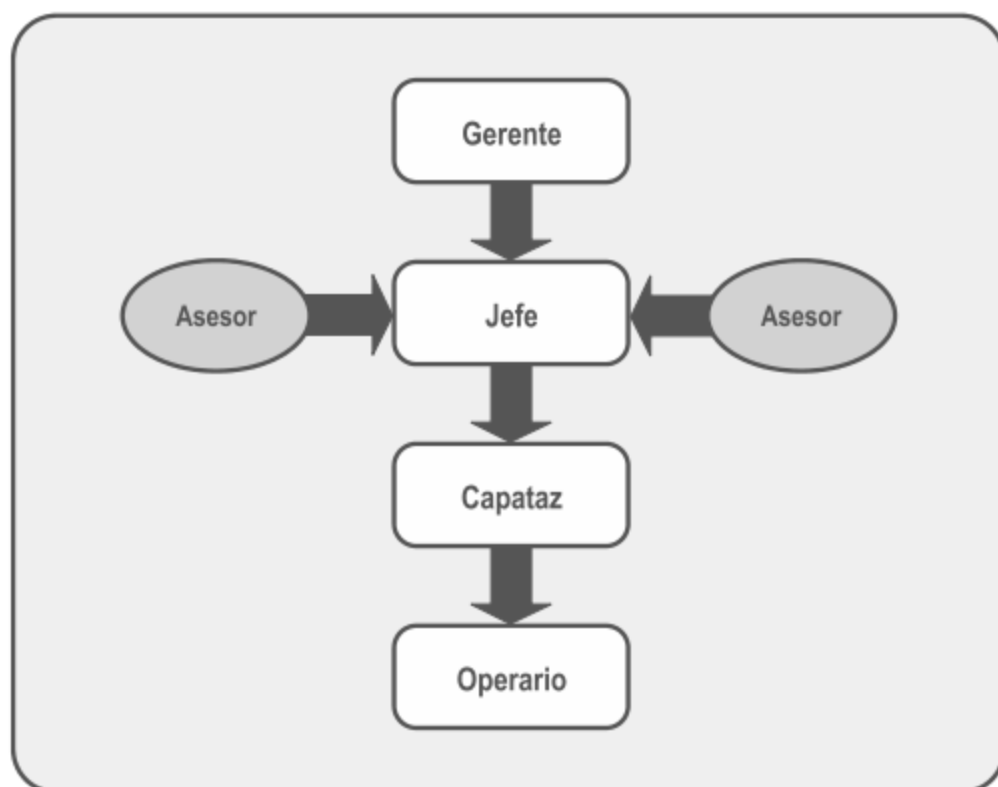
- El directivo enfrenta excesivas responsabilidades que exceden su propia especialización. De allí, la dificultad de obtener directivos debidamente capacitados.
- La coordinación de las tareas se hace difícil, ya que cada jefe tiende a operar en su respectiva sección sin tener conocimiento de la tarea de los demás.

- No obstante estos inconvenientes, las grandes empresas utilizan modalidad de organización en sus planos inferiores, donde predomina la falta de especialización del personal.

2. Organización lineal asesorada

El sistema de organización anterior presenta entre sus inconvenientes el enfrentamiento del directivo con excesivas responsabilidades en funciones que no siempre se encuentran al nivel de su capacidad.

De allí que esa falta de capacidad en algunos aspectos de la actividad empresarial sea suplida por la presencia de distintos especialistas (contadores, ingenieros, técnicos, etcétera) que actúan en calidad de simples asesores sin autoridad jerárquica, dando nacimiento a un nuevo tipo de organización que se conoce como *lineal asesorada*.



Esta forma de organización recibe también el nombre de *lineal mixto*, y tiene la ventaja de aprovechar, por una parte, los beneficios de la especialización a cargo de los distintos asesores, conservando al mismo tiempo la autoridad centralizada y la responsabilidad indivisible de los restantes componentes de la empresa, características propias de la organización lineal o militar.

Se la utiliza generalmente en la mediana empresa, ya que en los casos de las grandes resulta ineficaz, dado que los elementos directivos, en la creencia de que

se encuentran más familiarizados con los problemas reales, rehúsan muchas veces el consejo de los asesores, puesto que ellos no tienen autoridad para ejecutar los planes que aconsejan.

3. Organización funcional

La organización de tipo funcional elimina totalmente el enfrentamiento que puede producirse entre los asesores y ejecutivos de una empresa por las causas comentadas, asignando la dirección y ejecución de una determinada actividad o grupo de ellas a un especialista que tiene a su cargo la preparación y ejecución de sus propios planes, quien será responsable de los resultados que de ellos deriven.

Las funciones se llevan a cabo en dos sentidos:

VERTICALMENTE	A los efectos de separar en planos sucesivos los distintos niveles jerárquicos.
HORIZONTALMENTE	Para clasificar las actividades según su especialidad.

Este tipo de organización permite a cada funcionario el ejercicio de su propia iniciativa a efectos de obtener el máximo rendimiento de su capacidad y habilidad.

Sin embargo, si bien el ejercicio de una determinada especialidad coloca al ejecutivo en condiciones de resolver todos los aspectos de las secciones a su cargo, lo mantiene alejado de la consideración de las restantes funciones de la empresa, impidiéndole una apreciación del conjunto.

Puede decirse que la base de esta forma de organización es la *especialización*, o sea, el trabajo planeado y desarrollado sobre una base funcional con especialistas encargados de cada función.

Esto significaría que un jefe de personal es el especialista en asuntos de esta índole y un jefe de máquinas imparte directivas de su especialidad a los operarios, prescindiendo del lugar donde realicen sus tareas. En esa forma, cada trabajador tiene obligación de rendir cuentas no a un jefe determinado, sino a un supervisor diferente por cada fase de su trabajo, los que variarán de acuerdo con su labor.

Los especialistas decidirán, en consecuencia, quién ha de realizar el trabajo, cómo llevarlo a cabo y cuánto debe esperarse de su realización, mientras el jefe respectivo decidirá qué trabajo ha de efectuarse y cuándo.

Quizás, una de las más duras críticas que se formulan a la organización funcional es la de dividir la autoridad, dado que el trabajador tiene tantos jefes como especialidades de trabajo realice. Y dividir la autoridad significa diluir la responsabilidad, por cuanto para un especialista resulta fácil culpar a otros de los

fracasos, en razón de que las decisiones dependen del esfuerzo combinado de muchos.

4. Organización mixta (línea y staff)

Hemos visto que la *organización lineal o militar* crea individuos generalistas, o sea, individuos que se mueven dentro de distintas áreas y especialidades. Por su parte, la *organización funcional* tiende a desarrollar especialistas, es decir, individuos expertos en ciertas áreas o especialidades.

El encuentro de individuos generalistas y especialistas en una organización permite que los planes se lleven a cabo por los directivos de tipo lineal, que tienen autoridades y responsabilidades concretamente definidas, prestando los especialistas su ayuda en caso necesario.

La organización así planteada es la que se conoce con el nombre de *mixta*. Aquí, la autoridad de los especialistas es simplemente *consultiva*, no *funcional*, prevaleciendo la organización lineal debidamente asesorada para el mejor desarrollo de las actividades.

Como resultante de este tipo de estructura organizativa, la autoridad de línea es aquella que ejerce supervisión directa sobre un subordinado. En cambio, la naturaleza de la relación *staff* (que hemos visto en las dos estructuras anteriores) es de asesoramiento, pues las personas que componen el equipo de una empresa investigan, experimentan y ofrecen su asesoría a los gerentes de línea.

El siguiente gráfico, nos permite representar con mayor claridad las diferencias que distinguen a estos dos últimos modelos de organización (funcional y mixta).



5. Organización de comités

Cada uno de los sistemas de organización a los que hemos hecho referencia tiene la particularidad de aplicarse a empresas de distintas dimensiones, tratando de superar inconvenientes que crean unos respecto de otros.

En ese sentido, la organización mixta -que es la más evolucionada- tiene la particularidad de la falta de coordinación entre todos los sectores de una empresa, subsanado por la organización *tipo comité* que permite la reunión periódica de funcionarios de la empresa, quienes se encuentran a cargo de funciones de distinta índole.

Se favorece así el intercambio de ideas. Cada uno expone su punto de vista y conoce el problema de conjunto vinculado no solo con su radio de acción, sino también con la forma en que afecta los resultados generales de la empresa.

LAS ÁREAS FUNCIONALES

Las principales áreas funcionales en una organización son las de comercialización, producción, finanzas y control o administración propiamente dicha. Sin embargo, esta clasificación es parcial y muy limitada, pues depende del tipo de actividad de la empresa, por cuanto existen diferenciaciones importantes ya sean industriales, comerciales, de servicios, o también se trate de compañías de seguros, bancos, supermercados e hipermercados, hospitales, hoteles, etcétera, donde cobran importancia sus distintas funciones más específicas.

Por eso, estudiaremos a continuación las distintas características básicas que pueden asumir las organizaciones en su estructura funcional, haciendo referencia a las del tipo formal.

Las funciones son la esencia de la organización, dado que ésta no es sino el compuesto de todas las funciones de la empresa. De allí que deba tenerse en cuenta lo siguiente:

- Ser fijadas antes de designar a los individuos que deban realizarlas.
- Ser agrupadas de acuerdo con sus semejanzas y características.
- Ser distribuidas en forma tal que reduzcan los esfuerzos por desarrollar para llevar a cabo la coordinación, la comunicación y el proceso de datos.

En realidad, las funciones de una organización constituyen su base, y por lo general, debe reconocerse también la importancia de los individuos que las desempeñarán. En tal sentido, deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos a considerar:

- Las diferencias individuales entre los distintos individuos.

- La identificación de las personas con los objetivos y procedimientos de la empresa.
- La participación de los individuos en las decisiones empresarias.
- La asignación de incentivos que estimulen el máximo esfuerzo.

Sin duda, las funciones asumidas por las personas dentro de una organización determinan su responsabilidad, o sea, la obligación que ellas asumen de realizar eficientemente la función que les ha sido encomendada.

Por lo tanto, deberá tenerse en cuenta:

- La clara identificación de las responsabilidades previa a su asignación.
- Las diferencias individuales.
- Las distintas formas de control.

Sin embargo, la forma de demostrar el cumplimiento de sus funciones por las personas intervinientes en el desarrollo de las actividades de una empresa sería mediante la rendición de cuentas de los actos realizados.

En ese sentido:

- La rendición de cuentas debe singularizarse, o sea, cada empleado debe responder de sus actos solamente ante un superior, no ante varios.
- Se debe determinar claramente la forma, el intervalo y la extensión de las rendiciones de cuenta.
- La rendición de cuentas debe consistir en datos esenciales.

FUNCIONES

La estructura organizativa de la empresa permite el establecimiento de funciones y su coordinación a través de personas que tienen la responsabilidad de su ejecución para lograr el más alto rendimiento de la empresa. Todas las funciones serán dirigidas por una persona que asumirá la responsabilidad total.

La experiencia en el manejo y conducción de empresas ha impuesto una serie de normas que se utilizan en toda organización, y se refieren a cada una de las personas y funciones, que pasamos a analizar.

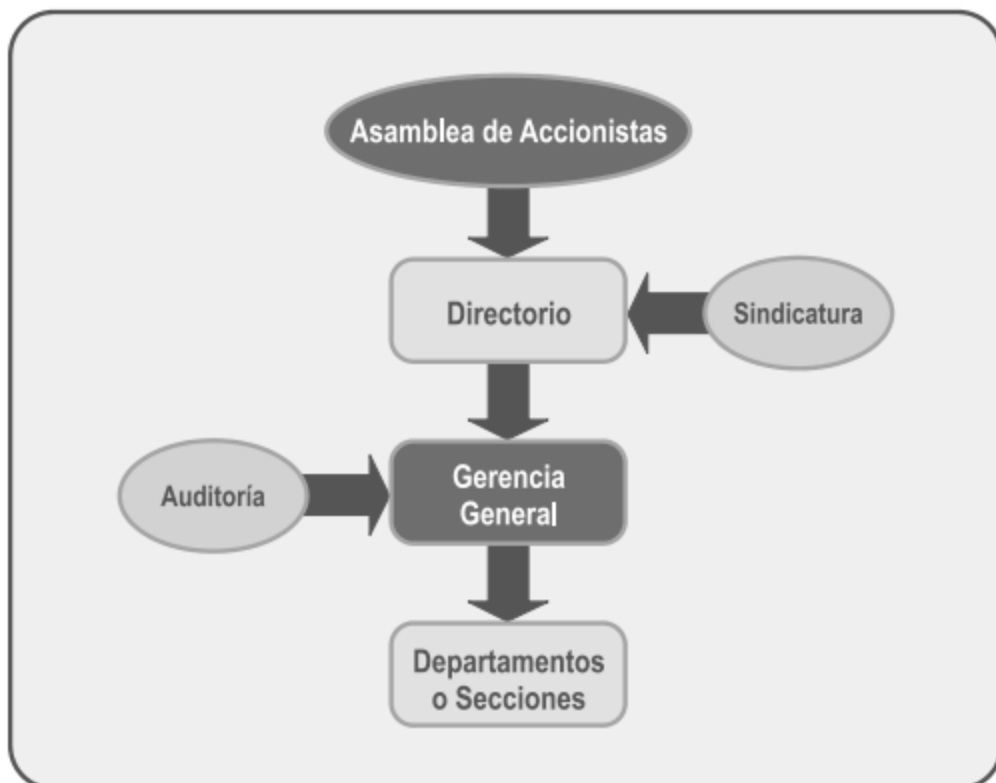
DIRECCIÓN

Es el órgano encargado de impartir las directivas generales y tomar las decisiones que hacen al manejo de la empresa. Puede estar centralizado en un director o gerente general, quien, a su vez, y de acuerdo con la constitución jurídica de la

empresa, responderá ante un directorio si se trata de una sociedad anónima (forma comúnmente adoptada en la mayor parte de las empresas) o, directamente, ante sus socios o propietarios.

Sin embargo, de acuerdo con cómo se hayan fijado las responsabilidades y dependencia de los sectores a cargo de la dirección, la organización puede efectuarse siguiendo distintos criterios que permitan a aquellos participar o no de las decisiones.

En consecuencia, y suponiendo en nuestro caso que la empresa industrial fuese una sociedad anónima, la cabeza directriz se encontraría esquematizada así:



Según puede observarse respecto de las funciones que desarrollan las autoridades superiores de la empresa, existen dos órganos de control:

- La *sindicatura*, que representa a los accionistas de la sociedad anónima, y vigila el cumplimiento de sus resoluciones en asamblea, así como también el de las disposiciones legales y estatutarias.
- La *auditoría*, que realiza el control y análisis de las operaciones efectuadas por el órgano ejecutivo en relación con los distintos departamentos o secciones de la empresa.

PRODUCCIÓN

Este sector tiene a su cargo dos aspectos bien definidos de la actividad industrial:

Aprovisionamiento

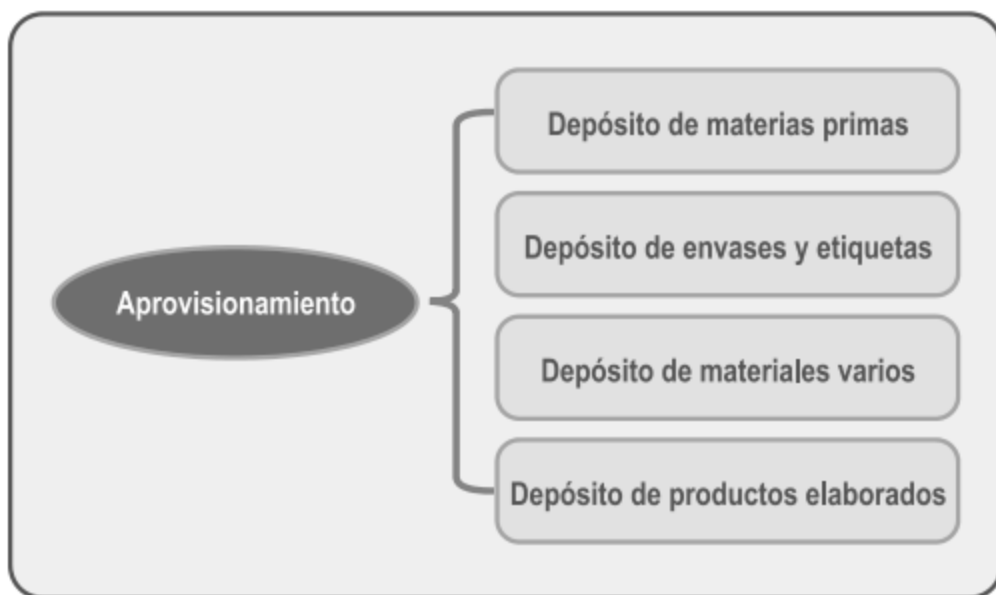
En las industrias, el almacenamiento de las materias primas básicas para el proceso de elaboración constituye uno de los aspectos más importantes del proceso de elaboración, por cuanto cualquier defecto podría provocar la paralización, y cualquier exceso poner en peligro la estabilidad financiera de la empresa por inmovilización del capital en giro.

De allí, entonces, que deba existir una estricta relación entre el consumo de las respectivas materias primas en el proceso, su existencia en almacén o depósito y el período necesario para su reposición.

En la práctica, tal relación se efectiviza mediante una información recíproca entre el sector de consumo (fábrica) y el depósito o almacén. Esto permite advertir en forma inmediata la oportunidad en que una determinada materia prima habrá sido consumida; y en consecuencia, la realización de compras que nivelen las necesidades de la producción.

Sin embargo, la función de aprovisionamiento no debe quedar limitada únicamente a las materias primas, sino también a todos aquellos elementos que forman parte del producto (envases, etiquetas, cajas, etcétera) y a los materiales necesarios para mantener en perfecto estado de funcionamiento las maquinarias, equipos e instalaciones del proceso industrial (correas, motores, combustibles y lubricantes, etcétera). El control de estos elementos y materiales deberá llevarse con iguales previsiones a las mencionadas antes para las materias primas.

Resta agregar en la consideración de este aspecto de la empresa industrial, que en el sector de almacén o depósito debe incluirse también el almacenamiento de los *productos elaborados*. A este respecto, es oportuno señalar que el depósito de estos productos es una función inherente al sector comercial de la empresa, íntimamente ligado a la operación de expedición y despacho, denominadas también *mercaderías de reventa*, en el caso de empresas dedicadas exclusivamente a la comercialización de productos en el mismo estado en que los adquieren.



Elaboración

Sin duda alguna, éste es el sector activo del proceso industrial, el dedicado a la transformación de las materias primas, cuya finalidad es la obtención de los productos elaborados que serán vendidos posteriormente.

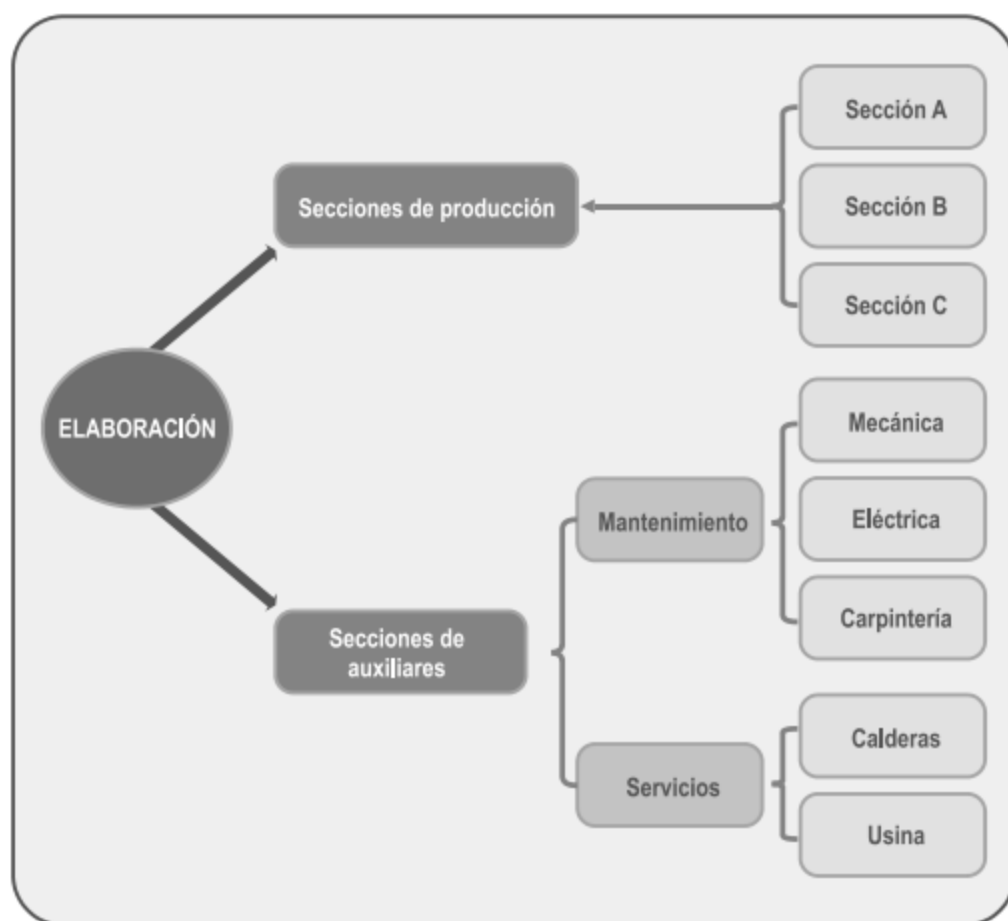
En el proceso de elaboración, deben distinguirse dos sectores perfectamente diferenciados:

1. Los que hacen al proceso propiamente dicho.
2. Los que mantienen o complementan el equipo destinado al proceso.

De allí entonces que los primeros constituyan las secciones de producción, por lo cual deberán ser distribuidos y clasificados de acuerdo con las características del proceso y de los productos por elaborar.

Las secciones auxiliares, que son prácticamente comunes a toda industria, que se distinguirán por el tipo industria, son las que tienen a su cargo el mantenimiento y conservación de los equipos e instalaciones, cuyo objetivo principal es asegurar la continuidad y efectividad del proceso de elaboración.

En las empresas industriales, se observan entre dichas secciones auxiliares, diversos talleres como mecánicos, de electricidad, de carpintería, de mantenimiento y secciones de calderas, usina, etcétera. En cambio, en las medianas o pequeñas industrias, tales funciones suelen ser ejercidas por una sección a cargo de pocos operarios que se concentrará en un taller auxiliar.



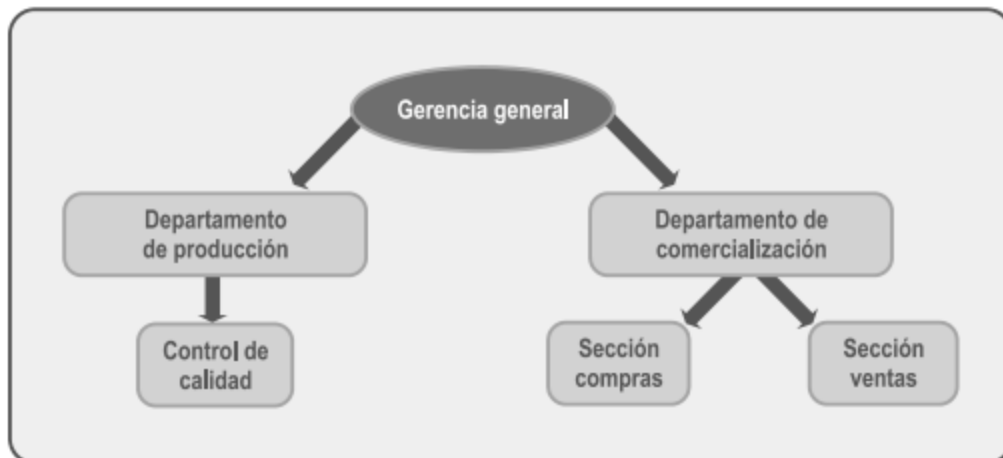
Lógicamente, estas secciones auxiliares proveen no solo distintos servicios al área de de producción, pero también, por sus características específicas, suelen realizar tareas para otros sectores de la empresa como almacenes, depósitos, administración, etcétera.

COMERCIALIZACIÓN

Las funciones típicas del aspecto comercial lo constituyen las compras y las ventas. Sin embargo, en las empresas industriales suele hacerse una distinción entre ambas funciones, ya que no se trata de productos que se revenden en igual estado de adquisición. Por lo tanto, la operación de compra distingue a elementos o productos distintos de los que se venden.

En consecuencia, las funciones de compras y ventas deben permanecer en sectores distintos, perfectamente especializados en cada uno de dichos aspectos. Por ello es usual que la sección de compras dependa directamente de la autoridad central, reservando el control de la calidad de las materias primas, elementos o materiales que se adquieran al sector de producción.

En esa forma, todos los aspectos inherentes a la comercialización de los productos estarán centralizados en una sección independiente dedicada a organizar los canales de distribución y el trato directo con el mercado consumidor.



ADMINISTRACIÓN

Las funciones de administración y control son comunes tanto al proceso comercial como al industrial. No obstante, el proceso industrial requiere algunos aspectos especiales de control que permitan determinar con precisión el costo de los productos elaborados, competencia de la llamada *contabilidad industrial*.

Salvo dicha particularidad, el sector administrativo agrupa las funciones inherentes a la contabilidad general, los pagos, los cobros, las liquidaciones de sueldos y jornales, etcétera.

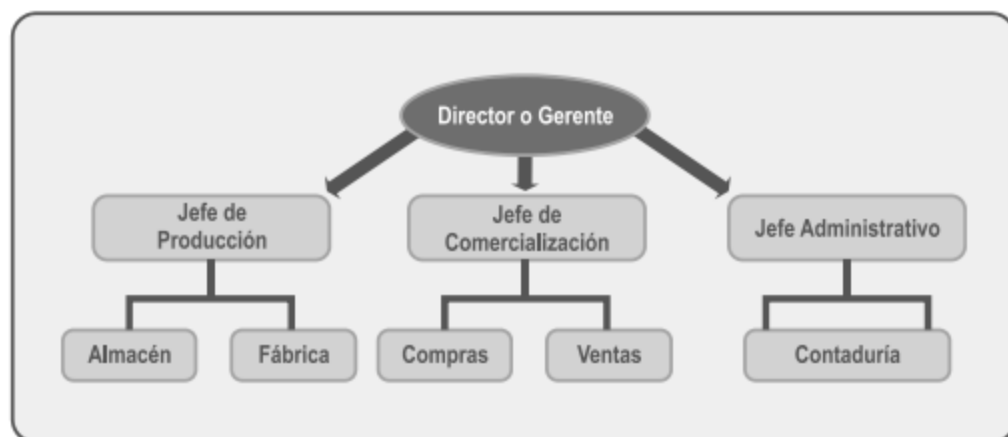
Un esquema de las funciones asignadas comúnmente a este sector puede ser el siguiente:



REDES QUE ATRAVIESAN LA ESTRUCTURA FORMAL

Al tratar los distintos sectores que participan de una empresa industrial, señalamos su campo de actividad y las relaciones que surgen de los demás servicios, en conjunción con el sistema de organización acerca de la responsabilidad asignada a cada uno de los sectores (sea lineal, funcional, mixta o por comités).

Si tales conceptos se resumen en un solo esquema, podrá observarse el grado de relación e importancia frente al órgano de dirección y a los distintos departamentos o secciones.



Las metas de una organización se dividen, entonces, en una *red o jerarquía de objetivos*. El concepto de *red o jerarquía de objetivos* en una organización significa que éstos habrán de establecerse por cada departamento o persona, y que estos objetivos parciales habrán de contribuir a cumplir los objetivos básicos de la organización total.

La existencia de esas redes se entrecruza entre los diversos sectores de la empresa, ya que suponen la coordinación de las actividades de todos los sectores, en aras del logro de tales objetivos y del objetivo general.

Es, quizás, una de las habilidades de mayor importancia que se impone a los administradores de una organización, pues consiste en armonizar los esfuerzos individuales encaminados al cumplimiento de las funciones de todo el grupo empresario.

Por lo tanto, tanto la existencia como el funcionamiento de esas redes que atraviesan las distintas funciones impuestas en toda organización formal, dependerá de su tipo de actividades, pero también de la acción de coordinación que lleve a cabo quien tenga a su cargo la responsabilidad de la empresa.

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

1. Palabras clave. Definirlas y obtener artículos o párrafos de diarios y/o revistas en los cuales sean utilizados:

Diseño organizacional-Estructura organizacional-Complejidad-Centralización-Descentralización-Departamentalización

2. Realizar las siguientes tareas:

Diseñe la estructura organizacional de una gran empresa.

3. Dar respuesta al siguiente cuestionario:

Señale las diferencias entre centralización y descentralización

Indique las distintas formas de departamentalización

¿Qué entiende por organización formal?

¿Qué son las áreas funcionales?

UNIDAD 12

ORGANIZACIÓN INFORMAL

INTRODUCCIÓN

La estructura formal de una empresa no tiene en cuenta las desigualdades sociales ni del personal designado bajo dependencia de los funcionarios que ocupan diferentes cargos ni de los funcionarios mismos. Tampoco explican las diferencias y los valores de todos ellos, solamente, se atienen a las relaciones funcionales y a las líneas de comunicación horizontal y vertical establecidas por la empresa.

Sin embargo, existen manifestaciones personales espontáneas, en el seno de toda actividad humana, sin objetivos determinados, conscientes o inconscientes, que también suelen presentarse en las relaciones de toda empresa. Naturalmente, dichas relaciones se concretan en los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales y en las normas sociales de los propios individuos que la forman.

No obstante ello, esas manifestaciones de voluntad también son racionales, aunque no resulten del ordenamiento lógico establecido formalmente por la empresa. Pero constituyen una necesidad de compartir vivencias comunes dentro de ella; y, por lo tanto, se crean entre los compañeros de trabajo una serie de

interactividades que tienen un carácter de *semipermanencia*, dado que si bien puede sufrir cambios, no se modificarán con la rapidez deseada.

Como puede deducirse, ese conjunto de interacciones escapa un tanto a lo establecido por la estructura formal constituida por órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos, dando lugar a una estructura paralela que solo toma en cuenta el comportamiento natural de los individuos, conocida como *organización informal*.

Las primeras teorías clásicas de la administración no tuvieron en cuenta esta situación, dado que consideraron a la empresa formal como única y fundamental para el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, la teoría de las relaciones humanas marcó el inicio del reconocimiento de ese tipo de manifestación a raíz de la aplicación de principios más humanos.

Recién con el enfoque estructuralista, dado en la administración de las empresas, fue considerada esencial la existencia y la relación entre las estructuras formales y las informales.

Por ello, encontrar el verdadero equilibrio entre los elementos racionales y no racionales del comportamiento humano, ha constituido un aspecto de suma importancia de la vida en la sociedad y el pensamiento moderno; y, por extensión, también uno de los problemas centrales de las empresas.

Dichos procesos surgen de la común necesidad del hombre de asociarse; y, por lo tanto, no se modifican rápidamente, porque no derivan de la lógica, pero están relacionados con el sentido de los valores, estilos de vida, causas finales y con aquellos logros de la vida social que el hombre se esfuerza por preservar y defender, incluso, luchar y resistir.

Las amistades y los individuos que se identifican unos con otros, los grupos que se atraen o rechazan, la variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él, son todas relaciones humanas desarrolladas e impulsadas por la propia interacción de la estructura formal de las empresas, aunque no aparezcan en sus organigramas.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN INFORMAL?

Por todo ello, al margen de la estructura formal surgen, durante la actividad y de manera espontánea, numerosos grupos de personas o líderes que actúan en otros niveles que los establecidos. Éstos forman otros canales de comunicación no coincidentes con las normas o reglamentos de la empresa; esta estructura alternativa se conoce con el nombre de *organización informal*.

La organización informal es la que espontáneamente establecen los empleados, operarios o gerentes, reuniéndose por afinidades, ideologías,

simpatías, posiciones favorables o desfavorables a las jerarquías superiores, ideales, costumbres, por cuestiones de trabajo o de comunicación.

No debe ser considerada opositora o negativa, dado que a veces se aprovecha de la organización no formal para asegurar que el contenido de un mensaje formal llegue a todos los ámbitos de la organización y cumpla eficazmente sus objetivos empresarios.

En efecto, muchas veces, esa estructura informal llega a actuar con mayor rapidez y efectividad que la propia estructura formal, pues se encuentra motivada por una reacción espontánea del personal sin presiones ni imposiciones de ninguna naturaleza. Esto ha sido llamado por el sociólogo Cooley una *asociación informal*, y constituye el grupo primario en la organización.

Por su parte, los sociólogos han descubierto cinco tipos de grupos informales:

ORGANIZACIÓN TOTAL	Se compone de todos los grupos interrelacionados o de los subsistemas de la organización entera.
GRUPOS NUMEROSOS	Nacen en torno a alguna cuestión de política interna. Típico de estos grupos es la oposición entre los de producción y los de marketing; el contraste entre un ejecutivo joven y agresivo respaldado por sus seguidores y el ejecutivo de línea apoyado por sus seguidores, o bien la pugna entre los grupos sindicalizados y los no sindicalizados.
CAMARILLAS	Se forman cuando los empleados ocupan la misma área de trabajo o cuando tienen trabajos semejantes e intereses comunes.
GRUPOS DE AMISTAD PARENTESCO	Los integrantes de grupos del personal o de altos ejecutivos que trabajan juntos y comen en el comedor destinado a ellos son ejemplos de camarillas, al igual que los grupos de parentesco integrados con familiares que trabajan en la misma empresa. A ellos hay que agregar los grupos de amistad que nacen de vínculos sociales formados fuera de la empresa y dentro de ella.
INDIVIDUOS AISLADOS	Incluyen todo grupo pequeño que se forme para adquirir algún poder o ventaja social especial. Suelen constituirse en muchas empresas donde las generaciones sucesivas de una misma familia se convierten en empleados. A veces se forman por individuos solitarios que no se ligan a ningún grupo o que, frecuentemente, cambian de grupo.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ESTRUCTURA INFORMAL

Sin duda alguna, aquellos que integran la organización informal de una empresa se apoyan en algunos principios administrativos de importancia, centrados tanto en la actividad del grupo como en la manera en que realizan las tareas a su cargo.

Entre esos principios podemos señalar los siguientes:

- *Apoyo a los objetivos de la empresa*, ya que al ser compatible con la empresa formal se apoyan mutuamente, constituyendo fuerzas vitales para lograr los objetivos empresariales, que pueden así ser alcanzados con mayor eficiencia y menor costo.
- *Ayuda a la estructura formal*, dado que no siempre las autoridades de línea pueden controlar todas las actividades e interacciones que se desarrollan dentro de la empresa, evitando así una actuación más lenta e ineficiente de todo o parte del personal.
- *Ejercen un mayor control*, ya que la estructura informal permite ejercer una supervisión más amplia, tanto en el número de dependientes que controla como respecto de la aplicación de las normas y procedimientos.
- *Crean líderes informales* que influyen considerablemente en la conducta de los trabajadores, dado que motivan al personal a una acción constructiva para alcanzar los objetivos de la empresa.
- *Ofrecen un eficiente canal informal de comunicación* que facilita una mayor información a los directivos al hacer circular noticias que permiten conocer la realidad de su pensamiento al personal, frente a posibles decisiones a adoptar.
- *Aportan un deseo por relacionarse socialmente* entre aquellos que componen los grupos informales, móvil principal de su constitución, que actúa como acicate a la fatiga psicológica que producen las tareas repetitivas y la necesidad de evasión del ambiente laboral.

LA ORGANIZACIÓN INFORMAL COMO MEDIO DE DEFENSA

Entre las reservas que posee toda empresa para enfrentar obstáculos de diversa índole durante su ciclo de vida, la presencia de determinadas personas que actúan fuera de los límites jerárquico-funcionales impuestos por la organización formal empresarial, constituye un medio de defensa incorporado, aunque no formalmente, a su propia estructura.

Generalmente, esos grupos actúan en las tareas de una empresa con cierta prescindencia del absoluto respeto a las normas internas, pero siempre tratando

de aportar una mayor eficiencia, por cuanto les anima el cumplimiento de los objetivos empresariales en el mejor tiempo y forma. Por lo cual, tratan de corregir o atenuar los inconvenientes que suelen presentarse en la ejecución de sus tareas ante la existencia de rigidez en los procedimientos y normas establecidas.

Lógico es, entonces que, muchas veces su actuación se encuentra condicionada a factores motivadores (recompensas, deseos de mejorar su situación, ascensos, etcétera), por lo cual cada uno de los que integran esos grupos informales actúa como si fuera, en realidad, representante genuino de los titulares de la empresa, aun cuando no ostente posiciones jerárquicas dentro de la estructura funcional.

¿Cómo actúan los grupos informales?

1. Suelen contribuir al rendimiento en el trabajo al proporcionar una especie de unidad social con reglas conocidas por todos.
2. Originan un medio que fomenta el deseo de destacarse dentro del grupo por innovaciones y el concepto general que obtienen de ser eficientes y capaces.
3. Establecen y mantienen estándares de conducta, dividiendo las actividades en legítimas e ilegítimas.
4. Apoyan la conveniencia de una adecuada imagen propia, y por consiguiente, de integridad personal de sus miembros.
5. Suministran a cada uno de sus componentes una norma de consideración humana simpática.
6. Establecen normas de conducta y una estructura grupal interna.

Por ello, la existencia de una estructura informal llega a constituir un *medio de defensa* de la empresa ante aquellos estímulos interiores o exteriores que la afectan en su funcionamiento, ya que se encuentra identificada por individuos que aceptan la formación de grupos de personas ajenos al ordenamiento de su estructura orgánica, los que presentan las siguientes características:

- *Tener Intereses en común* con cierto número de personas compartidas íntimamente entre ellas.
- *Establecer contactos y relaciones* entre las personas que los integran, provocados por la propia estructura formal de la empresa.
- *Modificarse en forma constante* por la fluctuación permanente del personal de la empresa que altera su composición.

- *Producir un fortalecimiento de vínculos sociales*, durante los períodos de descanso o tiempos libres disponibles dentro de la empresa y fuera de ella.

ACTIVIDADES

1. Diseñe una estructura organizacional y marque posibles componentes de una organización informal.
2. Señale los tipos comunes de organización informal.
3. Indique las causas por las que una organización informal es un medio de defensa de la propia organización.
4. ¿Qué entiende por un grupo de amistad/parentesco?

UNIDAD 13

CARACTERÍSTICAS HUMANÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

EL VALOR DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento que poseen las personas que se desempeñan en una empresa es un recurso intangible e invisible, cuya importancia ha venido imponiéndose en forma radical desde hace muchos años. De allí que no resulta extraño que en el siglo que se inicia, dado el proceso globalizador y el alto nivel de competitividad que éste trae, el conocimiento se constituya en la base indiscutible de cualquier tipo de negociación empresarial o de la puesta en marcha de un programa de inversión que necesite conocer la real valoración de la empresa y su ubicación precisa en el mercado interno e internacional.

Ratifica la real importancia asignada al conocimiento que poseen los directivos y el personal respecto del valor real que asumen las empresas, la relación que existe en ellas entre ese activo invisible e intangible y el valor éstas en el mercado. Por ejemplo, en Microsoft, en 1991, la proporción de sus activos intangibles respecto de los físicos y financieros era de 8 a 1; mientras que a fines de ese siglo, dicha proporción ascendía a 20 a 1. También es el caso de una adquisición que realizara Philip Morris de la empresa Kraft por U\$S 12,900 millones de dólares, cuyo valor solamente incluía U\$S 1,300 millones de dólares

en bienes físicos: fábricas, propiedades, existencias de productos, etcétera. Esto significaba que sus activos intangibles fueron valuados en la suma de U\$S 11,600 millones.

Sin embargo, es importante destacar que aun en el pasado más lejano el conocimiento también presentaba una importancia similar al que ahora tiene. Pero, como consecuencia del alto nivel de competitividad actual, los activos intangibles de todas las empresas han adquirido un valor superior al de sus activos físicos y financieros.

En realidad, lo que ha cambiado no es el valor del conocimiento, que ya existía, sino la importancia que hoy le asigna el mercado en general, colocándolo en un primer plano en la valoración real de cualquier empresa.

A este respecto es importante señalar que Peter Drucker fue uno de los primeros observadores de esta tendencia de valorizar el conocimiento, señalando la necesidad de fundar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro productor de la nueva riqueza junto con los clásicos factores económicos de la Naturaleza, el Trabajo y el Capital que nos legara la economía tradicional.



Peter Ferdinand Drucker (Austria, 1909 – EE. UU., 2005)

Abogado y tratadista austríaco, fue autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como padre y mentor, en conjunto con Fritz Machlup. Sus ancestros fueron impresores en Holanda; y su apellido en alemán significa "impresor". Drucker dejó

huella en sus obras de su gran inteligencia y su incansable actividad. Hoy es considerado ampliamente como el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios. Tras trabajar en el sector empresarial se doctoró en Derecho Internacional, en Alemania. Trabajó como periodista en Alemania, mezclando su actividad con la política desde el 1920 hasta la caída de la República de Weimar. Fue presidente honorario de la *Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management*. En 1971, fue nombrado profesor (Clarke) de Ciencias Sociales y Administración, en la Escuela de Graduados en Administración de la Universidad de Claremont, donde pasó su última etapa profesional como profesor.

También otros autores formularon una teoría basada en el conocimiento, llamada *knowledge based view*, que considera que la empresa es una comunidad social representante de un cúmulo de conocimientos, experta en su creación,

transmisión interna y aplicación, y estableciendo que la principal fuente de ventaja competitiva duradera residía en su volumen.

En consecuencia, las empresas más competitivas solo serían aquellas capaces de crear y aplicar constantemente nuevos conocimientos específicos que les permitieran lograr sus objetivos y alcanzar resultados satisfactorios.

¿QUÉ ES EL CONOCIMIENTO?

Por tratarse de un campo relativamente nuevo en el estudio de la *Administración de Empresas*, es necesario puntualizar previamente, con la mayor claridad posible, el concepto de *conocimiento* a efectos de evitar cualquier error de interpretación, pues su significado puede dar lugar a confusión con los términos *dato* o *información*, utilizados muchas veces como sinónimos.

Por ello antes de continuar con nuestro desarrollo, analizaremos la diferencia de significado entre los tres conceptos.

- **Dato.** Desde un punto de vista general, es el conjunto de elementos objetivos sobre un hecho real. Desde el punto de vista empresarial, lo definimos como el registro de cada transacción de la empresa. En efecto, por sí mismo, el dato tiene poca o ninguna relevancia, pero debidamente procesado se convierte luego en una información. En la actualidad, las empresas almacenan todos los datos de las operaciones que realizan, utilizando diversas tecnologías para almacenarlos, procesarlos y transmitirlos a través medios automáticos que solo difieren en términos de costo, velocidad y/o capacidad de archivo.
- **Información.** A diferencia de los datos, solo tiene un significado para quien la recibe. En efecto, poseer información sobre un determinado tema no equivale a tener conocimiento acerca de él, ya que el conocer y pensar no es lo mismo que almacenar, procesar y comunicar datos. Si bien ambos conceptos (información y conocimiento) son procesos de generalización de distinto tipo, solo sus resultados son los que nos determinarán el saber cómo actuar en una situación dada. De allí que a pesar de que el conocimiento se basa en la información, ésta por sí sola no genera conocimiento.

Por ello, tendremos que discriminar en primer lugar, que la información:

- Debe ser relevante para nuestro interés.
- Debe ser analizada en forma reflexiva, profundizando cada uno de los elementos, decodificando el mensaje, o sea, comprendiendo sus partes, objetivos, elementos, para luego realizar el procedimiento inverso desde nuestra propia realidad.

- **Conocimiento.** También, deriva de la información, al igual que la información deriva de los datos. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades se convierte en su saber; mientras que asociado a una empresa y a una serie de capacidades organizativas constituye la base fundamental de su *capital intelectual* (sobre el cual nos extenderemos más adelante).

Bajo este contexto, podemos definir ahora con mayor amplitud el concepto de conocimiento, recordando la forma en que lo hiciera Prusak:

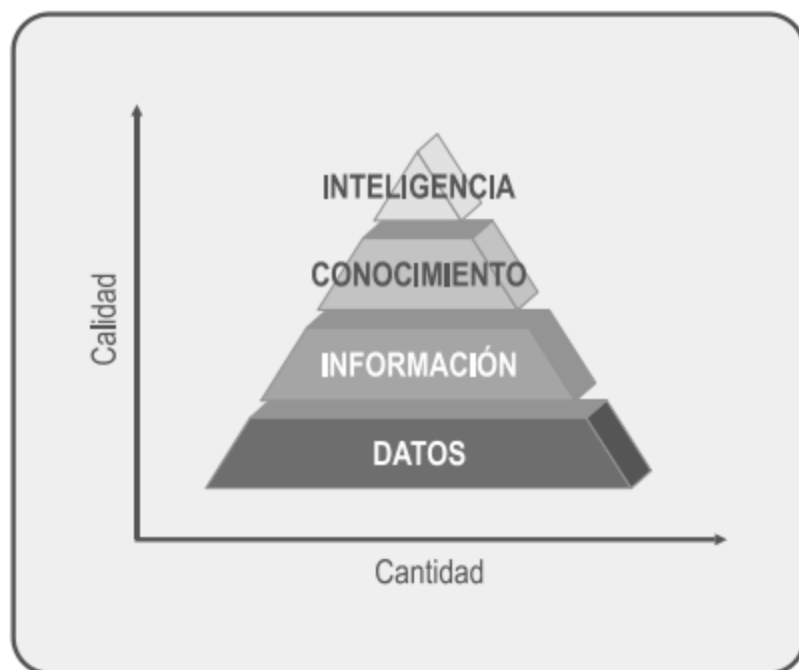
“Conocimiento es la fluida mezcla estructurada de experiencia, valores, información contextualizada, y ojo clínico muy experto que proporciona un marco de trabajo excelente para evaluar e incorporar nuevas experiencias y nuevas informaciones. Se origina y se aplica en la mente de los que lo tienen. En las organizaciones, se encuentra muchas veces almacenado no solamente en documentos o bases de datos, sino también en rutinas, procedimientos, prácticas y normas”.

A manera de resumen señalaremos, que los *datos* una vez asociados a un objeto y debidamente estructurados se traducen en *información*, y ésta asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en *conocimiento*. En otros términos, el conocimiento deriva de la información, en igual forma que la información deriva de los datos.

Según Peter Drucker, en nuestro tiempo se ha operado una verdadera revolución en el concepto del conocimiento, pues ha pasado de *ser* a *hacer*. Ha pasado de formar parte del desarrollo intelectual de una persona a intervenir como productor de utilidades, convirtiéndose en un instrumento o herramienta para obtener resultados satisfactorios para la empresa y crear ventajas competitivas.

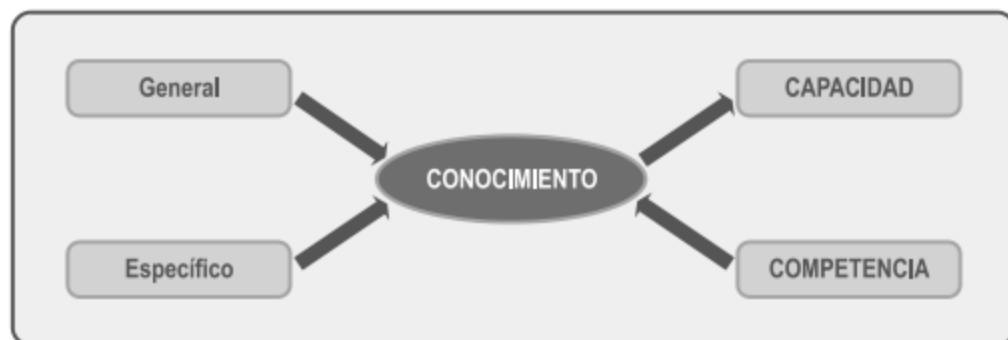
Otros pensadores administrativos han sostenido que el conocimiento humano puede ser visto como una pirámide en cuyo vértice se encuentra la inteligencia, que se nutre de conocimiento, y sumadas la información y los datos dan como resultado la base.

No olvidemos que la *inteligencia* (del latín *intellegentia*) es la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas. Esa definición se encuentra ratificada por el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, que además la define, entre otras acepciones, como “la capacidad para entender o comprender, y como la capacidad para resolver problemas”.



CONOCIMIENTO GENERAL Y ESPECÍFICO

Una de las clasificaciones del conocimiento de mayor aplicación en el campo empresarial es aquella que lo divide en *general* y *específico*, entendiendo por tales la capacidad y la competencia, respectivamente:



La importancia y aplicación de los conceptos mencionados nos obligan a su tratamiento en forma independiente.

CAPACIDAD Y COMPETENCIA

Las personas, en general, presentan diferencias entre ellas que las distinguen unas de otras en cuanto a sus aptitudes y otros rasgos personales. Por lo cual, pueden ser más o menos capaces, es decir, con más o menos conocimientos.

Pero cuando su capacidad se adapta a los requerimientos exigidos por una determinada empresa para realizar una determinada función, se dice que posee la *competencia necesaria* para ocupar el cargo para el cual ha sido designada.

Esto significa que la *capacidad* es un conjunto articulado y coherente de saberes que adquiere una persona mediante el conocimiento y el uso de informaciones que surgen de un proceso formativo o educativo, por el cual adquiere una serie de habilidades y destrezas que le permiten aplicarlas a determinadas circunstancias para garantizarle un desempeño eficaz en una tarea o trabajo determinado..

COMPETENCIA LABORAL

CONCEPTO

La *competencia de una persona será laboral* cuando su comportamiento o conducta sea aplicado a una situación de trabajo determinada que le permita *ser más eficiente* que otra, es decir que la *capacidad* es un conocimiento general. En cambio, la *competencia* es un conocimiento específico que permite su *comparación* con otra persona de igual o diferente capacidad.

Evidentemente, debemos recordar que el verbo *competir* significa *pelear con*, del cual surgen el término *competencia*, que proviene del latín *competentia*, que expresa una *disputa o contienda* entre dos o más sujetos sobre algo en particular.

Ser competente significa:

- Poseer una determinada *capacidad esencial* para un trabajo determinado.
- Que esa capacidad esencial sea *superior* a la de otra persona que pretenda ocupar similar cargo o función dentro de una empresa.

Esto implica que la *competencia* es una *integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser* como formas del conocimiento que posee todo individuo, y que son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad.

En consecuencia, la *competencia* de una persona representa un conjunto de características individuales observables en determinadas situaciones de trabajo, que deberá poner en práctica para cumplir una tarea o función en una determinada empresa con la eficiencia requerida.

Por ello, para que una persona demuestre los comportamientos que componen su *competencia* para el trabajo, es necesario que posea las siguientes características:

SABER	Poseer conocimientos relacionados con su comportamiento o experiencia.
SABER HACER	Habilidades que le permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.
SABER ESTAR	Actitudes que deben adoptarse de acuerdo con el medio en que la persona se desenvuelve (social o laboral).
QUERER HACER	Motivaciones que impulsan a toda persona a llevar a cabo los comportamientos propios de su competencia.
PODER HACER	Estar en condiciones de aplicar sus aptitudes y rasgos personales que posee una persona.

Como puede observarse, la competencia de toda persona se encuentra relacionada con una satisfactoria actuación en su puesto de trabajo, basada en la motivación, sus rasgos personales, el concepto de sí misma, actitudes o valores, variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En síntesis, la competencia abarca cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

CLASES

En realidad, todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos que definen su competencia para una determinada actividad. Pero, lo que resulta importante, es identificar aquellas características que ejercen una influencia decisiva para realizar con eficiencia una determinada tarea o función en una empresa. De allí que existan distintas clases de competencia, como las siguientes:

- **Distintiva.** Distingue a un trabajador que lleva a cabo una actuación superior a la de otro trabajador, en una tarea determinada.
- **Esencial.** Es la mínima necesaria para poder lograr un rendimiento adecuado en la función que le ha sido asignada en la empresa. También como *core competence* surge de la combinación de las siguientes competencias básicas distintivas:
 - **Personales:** las actitudes, aptitudes y capacidades de las personas que actúan en la empresa, es decir, quién lo hace y cuándo se hace.
 - **Tecnológicas:** en sentido amplio: saber y experiencia acumuladas en la empresa, es decir, qué se hace y cómo se hace.

- **Organizativas:** comprenden los procesos de acción de la organización y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización), es decir, qué se es y qué se quiere hacer. Incluye rutinas, políticas, aprendizaje organizativo, liderazgo, habilidades directivas y experiencias.

Una buena selección del personal en una empresa debe tener en cuenta como mínimo la competencia esencial requerida y una combinación de las competencias básicas distintivas (personales, tecnológicas u organizativas), ya que constituyen la base de la creación y el sostenimiento de su ventaja competitiva. Esto significa que la competencia esencial es la resultante de lo que la propia empresa *quiere ser, hace o sabe, y es capaz de ser y hacer*. En otras palabras, expresa sus actitudes o valores, sus conocimientos (básicamente explícitos) y capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).

LA CONDUCTA

CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO

La *conducta*, palabra derivada del latín, significa “conducir, llevar, dirigir”, y define la manera de conducirse que tiene una persona. También se la suele definir como la respuesta de cualquier organismo vivo ante un estímulo. Desde el punto de vista del hombre, sería la respuesta de las facultades interiores (espirituales) de la persona humana ante un estímulo exterior.

El concepto de conducta es distinto del de *comportamiento*, aunque existe una tendencia a usar ambos términos como sinónimos. En efecto, el *comportamiento* es también la respuesta de un organismo vivo ante un estímulo cualquiera. Pero, mientras en el comportamiento la respuesta es siempre la misma, en la conducta varía o puede variar ante una situación determinada.

CONDUCTA Y HOMEOSTASIS

El hombre, al igual que los demás seres de la naturaleza (plantas, animales) va estableciendo una relación de equilibrio con el medio ambiente físico, el que se regula automáticamente frente a cualquier variación en alguno de los elementos biológicos.

El término *homeostasis* es utilizado para expresar ese *equilibrio*. Así, por ejemplo, si la temperatura del medio exterior baja, el organismo, a través de un incremento en su metabolismo interno, impide la pérdida de calor del cuerpo. Situaciones como éstas pueden presentarse en forma numerosa toda vez que el equilibrio en el plano biológico sufre alguna variación como consecuencia de una modificación del ambiente físico externo.

Es que todo organismo se encuentra en constante intercambio con el medio en que se desarrolla y trata de mantener con éste un equilibrio a los efectos de una mejor adaptación.

Si ello sucede en el plano biológico, en el plano psicológico no es una excepción, ya que la conducta está a cargo de la regulación del equilibrio del individuo.

Cumple así la conducta a nivel psicológico la misma misión que la homeostasis a nivel biológico.

De esta manera, la conducta se presenta como una forma de adaptación del hombre al medio en el que vive y actúa. Esto no significa que aquella se conduzca en actitud pasiva, sino que por el contrario, la conducta se va transformando o cambiando en ese intercambio continuo que brindan las necesidades del individuo y los recursos del medio ambiente para satisfacerlas.

Toda nueva adaptación de la conducta en ese proceso de intercambio se conoce con el nombre de *readaptación*.

LA CREATIVIDAD

En la actual economía, el conocimiento constituye uno de los factores productores de la riqueza, al igual que el Capital, El Trabajo y la Naturaleza. La creatividad del ser humano ha adquirido una importancia hasta ahora no considerada como tal, por lo cual las empresas que en muchas oportunidades han adoptado una posición contraria a las iniciativas de sus empleados y su deseo de crear, deberán prestar, de aquí en adelante, una especial atención a esas manifestaciones para así obtener una mayor productividad y eficiencia en sus actividades y procurar verdaderas ventajas competitivas.

Quizás aquella actitud empresaria un tanto negativa haya sido debida a la equívoca asociación entre creatividad y arte, pensando que la expresión de ideas originales no era suficiente para tener aplicabilidad en el campo empresarial.

Pero, sin duda alguna, desde ese punto de vista, para ser creativa, toda idea debe ser también apropiada, útil y viable e influir de alguna manera en los negocios, ya sea, por ejemplo, mejorando un producto o un proceso, o generando nuevas estrategias, creando nuevos productos, etcétera.

No podemos dudar que hoy día, la creatividad abarca un sinnúmero de campos empresariales, desde el marketing, la publicidad, el diseño de productos o procesos, los sistemas de información, la selección del personal, que beneficia a todos los sectores de una empresa y que ha servido de base al diseño de nuevas estrategias competitivas.

En realidad, para muchos la creatividad se refiere a la manera de pensar que tiene la gente, o sea, a la mayor o menor inventiva con que se enfocan los

problemas. Sin embargo, pensar imaginativamente es parte de lo que llamamos creatividad, pues para que ésta tenga lugar es necesario también contar con la capacidad suficiente para llevarla a cabo.

Resulta, entonces que la creatividad es el resultado de combinar estos tres elementos:

- *Capacidad de pensar* que se refiere a la forma en que las personas enfocan los problemas y sus soluciones, reuniendo las ideas existentes y formando nuevas combinaciones. Esa capacidad depende en gran medida de la personalidad de cada uno así como de su manera de pensar y de trabajar.
- *Pericia* que comprende todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo.
- *Motivación*, pues para desarrollar su creatividad toda persona debe contar con una perspectiva de mejorar su situación personal y satisfacer alguna necesidad individual.

LA PRODUCTIVIDAD

CONCEPTO

La *productividad* es la capacidad que tienen los factores para la producción de bienes y servicios en forma individual, conjunta o combinada, a fin de satisfacer su demanda en función de la *utilidad* que prestan.

En efecto, hemos señalado anteriormente que la utilidad de los sectores productivos se manifiesta a través de su capacidad de producción. Con arreglo a dicho concepto, sostuvimos que la demanda de los factores de producción era una *demand derivada* de la demanda de los bienes que ellos producían.

Esa capacidad o productividad cuando es considerada en forma aislada respecto de un determinado factor productivo es llamada *absoluta*, por cuanto mide solamente la productividad de ese solo factor. Por supuesto, podremos calcular que para fabricar un determinado producto se necesitan tantas horas-máquinas, o tantas horas de trabajo, o cierta cantidad de materias primas.

Pero, una de las características principales que presentan los factores de producción es que, generalmente, no actúan en forma independiente, sino en forma *conjunta* (con otro u otros factores).

En efecto, de nada sirve un trabajador sin sus herramientas, o una máquina sin un obrero que la maneje, o una tierra sin el trabajo del hombre realizado con sus elementos básicos (herramientas, arado, etcétera).

De allí que el concepto de productividad nos lleva al de *función de producción* o *productividad relativa*, consistente en la relación existente entre los distintos factores de la producción a efectos de alcanzar la mayor cantidad de bienes.

PRODUCTIVIDAD MARGINAL

Así como el empresario maximiza sus beneficios cuando su ingreso marginal es igual a su costo marginal, también un factor de la producción maximiza sus beneficios cuando iguala su productividad marginal con su costo marginal.

Recordemos que el concepto *marginal* ha sido utilizado en esta obra cuando nos hemos referido a la *utilidad marginal*, en la unidad dedicada al *ingreso y costo marginal* al estudiar el equilibrio de la empresa.

Por ello, al igual que en aquellos casos, el concepto de *marginal* lo extendemos también a la productividad, definiendo la *productividad marginal* como el incremento de bienes producidos por la aplicación de una unidad más de un determinado factor de producción.

El economista Samuelson mantenía que la productividad marginal del trabajo es, pues, el incremento de producto logrado al emplear una unidad más de trabajo, manteniendo constantes las cantidades de los demás factores que se hayan utilizado.

En forma análoga, podemos sostener que la productividad marginal de la tierra es la variación experimentada por la producción total, al añadir una unidad más de tierra al proceso productivo, mientras se mantienen constantes las cantidades aplicadas de los demás factores, y, así en forma sucesiva, con cualquier otro factor de la producción.



Paul Samuelson (Indiana, 1915 - Massachusetts, 2009)

Economista judeo-estadounidense de la escuela neokeynesiana. Es especialmente conocido por el planteamiento general del método de las estáticas comparativas, que hizo en su libro, *Foundations of Economic Analysis*, de 1947. Samuelson fue premiado en 1947 con la Medalla John Bates

Clark. En 1970 obtuvo el Premio Nobel de Economía por sus contribuciones a la teoría económica estática y dinámica, además de convertirse en el primer ganador individual de un Premio Nobel de Economía. Sus padres fueron Ella Lipton y Frank Samuelson, un farmacéutico, de ascendencia judía. En 1923, Paul se mudó a

Chicago en cuya universidad se graduó en 1935. Posteriormente recibió su maestría y doctorado en Economía (1941) en la Universidad de Harvard, bajo la dirección de Joseph Schumpeter, Wassily Leontief, Gottfried Haberler, y el "Keynes norteamericano", Alvin Hansen.

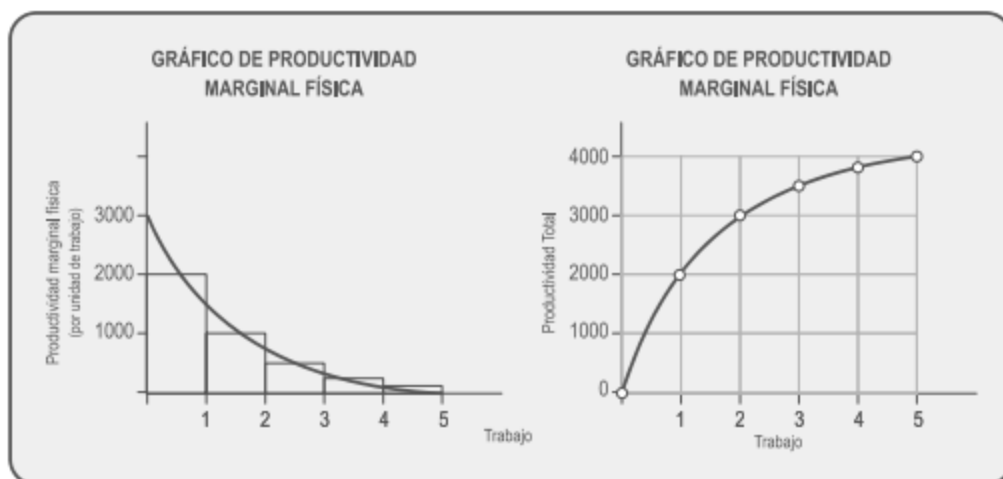
En consecuencia, la *productividad marginal* puede expresarse en dos formas:

Productividad marginal física

Es aquella que se expresa en *unidades físicas de producto* que se obtienen por aplicación de cada nueva unidad de factor aplicada.

Si analizamos gráfica y numéricamente a través de un ejemplo, el comportamiento de la productividad marginal física, aplicada a una unidad de factor cualquiera, podemos observar la similitud que presenta con la *ley de Rendimientos Decreciente*.

Aplicando, entonces, aquella ley podemos decir que cada nueva unidad de factor incorporado a un proceso productivo, siempre que mantengamos fijo el otro factor, se traducirá en incrementos cada vez menores de la producción de un artículo determinado. Este principio podemos representarlo gráficamente de la siguiente manera:



Productividad ingreso marginal

Es aquella que resulta de relacionar en términos monetarios la *productividad marginal física* con el *ingreso marginal*.

Sobre la base de dicho concepto, todo empresario aplicará al proceso nuevas cantidades de un factor determinado, a partir del punto en que su precio supere, en términos monetarios, al *ingreso marginal* que la productividad marginal física de dicho factor le ha de proporcionar.

En la fijación del precio de los factores de la producción, dejamos presente que la *maximización* de los beneficios se logra cuando la productividad marginal se iguala con el costo marginal del factor expresado, en ambos casos, en términos monetarios.

LA MOTIVACIÓN

INTRODUCCIÓN

A partir de que la psicología comenzó a desarrollarse, el concepto de *causalidad* se introdujo en ella y cobró así importancia el análisis de los motivos que de toda manifestación del hombre.

Se llegó, entonces, a deducir que la conducta no se origina en forma espontánea ni por azar, sino porque existen una serie de motivos que la impulsan.

De allí que, al estudiar la motivación de la conducta se estudien los factores que la originan, sobre todo, cuando el hombre se encuentra formando parte de un grupo social, como es el caso de un trabajador en una empresa. De acuerdo con dicho concepto, se han considerado tres tipos esenciales de motivación que nos afectan a todos: el *temor*, el *incentivo* y la *actitud*.

TEMOR	Nos obliga a actuar en forma determinada porque tememos las consecuencias previsibles si procediéramos de manera contraria. Es el caso de las penas impuestas por infracciones a las normas legales o disciplinarias cuando ellas son violadas.
INCENTIVO	La motivación por incentivo consiste en un premio, tangible o intangible, que es conocido por el ejercicio de una acción; tal el caso del reconocimiento que obtiene un trabajador por el eficaz cumplimiento de sus tareas y que puede traducirse en elogios, prestigio (intangibles) o promoción e incremento de la remuneración (tangibles).
ACTITUD	Se fundamenta en la automotivación que resulta de la importancia de comprometernos a alcanzar determinados objetivos.

LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

En los últimos años, el llamado *salario social* ha sido considerado por el trabajador como un aspecto de mayor importancia que el propio salario. Entendemos por *salario social* aquello que usualmente se conoce como *beneficios sociales*, entre ellos, el reconocimiento de una remuneración por incapacidad laboral por enfermedad o accidente, las vacaciones pagas, la atención médica para él y su familia, etcétera.

Tales ventajas fueron establecidas con el fin de que el trabajador se sienta más motivado y brinde su mayor lealtad a la empresa.

Por disfrutar de esas ventajas estando *fuera de su lugar de trabajo* se las ha denominado *motivadores extrínsecos*, para distinguirlos de los *motivadores intrínsecos*, aquellos beneficios que se otorgan al trabajador *en su propio lugar de trabajo*.

Así, las personas trabajan más y mejor cuando se encuentran rodeadas de un ámbito placentero. De esa forma, los individuos se sienten motivados hacia el trabajo, porque les gusta el ambiente en el cual lo desarrollan.

Son sumamente curiosos los resultados de una encuesta realizada en la Universidad de Michigan, donde 1533 obreros opinaron sobre qué era para ellos lo más importante de sus tareas. Los resultados están en el orden en que fueron señalados:

1. Trabajo interesante.
2. Ayuda suficiente, maquinaria y útiles para realizar bien la tarea.
3. Suficiente información referente al trabajo.
4. Autoridad suficiente para ejecutar la tarea.
5. Buenos salarios.

De ello se deduce, la necesidad de autorrealización del trabajador, que representa una de las motivaciones más importantes, sobre todo, cuando se han satisfecho otras exigencias básicas.

INCENTIVOS

Según hemos dicho, el *incentivo* es un premio tangible o intangible concedido por el ejercicio de una acción. En consecuencia, obra como una influencia positiva cuyo fin es estimular el esfuerzo de una persona.

Dos clasificaciones clásicas de los incentivos han tratado de incluir en ellas la totalidad o la mayor cantidad de ellos. La primera de dichas clasificaciones los agrupa en dos tipos:

PECUNIARIOS	Se incluyen en el concepto anterior de tangibles, pues la motivación que producen para el trabajo se realiza en base a la obtención de un premio valorizado en dinero (tal el caso de las horas extras o de la asignación de un mayor jornal al superar una producción determinada).
NO PECUNIARIOS	Se traducen en estímulos no valorizables en dinero, aun cuando puedan representar en el futuro retribuciones de carácter monetario (elogios, ascensos, viajes o cursos para su capacitación, etcétera).

La segunda de las clasificaciones los agrupa en tres formas:

ECONÓMICOS O MONETARIOS	Representados por los incentivos que antes llamamos pecuniarios o tangibles.
MATERIALES	Son aquellos que se relacionan con el ambiente de trabajo y que influyen también sobre la productividad de los trabajadores.
SOCIALES	Procuran mejorar las condiciones de vida del personal y se refieren a su propia seguridad, bienestar físico y moral. Son los comúnmente denominados servicios sociales, sanitarios, seguros, programas de asignación de vivienda, esparcimientos, etcétera.

Para concluir, es importante señalar que la empresa tiene dos funciones básicas que llevar a cabo en el desarrollo de sus actividades específicas:

- La *primera* consiste en producir y distribuir un determinado producto con el mayor beneficio posible.
- La *segunda*, propia de los programas de relaciones humanas, consiste en tratar que los individuos y los grupos que desarrollen sus tareas en la empresa, trabajen con la mayor eficacia, conjunta y solidariamente.

Para el cumplimiento de este último propósito, es necesario entonces que dichos trabajadores se encuentren debidamente motivados en sus tareas, y la aplicación de incentivos tiene por objeto lograr esa acción positiva en todos ellos.

Veamos sucintamente el siguiente cuadro, indicador de las distintas formas que pueden asumir los incentivos, y los conceptos motivacionales que surgen de la aplicación de aquellos.

INCENTIVOS	MOTIVACIONES
Participación en las ganancias	Deseos de aprecio
Trabajo a destajo	Seguridad
Primas a la producción	Afecto
Servicios sociales y médicos	Prestigio social
Seguros de vida	Respeto
Retiros subvencionados	El ambiente de trabajo
Vivienda	Los compañeros
Colegio gratuito para los hijos	El trato habitual con los superiores
Viajes	
Bonos	
Automóvil	

APLICACIONES

1. ¿Cómo diferencia la capacidad y la competencia?
2. Dentro de qué campo del conocimiento ubica la capacidad.
3. ¿Cómo distingue la capacidad laboral de la competencia laboral?
4. Define la motivación.
5. ¿En qué consisten los incentivos?
6. ¿Qué es la productividad?
7. ¿Cómo pueden ser los incentivos?
8. ¿En qué casos se manifiesta la creatividad de la persona?
9. ¿Cómo define la *productividad marginal*?

UNIDAD 14

COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

LA INFORMACIÓN

IMPORTANCIA

En la actualidad, la información se ha constituido en la base de la sociedad y es esencial para llevar a cabo las múltiples actividades que realizamos, sobre todo, para tomar decisiones importantes, ya que nos garantiza la mayor eficiencia en toda gestión que llevemos a cabo.

Por lo tanto, todo aquel que se encuentre mejor preparado para el acceso a la información presentará mayores posibilidades de seguridad en todas las medidas que adopte.

Ahora bien, para ello debe contarse también con un *proceso de comunicación de la información*, que llegue al destino adecuado para su mejor utilización. La comunicación será la herramienta que ayudará a lograr tal propósito, pues a través de ella se recoge y transmite la información de utilidad.

Por lo tanto, destinaremos las siguientes páginas a realizar un pormenorizado análisis de ambos conceptos.

LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

El desarrollo de las nuevas tecnologías ha conformado en el mundo una serie de cambios estructurales, a nivel económico, laboral, social, educativo, político, etcétera, donde la empresa es una parte fundamental, porque siente de manera profunda su incidencia y tiene que adaptarse en forma inmediata a fin de neutralizar las consecuencias que tales cambios le producen, dentro de este mundo globalizado y competitivo.

Quizás uno de los más relevantes pensadores que han reconocido tales efectos haya sido John Naisbitt, quien, en su conocida obra *Megatrends*, sostuvo que la sociedad industrial fue impelida a convertirse en una sociedad de la información, cuyo cambio ha producido una significativa renovación tecnológica que ha excedido aquella de la Revolución Industrial de siglos anteriores, principalmente la de los siglos XVIII y XIX.

John Naisbitt (Estados Unidos, 1929-

Es un autor y conferencista americano en el área de los estudios futuros. Su primer libro, *Megatrends*, fue publicado en 1982, y constituye el resultado de casi diez años de investigación. Estuvo en la lista de *bestsellers* del *New York Times* durante dos años, principalmente como número 1 de ventas. *Megatrends* se publicó en 57 países y vendió más de 14 millones de copias. Naisbitt ha tenido una profunda influencia en los principales futuristas de hoy en día, como David Houle y otros.

En efecto, la información ha pasado hoy a ser un bien de consumo, modificando la vida de las personas y de las empresas de los países más desarrollados, transformándolas de una manera radical.

Ya en la década de los setenta del siglo anterior se comienza a pensar en una sociedad de la información, apareciendo ésta como una panacea que trajo como consecuencia una sucesión de cambios para la sociedad humana, llegando incluso a configurar nuevas pautas sociales, motivadas, en particular, por el desarrollo de los servicios por sobre la producción de bienes.

Esta nueva sociedad en la cual la información se vende como un elemento accesible, que se puede poseer, que da poder, que da conocimiento, ha alterado cuantitativa y cualitativamente tanto las formas de producción como el intercambio de bienes y servicios, al igual que las relaciones humanas, dando nacimiento a nuevas infraestructuras y superestructuras.

No se trata, a partir de entonces, de desarrollar solamente bienes tangibles, como lo venía realizando hasta hoy la sociedad industrial, sino de “producir” bienes ligados a la educación, la salud, la información, el medio ambiente,

etcétera, lo cual configura lo que se ha dado en llamar una “sociedad postindustrial”.

Surge entonces una nueva sociedad definida por sus mecanismos destinados a la producción, tratamiento y distribución de la información, exigiendo una infraestructura especial para su utilización en todos los ámbitos de la economía y de la vida social y, por supuesto, en todas nuestras acciones que deben ir conformándose en torno a ella.

Asistimos, entonces, al nacimiento de una sociedad donde la calidad, la gestión y la velocidad de la información se convierten en el factor clave de la competitividad para el conjunto de los oferentes y de los demandantes.

LA COMUNICACIÓN

INTRODUCCIÓN

Si comparamos a toda organización con un cuerpo humano, podíamos decir que su estructura representa la anatomía y la comunicación, su fisiología.

En efecto, la estructura de una organización significa un conjunto estable de relaciones entre las cuales la comunicación constituye la sangre que le da vida a sus funciones, es decir, los *canales o redes* por medio de los cuales todas las informaciones se transmiten.

En consecuencia, las redes de comunicación definen los canales por donde fluye la información. Pueden ser de dos tipos:

FORMALES	<p>Dado que la cadena de autoridad se limita comunicados relacionados con el trabajo. No obstante, en los grupos pequeños pueden observarse ciertas redes comunes como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aquella que sigue con rigidez la cadena formal de mando. 2. La que depende de un líder que actúa como conducto central para la comunicación de todo el grupo. 3. La de todos los canales que permiten que todos los miembros del grupo se comuniquen de manera activa entre sí.
INFORMALES	<p>Conocidas como rumores, pues se desplazan en cualquier sentido y no respetan los niveles de autoridad, sin perjuicio de que pueden satisfacer las necesidades sociales de los miembros del grupo y facilitar la ejecución de actividades.</p> <p>Es decir, en las redes informales la información puede fluir sin orden, dando lugar a los llamados rumores que tienen tres características:</p>

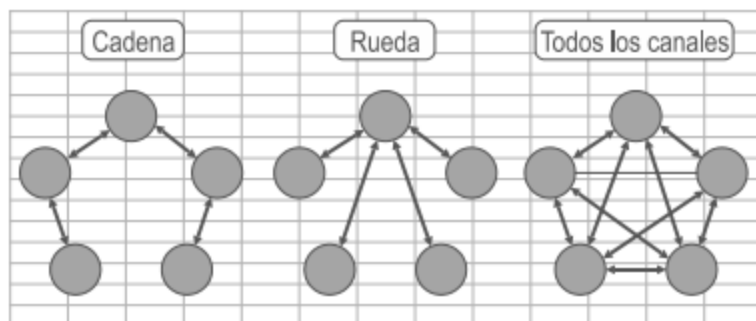
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La administración no los controla. 2. Los empleados los perciben como algo más creíble y fidedigno que los comunicados formales que emite la alta dirección. 3. Se usan para servir a los intereses de las personas que los difunden.
--	--

LAS REDES FORMALES DE COMUNICACIÓN

Cuando se trata de grupos pequeños las redes formales de comunicación suelen ser:

CADENA	Sigue la rigidez de la cadena de mando.
RUEDA	Depende de que un líder actúe como conducto central para establecer las comunicaciones con los restantes miembros del grupo.
TODOS LOS CANALES	Permite que todos los miembros del grupo se comuniquen de manera activa entre sí.

Los conceptos anteriores pueden ser representados gráficamente en la siguiente forma:



OBJETO

Cuando en una organización, un grupo de personas colabora para cumplir con un objetivo común, éste ha de ser conocido por todos sus componentes; y para conseguirlo, debe ser *comunicado* por medio de alguna forma.

La *comunicación* constituye la base sobre la cual descansan las restantes funciones, pues sirve no solo para transferir la información y el entendimiento

entre las personas y los grupos de una empresa, sino también para unificar el comportamiento de todas ellas.

La forma de transmitir esa comunicación es a través de los llamados *canales*, que son los caminos por donde circulan los mensajes de una persona a otra, de un grupo a otro o de ambas procedencias y destinos a la vez.

En toda organización la comunicación tiene las siguientes funciones:

CONTROLAR	Controla la conducta de los miembros de la organización.
MOTIVAR	Pone en conocimiento del personal qué deben hacer, cómo lo hacen y cómo pueden mejorar lo que están haciendo, estimulando su conducta.
EXPRESAR EMOCIONES	Permite manifestar las frustraciones y los sentimientos de satisfacción de todo el personal de la empresa.
INFORMAR	Proporciona la información que necesitan las personas y los grupos facilitando la toma de decisiones.

CLASES

La comunicación puede ser realizada, empleando los siguientes medios:

ESCRITA	Se recurre al envío de documentos (formularios, cartas, telegramas, fax, Internet, mensajes de texto, memorandos, boletines y manuales de la empresa, tableros de avisos, etcétera).
VERBAL	Se realiza por medio de la voz, de persona a persona, por algún medio de transmisión oral (teléfono, telecomunicación, charlas dirigidas a un grupo, conversación cara a cara, entrevistas, conferencias, reuniones, etcétera).
NO VERBAL	Se emplean otros medios que no sean la voz, como gestos, movimientos corporales, signos, expresiones faciales (quinesis), comunicaciones escritas, etcétera.

OTRAS FORMAS

Aparte de los canales de comunicación estudiados, existen otros destinados a proporcionar informaciones acerca de la vida de la empresa y de su personal, entre los que pueden mencionarse:

FOLLETOS	Pueden presentarse en diversas formas. Son un elemento de mayor categoría que un simple prospecto, pues, generalmente, son impresos a colores y permiten exponer en sus distintas partes mensajes publicitarios, argumentos de venta y otros aspectos vinculados con la comercialización, etcétera.
HOUSE ORGAN	Son folletos que en forma de revista publican ciertas empresas con destino a su personal, en los cuales se refiere a aspectos particulares de la vida interna de la empresa (información sobre cursos y conferencias que se dictan en la empresa, viajes de funcionarios y empleados, etcétera).
CONFERENCIAS	Son, generalmente, de tipo informativo para todos o parte del personal de la empresa, utilizadas para su adiestramiento. Tienen la ventaja de transmitir una considerable cantidad de informaciones en un pequeño espacio de tiempo y a un gran número de personas.

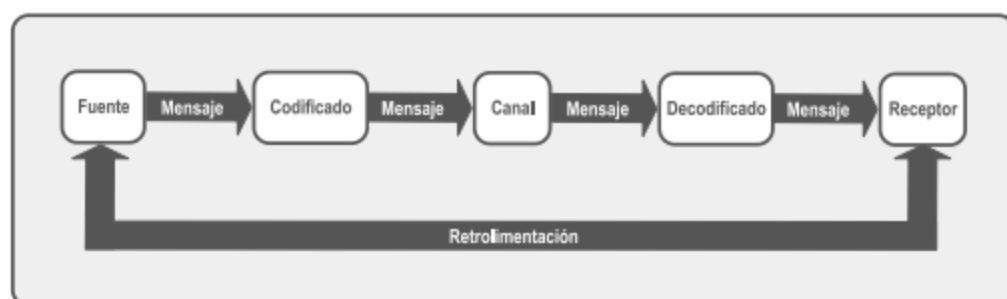
EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

El proceso general de comunicación, que consiste en la transmisión de las informaciones por medio de símbolos (orales, no orales, escritos), consta de siete pasos:

FUENTE DE COMUNICACIÓN	Inicia el lenguaje.
CÓDIGO	Lenguaje utilizado para transmitir el mensaje.
MENSAJE	Objeto de la comunicación.
CANAL	Medio utilizado por el cual se transmite el mensaje.
DECODIFICACIÓN	Adaptación del mensaje al destinatario para su debida comprensión.
RECEPTOR	Destinatario del mensaje.

RETROALIMENTACIÓN	Proceso mediante el cual un mensaje vuelve a ser transmitido.
--------------------------	---

Observemos en el siguiente esquema las etapas mencionadas:



BARRERAS

La transmisión de informaciones tiene por objeto que el receptor reciba el mensaje en forma íntegra y clara, por lo cual debe sortear todos los obstáculos que se le presenten.

Esos obstáculos constituyen verdaderas *barreras* que pueden presentarse durante el proceso de comunicación, en cualquiera de sus etapas; también suelen llamarse comúnmente *ruidos*.

A continuación, trataremos de sintetizar su alcance de acuerdo con el lugar donde se presentan:

EN LA FUENTE	Falta de claridad.
EN LA TRANSMISIÓN	Multiplicidad de fuentes contrarias.
EN EL RECEPTOR	Mensajes no deseados.

También existen otras barreras que se oponen a que la comunicación sea eficiente y que son importantes de conocer, pues pueden existir tanto en las comunicaciones de la organización como en las comunicaciones interpersonales. Ellas son:

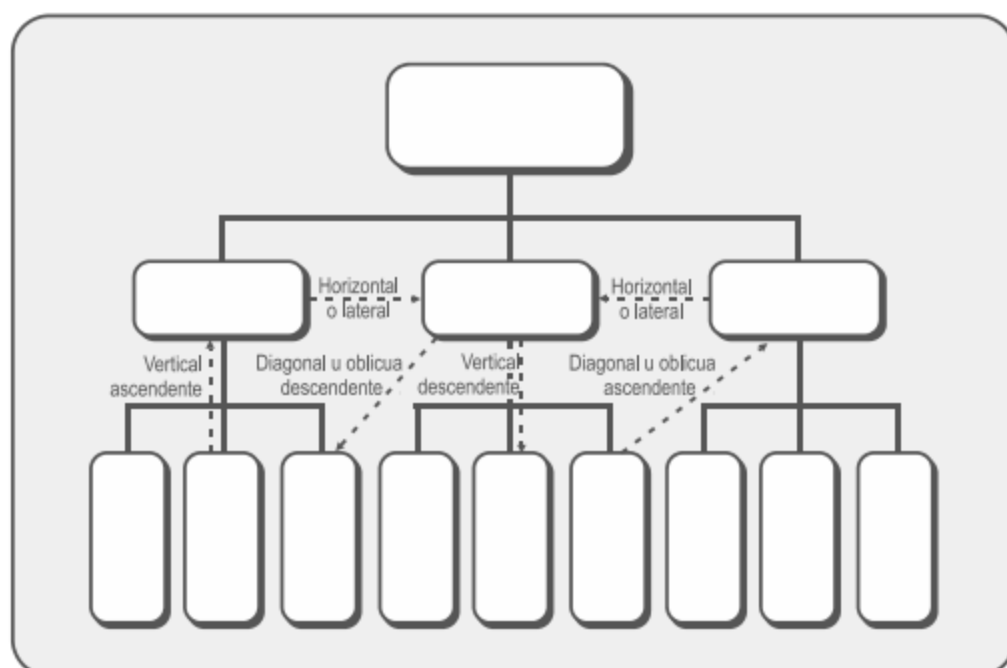
MARCO DE REFERENCIA	Se refiere a la forma en que las personas pueden interpretar la comunicación sobre todo cuando los procesos de codificación y decodificación no son similares y las comunicaciones tienden a interrumpirse.
----------------------------	---

ATENCIÓN SELECTIVA	Sucede cuando una persona se bloquea ante información que no responde a sus ideas ignorándola.
JUICIOS DE VALOR	Cuando el receptor formula su juicio de valor antes de completar la recepción de la información que se le transmite.
CREDIBILIDAD DE LA FUENTE	Es la fe o confianza que tiene el receptor acerca de quien le transmite la información.
PROBLEMAS SEMÁNTICOS	La transmisión de la información para que sea eficaz requiere la comprensión de la misma por parte de su receptor lo cual obliga a que no se dé un significado distinto a los términos en los cuales se recibe.
FILTRACIÓN	Consiste en la manipulación de la información por parte de los subordinados con el fin que el receptor la considere siempre positiva.
LENGUAJE DE GRUPO	Es la jerga acostumbrada a identificar determinados conceptos por medio de palabras que no son por todos conocidas en razón de aplicarse por quienes utilizan términos que se encuentran familiarizados por el uso de tareas específicas.
DIFERENCIAS DE ESTATUS	Estas diferencias se producen en el trato por medio de la comunicación, presentándose ciertas distorsiones en su transmisión, que evitan, muchas veces, que los subordinados no respondan y eviten formular preguntas que permitan clarificar las órdenes o instrucciones que reciben.
COMPORTAMIENTO PROXÉMICO	Se refiere al uso del espacio que toda persona utiliza en sus comunicaciones interpersonales.
PRESIONES DE TIEMPO	La falta de tiempo para entablar una comunicación constituye una barrera negativa en toda transmisión que puede quedar incompleta por ese motivo.
EXCESO DE COMUNICACIONES	Cuando la información se transmite en exceso pueden presentarse inconvenientes en la recepción acerca de su real interpretación.

La comunicación puede ser:

VERTICAL DESCENDENTE	Se realiza de un superior a un subordinado.
VERTICAL ASCENDENTE	Se realiza de un subordinado a un superior.
HORIZONTAL	Se realiza entre personas del mismo nivel jerárquico.
OBLICUA DESCENDENTE	Se realiza de un superior a un subordinado de distinto nivel jerárquico, perteneciente a otra cadena de mando.
OBLICUA ASCENDENTE	Se realiza de un subordinado a un superior de distinto nivel jerárquico, perteneciente a otra cadena de mando.

El siguiente esquema nos permitirá representar en forma gráfica las distintas formas de comunicación en una organización o empresa:



LA COMUNICACIÓN POR MEDIOS ELECTRÓNICOS

La transmisión de datos no es algo nuevo, pues desde la antigua Grecia existían corredores que llevaban mensajes de un lugar a otro, sobre todo, para dar a conocer los resultados que se iban generando en las batallas más importantes.

Acontecimientos significativos como el telégrafo fueron desarrollando las comunicaciones, pero la verdadera revolución de las telecomunicaciones comenzó el día en que Samuel Morse envió el primer telegrama sobre un alambre de hierro extendido a lo largo de 40 millas, y que unía la Cámara de la Suprema Corte de los Estados Unidos con la estación de la Baltimore y Ohio Railroad en Baltimore, Maryland.

Pero, sin duda alguna, puede decirse que el hecho histórico de mayor trascendencia que inició el camino del desarrollo actual de las comunicaciones ha sido el invento del primer telégrafo cantante por Alexander Bell, en 1876.

La invención del teléfono produjo una verdadera conmoción mundial en materia de telecomunicaciones y fue la base sobre la que se sustentaron los más modernos sistemas de comunicación de datos e informaciones, al punto tal de que hoy en día es uno de los sistemas que enlaza a todos los países en una red gigante, donde se intercambia la información contenida en millones de computadoras (Internet) a través del teléfono.

SISTEMAS DE TELECOMUNICACIONES

Un sistema de telecomunicaciones no es otra cosa que un conjunto de software y hardware compatibles, ordenados para comunicar información de un lugar a otro.

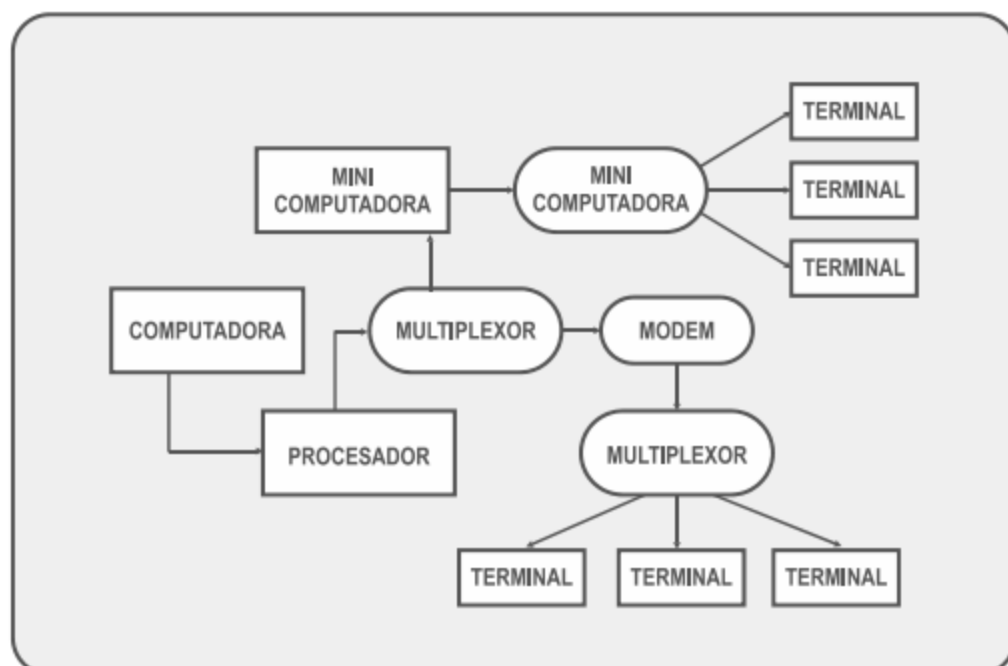
Componentes de un sistema de telecomunicaciones

COMPUTADORAS TERMINALES	Permite que todos los miembros del grupo se comuniquen de manera activa entre sí.
CANALES	Incluye a cualquier dispositivo de entrada y salida que envíe o reciba datos.
PROCESADORES	Enlaces mediante los cuales los datos o la voz son transmitidos. (módem, multiplexores y procesadores frontales).
SOFTWARE	Controla las actividades de entrada y salida y maneja otras funciones de la red de comunicaciones.

Los sistemas de telecomunicaciones realizan un número de funciones independientes que, generalmente, son invisibles para las personas que usan el sistema.

Mediante esas funciones, el sistema procesa la información con el fin de determinar que el mensaje llegue correcto al receptor adecuado, convirtiendo los mensajes de acuerdo con la velocidad de la computadora, a la velocidad de la línea de comunicaciones, y realizando, al mismo tiempo, el debido control del flujo de informaciones que transmite.

Veamos gráficamente como funciona un sistema de telecomunicaciones:



REDES

La utilización de las computadoras, al inicio de este formidable movimiento operado en materia de sistemas de información computarizados, fue de carácter individual o dentro de una misma empresa.

En esa situación, varias computadoras funcionaban en un ámbito cerrado, se vinculaban entre sí y compartían sus recursos (impresoras, fax, módem, etcétera) como así también la información que se encontraba contenida en sus respectivos discos rígidos (H.D., *hard disk* o discos duros).

Dicho sistema capaz de compartir informaciones y equipos fue el comienzo de las llamadas *redes*. Las redes consistían en un grupo de computadoras interconectadas entre sí, ya sea dentro de una misma empresa o entre sus

distintas filiales o sucursales, configurando un conjunto al que solo accedían dichas computadoras, vedado para cualquier otra.

En esa forma, se evitaba el uso de computadoras independientes que producía una duplicación o reiteración de esfuerzos, dado que a las bases de datos de cada una de ellas solo podía acceder aquella que le correspondía.

Por ello, se han desarrollado las redes de computadoras que tienen por objeto vincularse entre sí y aprovechar esas bases en forma indistinta al solo requerimiento de aquellas que lo soliciten y necesiten sin la limitación de corresponder a una misma empresa, generalizando así el uso de la información de cada una de ellas.

Así, las personas que se encuentran en cada uno de los lugares de trabajo pueden comunicarse entre sí y tener acceso a las restantes computadoras que conforman esa red.

Otra de las ventajas que reporta el conformar una red de computadoras es que se pueden compartir también equipos periféricos (impresoras láser o unidades de respaldo con cinta para un mejor almacenamiento de informaciones), muchas veces costosos para una instalación individual.

En la actualidad, es cada vez más usual el establecimiento de redes, tanto dentro de una misma empresa como en empresas distintas o entre grupos de usuarios de computadoras.

La mayor red de computadoras a nivel mundial se conoce con el nombre de *Internet*. Internet está abierta a toda persona o institución que desee participar como así también a miles de redes y millones de computadoras de cualquier tamaño y características, pudiendo intercambiarse todo tipo de datos e informaciones y comunicarse entre sí.

En nuestra unidad 24, el lector estará en condiciones de interiorizarse de las nuevas formas de organización mediante la utilización de medios informáticos al tratar las organizaciones de redes, las empresas virtuales, las organizaciones de hipertexto, trébol e hipertrébol.

LAS COMUNICACIONES INFORMALES

La comunicación es algo que se encuentra siempre presente en toda empresa. Es el proceso que posibilita que todos los que la utilicen desarrollen su actividad de acuerdo con los objetivos establecidos, utilizando diversos canales para recibir y transmitir todo tipo de información, dentro de su propia estructura formal.

Como hemos visto, esos canales de comunicación, generalmente, pueden ser verbales o escritos, mediante el empleo de los diversos medios existentes (líneas telefónicas, fax, correos electrónicos, mensajes de texto) y llevarse a cabo

horizontal o verticalmente según se realicen entre funcionarios o empleados de igual o distinto nivel, respectivamente.

Ahora bien, uno de los procesos de comunicación más utilizados en toda empresa con un número considerable de personas, más rápido y más eficaz, es el que se realiza por medio del *rumor*, un canal de información bastante riguroso e informal.

Los rumores presentan tres características esenciales:

- a. No son controlados por la empresa.
- b. Son percibidos y transmitidos por el personal como más creíbles y fidedignos que los comunicados de la empresa.
- c. Solo sirven para los intereses de quienes los difunden.

Generalmente los rumores surgen como consecuencia de lo siguiente:

- *Brindan respuesta a cosas importantes*, o sea, surgen por una decisión que estudia la superioridad respecto de un asunto de incumbencia general, pero especialmente vinculado con la situación económica del personal.
- *Cuando existe cierta ambigüedad*, en los casos donde existan diversas alternativas posibles de resolución sobre un determinado asunto importante de interés general.
- *Representan algo que despierta ansiedad*, pues todos esperan una determinada decisión en razón de sus consecuencias, sea en cuanto a la situación individual de cada uno o de varios, o del desarrollo futuro de la empresa.

Aunque parezca de tono humorístico se suele distinguir el rumor propiamente dicho del rumor en marcha, llamado éste último *chisme*, término que se encuentra muy arraigado en el personal de todas las empresas y en la vida misma de las personas.

El rumor actúa como un sistema de advertencia para el personal, sobre todo, cuando trasmite malas noticias antes de que ellas sean comunicadas por la vía formal, brindando el tiempo necesario para que la superioridad, sobre la base de las reacciones que provoque el conocimiento informal de la noticia, estudie la posibilidad de su rectificación, a efectos de evitar todo tipo de conflictos posteriores.

Clases de rumores

Esos rumores o chismes pueden llevar consigo alguno de los siguientes fines:

- **Ilusiones o deseos.** Son los más positivos porque trasuntan esperanzas por parte de quienes los hacen circular, estimulando a quienes deben adoptar decisiones a solucionar ciertos problemas laborales pendientes.
- **Rumor "metemiedos".** Expresan los temores y ansiedades que provocan problemas al personal por serles sumamente perjudiciales. De allí que los ejecutivos deben desmentirlos rápidamente y de manera formal, para evitar reacciones no deseables del personal que puedan afectar su productividad y ocasionen conflictos de mayor importancia.
- **Rumores cicateros.** Estos son los rumores más agresivos, pues provocan divisiones entre las personas y los grupos que se forman dentro de las empresas. Son sumamente perjudiciales, ya que responden a la intención de atacar alguna persona o sector de la empresa, como así también desprestigiarla.
- **Rumores estimulantes.** Resultan los más positivos, dado que, generalmente, se adelantan a decisiones que espera el personal para mejorar su situación en la empresa. Sin embargo, su dilación en convertirse en realidad puede echar por tierra las expectativas creadas y ser sumamente perjudicial.

Caminos que puede tomar el rumor

Al igual que las distintas formas que pueden darse en materia de comunicaciones formales, los rumores han adoptado también distintos caminos para expresarse, bautizados por Davis con el nombre de *cadena de rumores*:

DE UNA SOLA LÍNEA	Llamado de filamento sencillo. Es la forma en la cual la mayoría de las personas difunde noticias, es decir, cada uno le dice al otro. Una persona A le dice a B, ésta a C y así sucesivamente.
DE CHISMES	Generalmente, suele usarse para transmitir informaciones que no se encuentran relacionadas con el trabajo.
DE PROBABILIDADES	En estos casos, a las personas que difunden el rumor les resulta indiferente a quien le transmiten la información, o sea, cada uno lo dice a otros al azar.
DE RACIMOS	Pocas personas, llamadas vínculos, son los comunicadores activos del chisme o rumor, que lo transmiten selectivamente a otros.

Conocedores así de los efectos que produce este tipo de comunicación informal entre el personal de la empresa, sus directivos suelen utilizarlos también para conocer el grado de aceptación de determinadas medidas a adoptar, ya que

quienes las reciben a través de un rumor expresan su opinión de inmediato, sea, de aprobación o de rechazo, opinión llega a conocimiento de quienes han adoptado dicho modo de acción.

Es importante destacar que, en el orden político, muchas veces las autoridades gubernamentales lanzan a rodar con cierta anticipación, por intermedio de los medios de comunicación (gráficos, televisivos, radiales, etcétera), determinadas medidas a adoptar que pueden redundar en rechazos absolutos o relativos por parte de los afectados y así medir sobre la base de esas reacciones las consecuencias que podrían derivarse en caso de llevarlas a cabo. Esta práctica ha logrado, muchas veces, eliminar, diferir o corregir esas decisiones previamente anunciadas.

Función que cumplen los chismes o rumores

Visto bajo ese tamiz, sin duda alguna, los rumores o chismes pueden llegar a cumplir una función de cierta utilidad, dado que quienes los llevan adelante pueden hacer circular informaciones que mejoren las relaciones con el personal de la empresa, pero también pueden obstaculizar aquellas medidas que afecten injustamente a una o varias personas o las relaciones con su personal.

No obstante, debe tenerse en cuenta que el rumor o chisme también puede llegar a resultar perjudicial para la productividad de la empresa, ya que también le resta tiempo al personal que los difunde y al que los recibe y analiza. En algunos casos, puede decaer su moral o su motivación, de acuerdo con el carácter de ese rumor, agregando estrés a su situación personal.

No debe olvidarse que el rumor es la difusión de una decisión a adoptar no comprobada que puede circular tanto en el entorno interno como en el externo. Algunos rumores pueden ser ciertos y otros no, lo cual depende de la veracidad de la fuente que lo origina, por ejemplo, si es emanado de una persona autorizada o con cierto nivel jerárquico, el rumor gozaría de mayor credibilidad.

También debe tenerse en cuenta que cualquier rumor falso que circule en una empresa debe ser rectificado de inmediato, por cuanto resulta más difícil rectificarlo cuando lleva circulando largo tiempo, ya que se consolida y termina por ser aceptado como una verdad indiscutida.

De allí la importancia de que en forma inmediata se facilite y difunda la información correcta a todo el personal que ha recibido rumores de esa índole.

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

1. Palabras clave. Definirlas y obtener artículos o párrafos de diarios y/o revistas en los cuales sean utilizados:

Comunicación-Mensaje-Decodificación-Rumores

Comunicación formal e informal-Canales

2. Dar respuesta al siguiente cuestionario:

¿Qué es una comunicación informal?

¿Qué es un *house-organ*?

¿Cómo es una comunicación oblicua descendente?

¿Qué entiende por decodificación de un mensaje?

¿Qué es una red de comunicación informal?

UNIDAD 15

LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN

El vocablo *administración*, surgido hace muchos años en el lenguaje empresarial, ha sido confundido con el de *gestión*, aparecido en los últimos años, provocando discusiones sobre la similitud o diferencia entre ambos términos. De allí que se haya realizado una intensa búsqueda entre autores e investigadores para encontrar el verdadero significado de ambos conceptos.

En realidad, la *administración* constituye en lo fundamental una actividad de tipo social que favorece a la conducción de personas y grupos sociales hacia la consecución de las metas, sin limitarse a la producción y comercialización de bienes y/o servicios, dado que se extiende a todas las esferas de la vida social.

En cambio, se ha definido como *gestión* a la ejecución y el control de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de una institución. Por ello, la *gestión* implica un fuerte compromiso de los sujetos con la actividad que se ejecuta, y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas (Rementaria Piñones).

La gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades, y que define el esquema de la división del trabajo (Martínez Nogueira).

A pesar de que las concepciones modernas diferencian teóricamente ambos conceptos, resulta todavía frecuente utilizarlos como sinónimos. En efecto, al buscar sus definiciones en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española encontramos que:

- *Administración*: “es la acción y efecto de administrar, de gobernar y mandar mediante el ejercicio de la autoridad; es mandar con autoridad”.
- *Gestión*: “plantea como la acción y el efecto de gestionar o la acción o efecto de administrar”.

Los que consideran una interpretación distinta de la mencionada consideran que el concepto tradicional de administración es insuficiente para reflejar la obtención de la eficiencia y eficacia como condiciones imprescindibles para atender a las actuales condiciones y exigencias institucionales y sociales. Por tales razones, y como necesidad contemporánea, ha surgido el término gestión como una concepción más completa y adecuada a las condiciones actuales.

Al margen de cualquier polémica e independientemente del alcance de los fundamentos expresados en las definiciones anteriores, se afirma que cualquier actividad llevada a cabo por un administrador o gestor es una actividad de dirección, y aunque no sean sinónimos, están vinculados de alguna manera con la posibilidad y capacidad de gobernar, de tener autoridad para mandar y hacerse obedecer en relación con el manejo, la obtención y el empleo de determinados recursos que pueden ser humanos, materiales o financieros, para alcanzar los objetivos sobre criterios de eficiencia y eficacia desde una visión prospectiva. (Ruiz Calleja, Díaz Domínguez, Alfonso Alemán, González Pérez, & González Fernández).

Sin perjuicio de ello, llámese uno u otro, existe una relación entre ambos que puede resumirse así:

- Tanto la gestión como la administración tienen que ver con el manejo de recursos materiales y humanos, y ambos se encuentran dirigidos al logro de objetivos o metas previamente definidas.
- Tener una buena gestión supone una buena administración; y a su vez, para tener una buena administración es necesario realizar una buena gestión.

Son componentes de una buena gestión y/o administración: la planificación, la organización, el mando y el control de la actividad que responde a los objetivos establecidos por la organización o empresa.

PLANIFICACIÓN	<p>Es la anticipación de las metas y acciones de la empresa por parte de sus gestores o administradores basadas en algún método, plan o lógica tratando que:</p> <ol style="list-style-type: none">1. La organización obtenga y comprometa los recursos necesarios para lograr los objetivos perseguidos.2. Los miembros de la organización desempeñen las actividades que respondan a esos objetivos.3. El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido para que, en caso contrario, se adopten las decisiones correctivas.
ORGANIZACIÓN	<p>Es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, a fin de que éstos puedan alcanzar las metas perseguidas.</p>
DIRECCIÓN	<p>Es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, a fin de que éstos puedan alcanzar las metas perseguidas. Esa relación y el tiempo de su realización son fundamentales para la eficiente actividad de la dirección.</p>
CONTROL	<p>A efectos de asegurar que los actos de los miembros de la organización conduzcan hacia las metas establecidas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Estableciendo estándares e desempeño.2. Midiendo los resultados presentes.3. Comparando dichos resultados con las normas establecidas.4. Tomando las medidas correctivas en caso de desviaciones.

LA GESTION DE UNA ORGANIZACIÓN VISTA COMO ACCIÓN Y PROCESO

Toda gestión o administración de una organización y/o empresa se basa en el manejo de la información disponible, para lo cual se debe llevar a cabo el procesamiento de todos los datos requeridos que respaldarán la toma de decisiones.

Esa tarea de procesamiento de datos responde a un sistema de información que reúne los datos referidos a las actividades de la empresa, los transforma en información que se encuentra a disposición de quienes serán los responsables de adoptar las decisiones que correspondan.

De allí que, en principio, la organización es vista como un proceso que realiza estas tareas básicas como acción:

- **Recolección de datos.** Reúne aquellos que describen cada una de las acciones internas de la organización y las operaciones con el entorno.
- **Manipulación de datos.** Los convierte en información.
- **Almacenamiento de datos.** Los guarda en archivos, integrándolos a una base de datos.

LOS PREMIOS A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

GENERALIDADES

El concepto de calidad, sobre el cual nos hemos extendido en nuestra unidad 17, ha evolucionado con el tiempo, pues su significado tradicional de cumplir estrictamente las especificaciones aplicables a un determinado producto, ha pasado a constituirse en una nueva forma de gestión aplicable a todas las funciones de cualquier empresas, tanto industriales como comerciales o de servicios, sin importar su tamaño. Sus objetivos básicos serán lograr una mayor eficiencia en su producción y una total satisfacción de sus clientes.

Tal es así, que cada vez más aumenta el deseo de interesarse en gestionar o administrar la calidad de los productos; y por lo tanto, demostrar un total cumplimiento de las normas internacionales establecidas, aun cuando éstas no sean de aplicación obligatoria, participando en los periódicos concursos que se realizan por medio de organizaciones no gubernamentales reconocidas para el otorgamiento de premios destinados a reconocer los esfuerzos que realizan las empresas en su actuación local e internacional.

En efecto, muchos países como el nuestro, han establecido su propio *premio nacional a la calidad*, basado, en la mayoría de los casos, en características similares a las de los premios de trayectoria mundial como el Deming, de Japón; el Baldrige, de los EE. UU., el Europeo y el Iberoamericano.

Pero, ya no se trata de premiar la calidad o el proceso de elaboración de un producto o de una línea de productos determinados, sino de premiar la actividad de gestión empresarial realizada en empresas, poniendo en juego toda su actividad, al punto tal de que para calificar a ese tipo de premios se evalúan todos los aspectos de la empresa.

Valga a manera de ejemplo, los valores porcentuales para cada actividad y el puntaje asignado a cada una que establece el Premios Deming, de Japón, uno de los de mayor relevancia en el mundo entero; y el Premio Baldrige, de los EE. UU., dado que los restantes han asimilado los criterios y métodos de evaluación similares, según surge de las siguientes exposiciones:

PREMIO EDWARD DEMING

ANTECEDENTES

Ha sido el primer premio instituido a la calidad, ya que fue establecido en 1951 por Japón, en reconocimiento a uno de los líderes en calidad, el doctor W. Edwards Deming, gran especialista en estadística en los EE. UU., pionero de muchas de las técnicas analíticas que se utilizan en el control estadístico de la calidad y de gran actuación en la recuperación industrial del Japón luego de concluida la Segunda Guerra Mundial (1939-1945).



Willian Edwards Deming (Estados Unidos, 1900-1993)

Estudió Ingeniería en la Universidad de Wyoming y posteriormente ingresó a la Universidad de Colorado, donde obtuvo su Maestría en Física y Matemáticas, y en 1928 concluyó el Doctorado en Física en la Universidad de Yale. En 1947, el General MacArthur invita al Dr. Deming a colaborar en el primer censo posguerra en Japón; y en 1950, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE)

lo invita a Tokio para impartir charlas sobre control estadístico de procesos, copiando y editando sus propias conferencias en japonés, de las cuales llegaron a venderse miles de copias. Tal es así, que los japoneses pretendieron pagarle los derechos de autor. Deming rechazó el ofrecimiento, y en cambio, propuso emplear dicha suma en crear un premio para las empresas que demostraran un comportamiento ejemplar en la mejora de calidad, para lo cual, las compañías niponas colaboraron también con fondos propios instituyendo el premio que hoy lleva su nombre.

Es tal la trascendencia internacional que tiene el otorgamiento de dicho premio que su entrega es seguida por millones de japoneses por televisión, y es equiparada a los Oscar de la Academia de Artes y Ciencias Cinematográficas de los Estados Unidos.

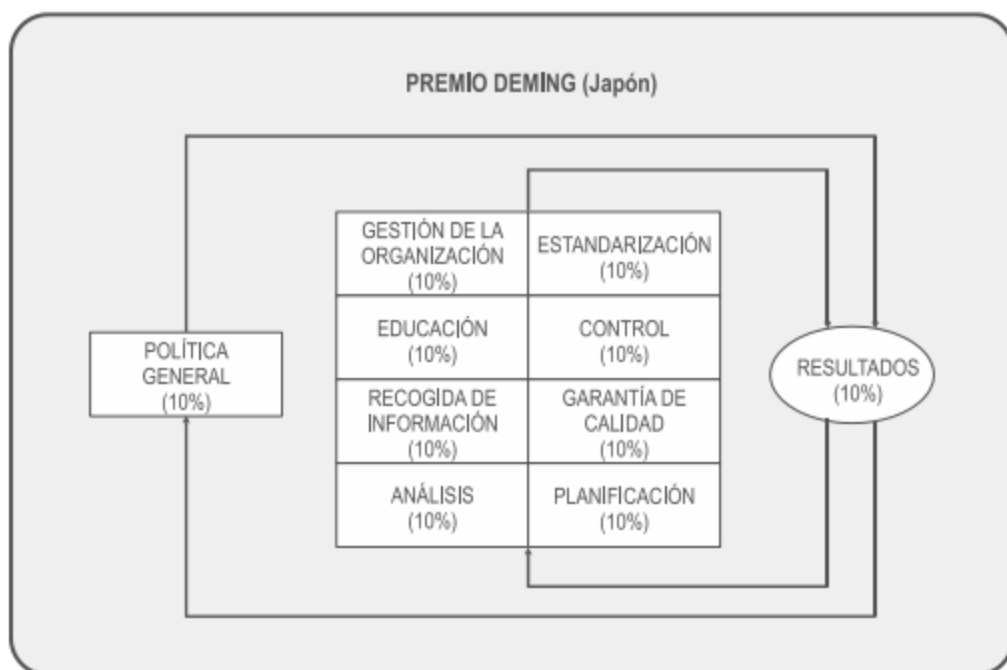
CRITERIOS

El premio Deming es considerado hoy como el de mayor prestigio entre los premios de calidad, y se basa en el control de los resultados obtenidos por las empresas en la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones.

Dichos resultados son considerados como fruto de hechos realizados en el pasado; y por lo tanto, con un control estricto en los procesos llevados a cabo por una actuación adecuada.

Es decir, que los instituidores del premio proponen que la organización de la empresa debe centrar sus actividades en la implantación de una serie de herramientas de calidad y técnicas estadísticas en todas sus funciones y niveles para obtener unos resultados satisfactorios.

PREMIO DEMING (JAPÓN)



El premio consta de distintos capítulos, cuyas características detallamos a continuación:

Política general

Examina la forma en que se determinan las políticas de gestión de la calidad, y cómo ellas son transmitidas a todos los sectores de la empresa en forma para su adecuación y presentación.

Gestión de la organización

Analiza los campos de responsabilidad y autoridad, y cómo se promueve la cooperación entre los distintos departamentos para observar su organización a los fines del control de la calidad.

Recopilación de la información

El análisis de la forma de obtención y transmisión de la información, tanto del interior como del exterior de la empresa, por medio de todos sus niveles.

Estandarización

Examina los procedimientos para establecer, revisar y actualizar los estándares y la forma en que son controlados y utilizados en la mejora de la tecnología de la empresa.

Desarrollo de los recursos humanos

Observa la forma en que el control de calidad se transmite al personal para su debido aprendizaje y comprensión, con el propósito de asegurar su formación en el concepto de la calidad y de las técnicas estadísticas para su correcta utilización.

Actividades de aseguramiento de la calidad

Permiten estudiar el sistema a fin de que garantice la calidad, y analice todas las actividades esenciales para cumplir ese propósito, siempre con la intención de asegurar la fiabilidad de los productos y servicios, y el desarrollo de otros nuevos.

Actividades de mantenimiento y control

Evalúan las revisiones periódicas de todos los procedimientos que se emplean para el mantenimiento y mejora de la calidad, analizando la autoridad y sus responsabilidades en esta materia y examinando la utilización de gráficos de control y otras técnicas estadísticas.

Actividades de mejora

Examina la forma de selección, análisis y solución de los problemas críticos de la calidad.

Resultados

Estudia los resultados de la calidad de los productos y servicios resultantes de la implantación de un control eficaz, que demuestran que la empresa en su conjunto ha mejorado, no solo en calidad y beneficios, sino también en el modo de pensar de sus directivos y del personal.

Planes futuros

Es el último capítulo destinado a evaluar los puntos fuertes y débiles de la situación actual, y permite observar la forma en que se ha realizado la planificación para la mejora de la calidad.

PREMIO MALCOLM BALDRIGE

ANTECEDENTES

A comienzos de la década de los ochenta del siglo pasado, los empresarios norteamericanos, teniendo en cuenta la trascendencia que había logrado el Premio Deming en Japón, y preocupados por la pérdida de competitividad de toda su economía, trataron también de crear conciencia respecto de la planificación y ejecución de programas que motivaran a las empresas americanas a lograr altos niveles de calidad, instituyendo también ellos un premio que bautizaron con el nombre de su ministro de comercio (1981-1987) Malcolm Baldrige, en reconocimiento a sus esfuerzos dedicados a la calidad.



Malcolm Baldrige

En efecto, a poco más de 35 años después de que Japón instituyera el Premio Deming, los Estados Unidos, a través de una ley pública (100-107), llamada como Acta Malcolm Baldrige instruye el Premio a la Mejora Nacional de la Calidad, con el fin de reconocer la mejor dirección de la calidad total en la industria estadounidense. Este premio representa así el apoyo gubernamental a la calidad como parte esencial de una estrategia empresarial exitosa, que estimula y alienta la mayor competitividad en todas las empresas del país,

El Premio Baldrige también ha tenido una difusión inusual en los EE. UU. quizás comparable con el Premio Deming en Japón, aun cuando se ha limitado su otorgamiento a empresas privadas locales, recibiendo en su primer año más de 200.000 solicitudes de empresas para participar de dicho evento.

Sin embargo, en este premio también pueden participar empresas extranjeras, cuya actividad empresarial se desarrolle en los EE. UU., siempre que cuenten con un mínimo de empleados locales del cincuenta por ciento de su planta total y un mínimo del cincuenta por ciento de sus activos inmovilizados en el territorio de

los EE. UU. Esto significa que no pueden presentarse empresas extranjeras que no cumplan las condiciones anteriores ni tampoco las empresas públicas.

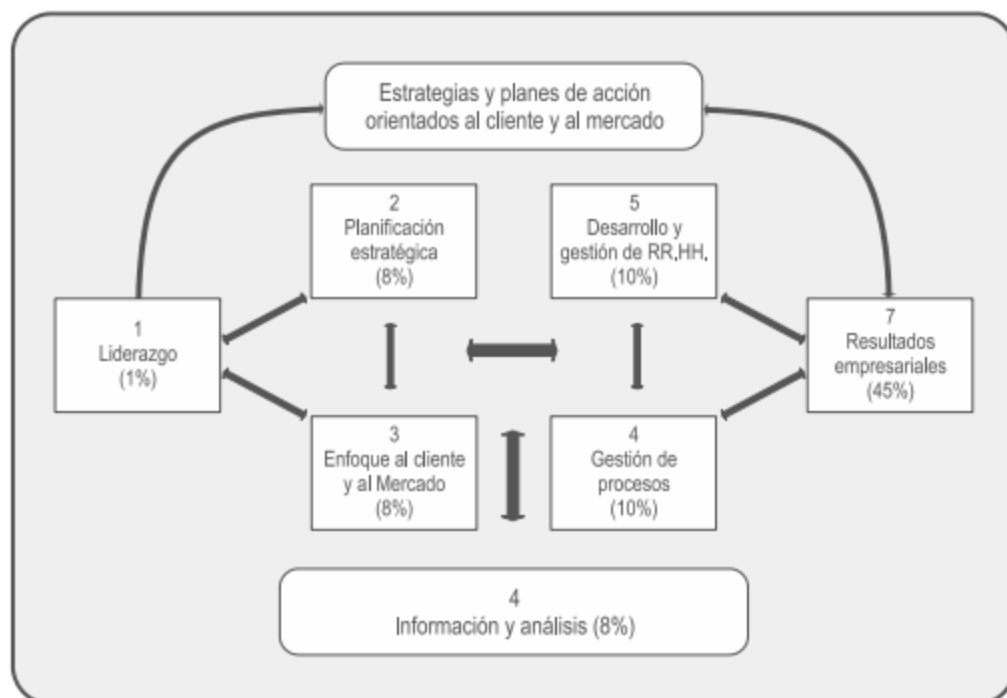
CARACTERÍSTICAS

El premio define como valores clave: la calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de calidad, la visión a largo plazo, la gestión por datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa, y la responsabilidad corporativa y ciudadana.

Introduce algunas novedades respecto del premio japonés, pues incorpora el concepto de *liderazgo en calidad*, intentando reforzar ciertos valores y conceptos que exceden las actividades de una gestión de control de calidad del producto, llegando a reconocer la calidad en la gestión o gestión con calidad de todas las funciones de la empresa.

El Premio Malcolm Baldrige se basa en una serie de conceptos y valores que se recogen en siete criterios de puntuación, según se indican en cada caso, a continuación.

PREMIO BALDRIGE (ESTADOS UNIDOS)



CRITERIOS

A continuación, indicamos una breve descripción de cada una de las siete categorías incluidas en el Modelo del Premio Baldrige, con el puntaje máximo asignado a cada uno de ellas.

Liderazgo (125 puntos)

Establece cómo la alta dirección crea y mantiene un sistema claro y visible de valores y objetivos, centrándose en los intereses de los clientes y accionistas, junto con una forma de dirección participativa que guíe todas las actividades de la empresa hacia la excelencia.

Se evalúa cómo la empresa integra sus responsabilidades públicas con sus valores y prácticas de calidad.

Planificación estratégica (85 puntos)

Evalúa la planificación estratégica y de negocio, el despliegue de los planes y su evaluación de seguimiento.

Enfoque al cliente y al mercado (85 puntos)

Evalúa las relaciones de la empresa con los clientes, y el conocimiento que se tiene de los requerimientos de los clientes, además de los factores clave del sector del mercado al que pertenece.

Información y análisis (85 puntos)

Evalúa el alcance, utilización y gestión de los datos y la información que subyace a los sistemas de gestión de la compañía.

Desarrollo y dirección de los recursos humanos (85 puntos)

Evalúa la eficiencia de la empresa para conseguir que sus empleados desarrollen todo su potencial y logren los objetivos operacionales y de calidad.

Gestión de procesos (85 puntos)

Examina los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo el diseño orientado hacia el cliente, los procesos productivos y de entrega del servicio, los servicios de soporte y la gestión de suministros de todas las unidades.

Resultados empresariales (450 puntos)

Evalúa los resultados de la empresa y las mejoras en todas las áreas clave del negocio, tales como: satisfacción del cliente, resultados operativos, financieros y de penetración en el mercado, recursos humanos, proveedores y empresas

asociadas y resultados, examinando también los resultados relativos de los competidores.

Cada uno de los siete criterios anteriores se subdivide a su vez en una serie de subcriterios (*examination items*), donde se incluyen una serie de áreas (*areas to address*) con una puntuación individual cuya suma permite obtener el valor porcentual asignado a cada criterio.

EVALUACIÓN

El Premio Malcolm Baldrige es una herramienta que permite evaluar la excelencia en la gestión de calidad de la empresa, dado que concede una enorme importancia al enfoque hacia el cliente y su satisfacción, también al de costes.

Por ello en los Estados Unidos se ha convertido en un estándar seguido como referencia para la implantación de un sistema de gestión basado en la calidad total en las empresas, y es utilizado también como modelo para seguir la evolución del sistema de gestión.

ACTIVIDADES

1. Señale las diferencias y similitudes entre los términos *gestión* y *administración*.
2. ¿Cuáles son los componentes de la gestión empresarial?
3. Indique que tareas corresponden a la *planificación*.
4. Indique que tareas corresponden a la *organización*.
5. Indique que tareas corresponden a la *dirección*.
6. Indique que tareas corresponden al *control*.
7. ¿Cuáles son los requisitos del Premio Deming?
8. ¿Cuáles son los requisitos del Premio Baldrige?

UNIDAD 16

GESTIÓN DE RECURSOS

CONCEPTUALIZACIÓN

Gestionar un recurso es realizar todo lo conducente para llevar adelante una empresa a fin de que la organización sea capaz de alcanzar un desempeño eficaz. En tal sentido, los recursos para afrontar las necesidades de evolución de la organización o empresa pueden ser de distintos tipos: humano, de infraestructura, de ambiente de trabajo, y financieros.

Pero dichos recursos deben servir también para adquirir todos los mecanismos necesarios para atender una mejora continua en el proceso de producción y comercialización, en la calidad de los productos que se elaboren o comercialicen, aumentar la capacidad y la competencia del personal afectado a esas actividades por medio de una capacitación adecuada para contribuir a su mejor formación profesional, y prever los recursos futuros necesarios para ello, por medio de una planificación debidamente controlada.

TIPOS DE RECURSOS

Los recursos que se encuentran disponibles en una empresa, son los siguientes:

- **Financieros.** Son todos los recursos de tipo monetario, fundamentales para el desarrollo de todas las actividades de la empresa. A su vez, pueden ser:
 - **Propios:** dinero en efectivo, acciones, créditos a cobrar de sus clientes.
 - **Ajenos:** préstamos obtenidos de las instituciones bancarias o de terceros, créditos de los acreedores.
- **Materiales.** Son todos aquellos bienes tangibles de propiedad de la empresa. Se pueden dividir en:
 - **Bienes activos:** pueden ser utilizados por la empresa en el desarrollo de sus actividades. Solo tienen un valor financiero en caso de venta o liquidación (terrenos, edificios, instalaciones, oficinas, fábricas, herramientas).
 - **Materias primas:** material empleado tanto en la elaboración de sus productos como en los productos ya terminados.
- **Técnicos.** Son fundamentales para coordinar y gestionar otro tipo de recursos (de producción, de mantenimiento, mejoramiento de productos y procesos, etcétera); también se incluyen las licencias, *know-how*, patentes, marcas.
- **Humanos.** A la hora de administrar este tipo de recursos, que constituye el conjunto de empleados de una empresa, los directivos deben tener en cuenta muchos aspectos como: las habilidades, las ideas, los conocimientos, las necesidades, el desarrollo, los sentimientos, la experiencia, las cargas.

LA NORMALIZACIÓN O ESTANDARIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS

¿QUÉ ES LA NORMALIZACIÓN O ESTANDARIZACIÓN?

El término *estándar* es de origen inglés; inicialmente significaba “bandera, especialmente nacional u otra enseña”; por ejemplo: porta estándar (te). Pero actualmente, es utilizado como “algo establecido por la autoridad, la costumbre o el consentimiento general”, o sea, como sinónimo de *norma*.

Tecnológicamente es utilizado para definir una especificación que regula la realización de ciertos procesos, productos o la fabricación de componentes para garantizar la interoperabilidad.

Y por su parte, *normalización o estandarización* es el proceso de elaboración, aplicación y mejora de las normas que se aplican a distintas actividades científicas, industriales o económicas con el fin de ordenarlas y mejorarlas.

La normalización es una actividad muy necesaria, ya que:

- a. *Homogeniza las características* de los productos a fin de lograr un intercambio más justo y equivalente.
- b. *Presenta una gran conveniencia*, pues está pensada para ordenar y asegurar el cumplimiento de ciertos requisitos, que a las empresas les otorga imagen y al consumidor les sirve para sentirse seguro de su compra.

Para reafirmar lo dicho, la Comunidad Económica Europea requiere que los productos se fabriquen según determinadas normas, y que las empresas vendan sus productos de acuerdo con ellas. Si bien su cumplimiento no es exigido por leyes, los clientes europeos, generalmente, suelen exigir la certificación del cumplimiento de dichas normas al igual que sus proveedores.

También se define la *normalización o estandarización* como “el proceso de formular y aplicar reglas para una aproximación ordenada a una actividad específica, para beneficio y cooperación de todos los involucrados”.

OBJETIVOS

Con tal propósito la normalización o estandarización persigue fundamentalmente los siguientes objetivos:

- **Simplificación.** Trata de reducir los modelos a los más necesarios.
- **Unificación.** A fin de permitir la intercambiabilidad de producto o servicios a nivel internacional.
- **Especificación.** Evita los posibles errores de identificación entre los objetos estandarizados, adoptando a tal fin un lenguaje claro y preciso carente de falsas interpretaciones.

ANTECEDENTES

Puede decirse que los conceptos en que se basan las actuales normas de calidad son similares a los utilizados por los artesanos en la antigüedad, o sea, la planificación de sus tareas, las herramientas utilizadas, las materias primas que consumían, los trabajos que ejecutaban y la verificaciones de sus resultados.

Los sistemas de aseguramiento de la calidad más antiguos tenían mucho en común, y en años recientes, los países, más que las empresas, decidieron constituir sus propios modelos de normas para productos y servicios.

Cuando se establecieron sistemas de aseguramiento de calidad, la desventaja radicaba en que no se podía garantizar que la calidad tal como se definía en un país se adecuara a los requerimientos de otro. Por dicha causa comenzaron a adoptarse en muchos países modelos de normas similares.

En ese sentido, la importancia de la aplicación de las normas internacionales para el desarrollo e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad ha radicado en que son normas prácticas que por su sencillez han permitido su aplicación generalizada.

Por ello, al ser la calidad hoy uno de los factores esenciales de la competencia, en cualquier actividad, se ha generado la necesidad de implementar sistemas normalizados de aseguramiento de la calidad. Por ese motivo, las normas internacionales brindan el marco que permite evaluar razonablemente los productos y servicios por parte de terceros.

El aseguramiento de la calidad de los productos y servicios en los mercados internos e internacionales es hoy un factor decisivo para la subsistencia de las empresas.

LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA NORMALIZACIÓN

De allí que el proceso globalizador en el mundo y el alto nivel de competitividad resultante ha impuesto la necesidad de que los productos o servicios que se comercialicen se encuentren estandarizados. Así, toda empresa que desee incursionar en un mercado distinto de su país de origen pueda cumplir con determinados requisitos universalmente aceptados y gozar, a manera de verificación de dicho cumplimiento, de la posesión de un documento que lo certifique, emitido y avalado por una organización no gubernamental reconocida por todos.

Ello no significa el establecimiento de una norma de cumplimiento obligatorio y de carácter punitivo, sino la seguridad de brindar a todos los interesados una mayor garantía de las características de un producto o servicio ofrecido.

No ha sido de extrañar la creación de ese tipo de organismo ni tampoco que se hayan establecido normas que se refieran, particularmente, a la calidad de los productos o servicios, condición esencial que posibilita su utilización para el destino requerido por sus consumidores, permitiendo su comparabilidad con otros, al fijar ventajas competitivas entre dos objetos o servicios.

En la actualidad, esas normas, reconocidas nacional e internacionalmente, han sido redactadas y aprobadas por organizaciones no gubernamentales, independiente de todo organismo nacional o internacional, y si bien no tienen autoridad para imponerse a ninguna empresa ni país, son aceptadas incondicionalmente.

A tal efecto se ha creado la Organización Internacional para la Normalización, cuya finalidad es la coordinación de todas las normas nacionales establecidas en los distintos países, permitiendo a través de sus propias normas facilitar el comercio, el intercambio de información y la transferencia de tecnologías.

Suele confundirse la sigla asignada a las normas emitidas por dicha organización con las iniciales de su designación en inglés (*International Standards Organizations*). Sin embargo, el acrónimo ISO utilizado al efecto, proviene del griego *iso*, (igual), y constituye un símbolo de igualdad y estandarización que expresa con la mayor realidad su objeto principal: la promoción del desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales sobre la base de *iguales* condiciones de calidad, con excepción de la eléctrica y electrónica.

En la actualidad, los países del Mercosur, incluso con la participación de Chile, están tratando de elaborar un texto común que facilite la integración de dichas normas, y donde participan los siguientes organismos nacionales:

- Comité Brasileño de Calidad (CB 25).
- Instituto Argentino de Normalización (IRAM).
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNITA).
- Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN), Paraguay.
- Instituto Nacional de Normalización, Chile.

La Organización Internacional de Normalización tiene su sede en Ginebra (Suiza), y está compuesta por 146 países, con miembros de tres tipos:

- **Natos.** Designados uno por cada país. Su representación está a cargo del organismo nacional más competente.
- **Correspondientes.** Designados por aquellos países en vías de desarrollo que no posean un comité nacional de normalización. No toman parte activa en el proceso de normalización, pero se encuentran informados acerca de los trabajos que les interesen.
- **Suscriptos.** Designados por los países con economías reducidas a los que se les exige el pago de tasas menores a las habituales.

LAS NORMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS

La ISO cubre distintas áreas, y tiende a dictar reglas para la normalización de distintos productos o servicios, es decir: no solo se refiere a la calidad de los productos, sino también a la calidad de la administración o gestión de organizaciones o empresas, y dentro de éstas, a la calidad de determinadas actividades respecto al logro de su eficacia y efectividad.

Por ello, no es de extrañar la existencia de numerosas normas sobre *gestión de recursos* de las organizaciones y/o empresas, rescatadas a continuación para conocimiento de los lectores.

NORMAS ISO 9001/2006 - GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente sobre la base de la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA: La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal de cualquier tarea dentro del sistema de gestión de calidad.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- Evaluar la eficiencia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- Equipo para los procesos (tanto hardware como software).
- Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

6.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA: El término *ambiente de trabajo* está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo al ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas.

APLICACIONES

1. ¿En qué consiste una *gestión de recursos*?
2. ¿Qué entiende por *recursos de una organización*?
3. ¿Cómo clasificaría a los recursos?
4. ¿Cuáles considera recursos técnicos?
5. ¿En qué consiste la *normalización*?
6. ¿Cuáles son los recursos normalizados por la OIN?
7. ¿Qué es la OIC?

UNIDAD 17

EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

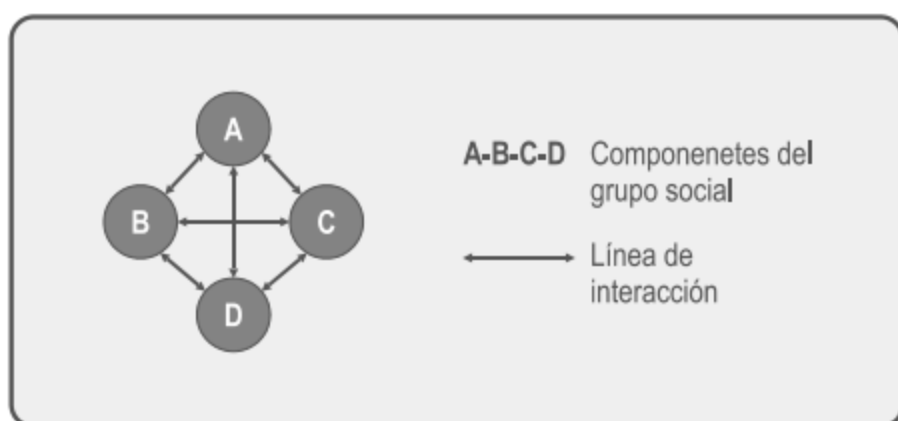
LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El hombre es, como ya lo dijera Aristóteles, un ser sociable por naturaleza, incluso más que la abeja y que los otros animales que viven agrupados. Por lo tanto, la vida social es un imperioso mandato de la naturaleza.

El ser humano, al vivir en una sociedad formada a su vez por otros hombres, ligados al grupo al que pertenecen, debe encuadrar su comportamiento de forma tal de que permita el logro de los objetivos previstos en esa asociación.

Ese comportamiento, que se exterioriza a través de un modo de obrar, de sentir y de pensar, es impuesto individualmente a cada uno de los integrantes de ese grupo a través de la fuerza coercitiva, la cual constituye el lazo que mantiene esa unidad social.

Es decir que dentro de ese grupo de personas, que en adelante llamaremos grupo social, unos ejercen influencia sobre otros, y éstos a su vez sobre aquellos. Esa acción recíproca se conoce bajo el nombre de *interacción*, y define el acto y el efecto de influir y ser influido igualmente por los otros.



Dicho en otros términos, el hombre no solo actúa por sus propias motivaciones, sino al mismo tiempo por las motivaciones de los demás, originando una comunicación en forma de interacción.

EL GRUPO SOCIAL

Hemos dicho que el individuo es un animal social que para su sustento fisiológico depende de la gente que lo rodea. En otras palabras, durante la mayor parte de su vida, el individuo obra no puramente como tal, sino como miembro de un grupo.

El grupo social puede considerarse como la unidad más pequeña dentro de la cual se produce esa acción del hombre de tratar con los demás. Pero el grupo social es algo más que una suma total de individuos, cada uno de los cuales actúa a su manera. De aquí que digamos que el grupo social existe en cuanto la gente comparte valores que le son comunes y en cuanto sus papeles sociales se entrelazan estrechamente.

Dicho de otra manera, existe un grupo social cuando se ha desarrollado un sistema de relaciones y esperanzas que unen a los miembros del grupo, unos con otros, dándoles al grupo una personalidad distinta de la propia o de la ajena. Por ello, cuando mencionamos a un grupo social estamos individualizando a un conjunto de personas que persiguen intereses u objetivos comunes que pueden ser de distinta naturaleza (familiares, políticos, educativos, sociales, etcétera).

LAS RELACIONES HUMANAS

El estudio de las relaciones que se crean entre los componentes de un determinado grupo social o entre diversos grupos sociales, y que conducen al logro de sus respectivos intereses, en la forma más eficiente posible, es el objeto de la disciplina que se conoce bajo el nombre de *relaciones humanas*, si bien su aplicación más frecuente es dentro del ámbito de una empresa.

La empresa constituye la célula de toda la actividad económica, participando al mismo tiempo como unidad de producción y de consumo de bienes y servicios. Por lo tanto, la mayor eficacia con que llegue al cumplimiento de sus fines específicos dependerá no solo de los bienes materiales que posea, sino del empleo de los recursos humanos.

En un sentido limitado, entonces, las relaciones humanas se ocupan del estudio de los distintos aspectos donde se desenvuelven las personas que componen un grupo social, del cual se sirve la empresa para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus fines. Esto significa que analizan las distintas relaciones que se crean entre sus integrantes, buscando un equilibrio entre la administración de la empresa y las fuerzas del trabajo que actúan bajo su dependencia.

En tal sentido, mediante el empleo de los principios y técnicas que nos enseña el estudio de las relaciones humanas, estaremos en condiciones de:

- a. Tener un completo conocimiento de las personas que trabajan en una empresa (jefes y subordinados), mediante el análisis de sus características individuales.
- b. Establecer las formas en que las personas interactúan y se comunican entre sí.
- c. Crear un clima de trabajo que permita el logro de una mayor colaboración hacia la empresa.
- d. Incrementar los beneficios u optimizarlos en función de los recursos disponibles, fin último de la empresa.

EL HOMBRE. SUJETO Y OBJETO DE LAS RELACIONES HUMANAS

La creación de numerosos grupos sociales a lo largo de la civilización no ha sido el resultado de un hombre aislado, sino el de su participación activa dentro del grupo al que pertenece o dentro del cual se incluye, o sea, el de su vida en sociedad.

Hemos señalado anteriormente que las acciones individuales deben ser apoyadas por el resto del grupo social, que a su vez impone otras para asegurar la armonía de dicho grupo y el cumplimiento de los objetivos perseguidos: unos y otros se complementan.

En consecuencia las relaciones humanas como disciplina de estudio de estos elementos toma al hombre en calidad de sujeto y de objeto. En efecto, la acción del hombre se desarrolla dentro de dos campos perfectamente definidos:

INDIVIDUAL	Como ente autónomo e independiente, sobre la base de los recursos biológicos que la naturaleza le proporciona, y que lo hacen distinto de los demás. En este caso, actúa por instinto y en función de sus intereses personales, tratando de satisfacer sus necesidades naturales, es decir, actúa subjetivamente.
COLECTIVO	En su relación con el grupo social al que pertenece, y que lo transforma en una persona propiamente dicha. Aquí persigue el interés del grupo social al cual se integra por sobre sus propios intereses, es decir, actúa objetivamente.

El hombre se convierte en sujeto y, al mismo tiempo, en objeto de estudio de las relaciones humanas, según actúe en forma individual o colectiva.

La relación humana se establece entre varios sujetos, pero con un objetivo plenamente definido: el logro de una finalidad para todo el grupo social, que como conjunto de personas, se convierte en el objeto de la disciplina.

En efecto, una organización es una unidad o un conjunto de personas que trabajan para alcanzar uno o más objetivos determinados, comunes a todas ellas.

Con el fin de ayudar a comprender mejor a esas personas para que puedan llevar a cabo esos objetivos, incluso mejorarlos, se han realizado estudios acerca de su comportamiento, individual o grupal. Esos estudios basados en la psicología, la sociología y la antropología han creado los principios de una disciplina que se conoce con el nombre de *comportamiento organizacional*.

Por ello, cuando nos referimos a la conducta de una organización, no solo tomamos en cuenta la conducta de los individuos que la integran, sino también la de sus grupos y actividades.

APLICACIONES

1. ¿Qué entiende por comportamiento organizacional?
2. ¿Qué es una relación interpersonal?
3. ¿Qué considera un grupo social?
4. ¿A qué llama características biográficas?
5. Defina el temperamento, el carácter y la personalidad de una persona, y establezca sus diferencias.

UNIDAD 18

EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Todas las personas son diferentes, ya que tienen una manera propia de enfrentar los problemas que se le presentan, pues difieren en razón de su talento, de su forma de controlar sus impulsos, como así también se diferencian en función de sus actitudes, ideas y aspiraciones.

Incluso esas formas de actuar varían dentro de la misma persona a través del tiempo; es decir, no se piensa igual cuando uno es adolescente, que cuando uno es joven o anciano.

Respecto de esto último, es interesante transcribir un cuadro que indica el autor Solanas en su obra *Administración de las organizaciones*, donde analiza en forma muy simple las divergencias de comportamiento según la edad de las personas:

EN SU INFANCIA	EN SU EDAD ADULTA
Pasividad	Actividad
Estado de dependencia	Independencia
Actuar en pocas cosas	Actuar en muchas cosas
Intereses erráticos y casuales	Intereses definidos
Ocupar una posición subordinada (y parasitaria) en la familia y en la sociedad	Aspirar a ocupar una posición igual o superior a los demás en la familia y en la sociedad
Falta de conciencia	Conciencia y control de sí mismo

Ello nos dice que la maduración del individuo también condiciona su comportamiento organizacional. Pero, a su vez, la organización le impone el suyo e influye en el individuo, facilitando o dificultando ese proceso.

Luego de numerosos estudios e investigaciones se han llegado a fijar ciertos principios generales acerca de la conducta de las personas, que reproducimos a continuación:

1. La conducta tiene un origen claro.
2. La conducta tiene unos objetivos.
3. La conducta que puede ser observada es mensurable.
4. La conducta que no es claramente observable (pensamiento, percepción) también es importante para la obtención de objetivos.
5. La conducta está motivada.

El comportamiento de los individuos que componen una organización es la base de su rendimiento, si desea llevar cabo una gestión eficaz.

Tres aspectos son importantes considerar a tal efecto:

- a. Las características biográficas.
- b. La capacidad.
- c. La personalidad.

Las *características biográficas* de todo individuo que presta servicios en una organización son puramente objetivas y de fácil obtención en los registros personales. Entre ellas se encuentran las siguientes:

EDAD	Existe una relación de rendimiento laboral con la edad de todo trabajador, que se manifiesta sobre todo cuando éste desempeña tareas que requieren un esfuerzo físico.
SEXO	En la actualidad, existen mínimas diferencias en cuanto al rendimiento laboral respecto del sexo de las personas, aun cuando en aquellas tareas que requieren un esfuerzo físico es preferible el hombre, y en las tareas de carácter rutinario se opta por la mujer.
ESTADO CIVIL	Cuando las personas están casadas asumen una mayor responsabilidad en cuanto al cuidado del mantenimiento del empleo y al cumplimiento estricto de las normas de toda organización.
PERSONAS A SU CARGO	Existe una relación positiva entre el rendimiento laboral y el número de personas a cargo del trabajador, pues asume por tal situación una mayor responsabilidad y necesidades del producto de su trabajo.
ANTIGÜEDAD	La antigüedad por sí sola no es determinante de un mayor rendimiento laboral, pero sí mejora la capacitación del trabajador, cuyo rendimiento es mayor a medida que avanza su antigüedad en el cargo.

Respecto de la *capacidad*, podemos mencionar las siguientes facultades, propias del individuo:

INTELECTUALES	Imprescindibles cuando se trata de tareas mentales, pero necesarias para cualquier tarea.
FÍSICAS	Imprescindibles para toda tarea que requiere esfuerzos físicos y requiere trabajadores que puedan desempeñarlos con eficiencia.
INTEGRACIÓN DE FACULTADES Y EMPLEO	Ambas facultades (intelectuales y físicas) deben complementarse con la tarea asignada. Tal es así que, en algunos casos, se requieren mayores facultades intelectuales que las físicas; y en otros casos, la situación inversa.

Y cuando nos referimos a la *personalidad*, tendremos en cuenta los siguientes factores determinantes:

HEREDITARIOS	De indudable importancia en la personalidad de todo individuo, por la continuidad de ciertos aspectos físicos y biológicos que pueden ser determinantes.
AMBIENTALES	Son de importancia en la formación de la personalidad del individuo, pues afectan su cultura; y, en consecuencia, las normas, actitudes y valores que determinarán su comportamiento futuro.

SITUACIÓN	Las distintas situaciones a las cuales es sometida una persona en su vida de relación influyen en su comportamiento, agravando o atenuando los factores hereditarios y ambientales que han configurado su personalidad.
------------------	---

Los rasgos que definen la *personalidad* de todo individuo han sido estudiados por aquellos psicólogos especializados en caracterología. No obstante transcribimos la siguiente tabla que nos muestra algunos de sus rasgos primarios y sus correspondientes contraindicaciones:

RASGOS PRIMARIOS	CONTRAINDICACIONES
1. Reservado	Extrovertido
2. Menos inteligente	Más inteligente
3. Afectado por sentimientos	Emocionalmente estable
4. Sumiso	Dominante
5. Serio	Despreocupado
6. Oportunista	Escrupuloso
7. Tímido	Arriesgado
8. Obstinado	Sensible
9. Confiado	Suspica
10. Práctico	Imaginativo
11. Franco	Astuto
12. Seguro de sí mismo	Aprensivo
13. Conservador	Experimentador
14. Dependiente del grupo	Autosuficiente
15. Incontrolado	Controlado
16. Relajado	Tenso

También a manera de ejemplo, reproducimos a continuación el test de cuatro tipos de personalidad, que incluye el autor Robbins en su obra *Comportamiento organizacional*.

	GRAN ANSIEDAD	POCA ANSIEDAD
EXTROVERTIDO	Tenso, excitable, inestable, afable, sociable y dependiente	Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable, sociable y dependiente
INTROVERTIDO	Tenso, excitable, inestable, frío y tímido	Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido

EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL ÁMBITO CULTURAL Y SOCIAL

El comportamiento del hombre resulta de la consideración de los siguientes modos en que ha sido transmitida su cultura:

- **Hereditariamente:** vinculado a lo biológico, el cual es estudiado por una rama especial de la biología, la genética.
- **Socialmente:** resulta de la comunicación de valores entre las personas que viven en sociedad.

De allí que se afirme que el comportamiento no es solo un fenómeno heredado de la naturaleza humana, sino también un producto de las influencias del ámbito cultural y social.

Sin embargo, en su comportamiento social, la persona no puede olvidarse de sí misma, ya que esta actitud le ha sido transmitida por la propia naturaleza y solo le es posible modelarla en su actuación con otros seres humanos. Esto da lugar a la existencia de varios grupos entre su vida íntima y su vida de relación, que Nicolás Berdiaff ha reducido a los indicados en el cuadro de la página siguiente, determinando para cada caso las formas en que comúnmente actúan.

GRUPOS DE RELACIÓN ENTRE EL HOMBRE Y LA SOCIEDAD		
	COMPORTAMIENTO	FORMAS DE ACTUAR
1	Ignorante de la sociedad y absorbido por la sociedad.	Tipo más elemental. Se siente cómodo en la vida social. Se impone alguna reserva. Persona sin originalidad, sujeto a la tradición.
2	Sin experiencia de la soledad, pero indiferente a la sociedad.	Está de acuerdo con la vida social. Conciencia socializada. No comparte los intereses sociales.
3	Familiarizado con la sociedad, pero sin preocupación social.	Débilmente adaptado a la sociedad. Conciencia poco socializada. Aislado del medio social. No son luchadores ni poseen iniciativa.
4	Vive en la soledad, sin desinteresarse de la sociedad.	Están en conflicto con la comunidad social o religiosa. No están de acuerdo con el medio ni con la opinión pública.

ADAPTACIÓN AL AMBIENTE

En el análisis de los grupos de relación a los que nos hemos referido anteriormente, hemos visto las distintas posibilidades que se presentan en la relación entre el hombre y la sociedad, y sus efectos en el comportamiento del hombre.

Cuando esa relación produce un bienestar en el individuo y no se presentan conflictos con el medio social, como consecuencia, se reconoce la existencia de una adaptación del hombre al ambiente en el cual actúa.

Si tenemos en cuenta que el medio social es único e igual para todos sus componentes, son éstos los que deben amoldar su personalidad para evitar situaciones molestas, tanto para ellos como para los demás.

En el campo de aplicación de las relaciones humanas, o sea, en la empresa, debe lograrse la adaptación del hombre a su medio laboral. Éstos son los principales objetivos de dicha disciplina:

- *Su adaptación al trabajo* utilizando los instrumentos necesarios para determinar las aptitudes y personalidad de cada individuo a efectos de colocarlo en el lugar y la tarea que más le conviene, y hacerlo más feliz, con el fin de obtener el mejor rendimiento para la empresa y el mayor bienestar para el hombre.
- *Su adaptación a él mismo*, tratando de brindar al trabajador un ambiente físico adecuado y las mejores comodidades que permitan a éste realizar su tarea con la mayor eficiencia.
- *Su adaptación a los demás*, creando un ambiente de trabajo constituido por la confianza y el respeto recíprocos, tanto entre sus pares como hacia sus superiores o subordinados.

CONDICIONES DE ÉXITO

No cabe la menor duda que el logro de la adaptación del hombre al ambiente en donde se desarrolla ha de asegurar el mayor de los éxitos en los objetivos que persigue.

En el aspecto empresarial, se incrementarán los rendimientos, aumentará la producción, y el trabajador gozará de incentivos materiales que le permitirán asegurar su bienestar y el de su familia.

De allí que suela afirmarse que dicha adaptación representa una de las principales condiciones de éxito, no solo para quien ha logrado adaptarse, sino también para todos los que actúan a su alrededor.

Por ello, cuando un sujeto se incorpora a un determinado grupo social debe tratar de buscarse un equilibrio entre sus necesidades y las posibilidades que dicho grupo le brinda, con el fin de no penetrar en conflicto ni con los demás sujetos que lo componen ni con el mismo grupo.

De tal manera, se debe tener en cuenta dos aspectos esenciales:

- *Conocerse a sí mismo*: sus apetencias, sus reacciones, su modo de obrar, las actitudes que adopta frente a determinadas situaciones, etcétera, o sea, deben considerarse sus:

ASPIRACIONES E INTERESES	Las metas lógicas que se ha propuesto alcanzar en su vida, ya que si éstas son inalcanzables le han de producir estados de insatisfacción que exteriorizará con actitudes de continua rebelión y falta de interés en el trabajo.
TEMPERAMENTO Y CARÁCTER	Debe tener conocimiento de su propio perfil psicológico, que le será de suma importancia en las tareas que le sean asignadas y en las relaciones con los demás componentes de su grupo.
CAPACIDAD INTELECTUAL	Grado de inteligencia que posee y su aptitud para encarar y resolver con exactitud y rapidez los problemas que se le presenten.
NIVEL CULTURAL	Éste amplía el campo de acción del individuo y le permite entrar en contacto con personas que, muchas veces, no son de su misma posición intelectual.

- *Conocer a los demás*, dado que al pertenecer a un determinado grupo social, se requiere un trato cotidiano y una estrecha colaboración entre sus integrantes. De allí, que un trato adecuado a la personalidad de cada uno ha de traer, sin duda alguna, un permanente equilibrio en el grupo, brindándole grandes satisfacciones.

En el caso en que el grupo social mencionado, se refiera a la empresa en la cual desarrolla sus tareas, ese conocimiento deberá extenderse a:

EMPRESA	Respecto de las normas y reglamentos internos que regulan el desenvolvimiento de las tareas a cargo de cada uno de sus integrantes.
SUPERIORES	Conocer los niveles de autoridad y responsabilidad, así como también el temperamento y carácter de los directivos con el fin de desempeñar sus funciones con una conducta adecuada.
PARES O COLEGAS	Asegurar una correcta división del trabajo que permita la colaboración y la prestación de ayudas recíprocas con miras a una dependencia orgánica.

PSICOLOGÍA. CIENCIA DE LA CONDUCTA HUMANA

Numerosos psicólogos modernos sostienen que la conducta es el principal tema de la psicología, ya allí se expresa la personalidad del individuo. La conducta se presenta así como la exteriorización de la personalidad, y para conocer ésta es necesario interpretar aquella.

Dicha posición se basa en que la conducta responde a determinadas causas, que reciben el nombre de *motivaciones*, y que la psicología trata de explicar. Teniendo en cuenta que las motivaciones pueden ser tanto conscientes como inconscientes, y que éstas últimas escapan al conocimiento del propio sujeto, hay exteriorizaciones de la conducta que toda persona ignora. Fue John Watson (1878-1958) quien expuso la *teoría del conductismo*, surgida como reacción al *estructuralismo*.

El *estructuralismo* fue una línea de pensamiento psicológico que sostenía que la mente humana se compone de estados mentales básicos (sensaciones, imágenes, sentimientos), todos ellos debidamente estructurados y susceptibles de ser descompuestos en elementos mentales más simples. Extendía los métodos de la psicología animal a la humana, estudiando al hombre como organismo de reacción frente al medio natural.

Su objeto, entonces, era la conducta como actividad del organismo en su conjunto. Por lo tanto, los únicos métodos a utilizar para su estudio eran los objetivos. De allí, la utilización de la *teoría del reflejo condicionado*.

Para esta teoría, un *reflejo* es una reacción involuntaria, automática, producida por un estímulo en los centros nerviosos del hombre. El reflejo natural se presenta así como innato; en cambio, el reflejo condicionado es el resultado de un aprendizaje.

En efecto, Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936), a quien se le asigna la paternidad de este último concepto, sostenía que existe un reflejo condicionado cuando un organismo exhibe una respuesta aprendida a un estímulo que previamente era incapaz de provocar dicha respuesta.

TEMPERAMENTO. CARÁCTER. PERSONALIDAD

En el lenguaje común, existe una analogía en cuanto a la interpretación de los términos *temperamento*, *carácter* y *personalidad* que es necesario distinguir, para así comprender muchos de los conceptos que seguirán en nuestro desarrollo:

TEMPERAMENTO	Es la estructura psicofísica que el ser humano posee desde su nacimiento. Todas las personas nacen con un determinado organismo físico y psíquico, cuyos sistemas se integran y funcionan coordinadamente, y con el cual
---------------------	--

	se enfrentan al mundo exterior. El temperamento es innato.
CARÁCTER	Hace referencia a los distintos modelos de conducta que el hombre adopta en su contacto con el medio social. Así, muchas reacciones que le son propias por temperamento se modifican por frenos que el propio carácter le impone. El carácter es adquirido. Los conceptos anteriores indican que el carácter no es opuesto al temperamento, sino que es temperamento, pero moldeado por el contacto con el medio social.
PERSONALIDAD	Alude a la unidad formada por el temperamento y el carácter, pero no a una suma de dichos elementos, sino a un todo organizado donde dichas partes se encuentran relacionadas.

La personalidad puede moldearse a su vez por:

IMITACIÓN	Reproduce gestos, palabras y actos que percibe de otros y los incorpora al acervo de su personalidad. Por la imitación, que es instintiva, podemos explicarnos los hábitos comunes a todo grupo social como sus costumbres, sus modismos, sus modalidades, etcétera.
EDUCACIÓN	Opera de un modo más consciente, puesto que organiza en forma más sistemática las influencias externas.
SUGESTIÓN	Ejerce influencia sobre el grupo social en que vive, modificándolo en cierta medida. El individuo influye sobre el grupo social y puede determinar por su acción nuevas ideas, nuevas concepciones, nuevos modos de pensar y de actuar.

PROBLEMAS DEL TRABAJO EN COMÚN

El especialista Carl Rogers sostenía que considerar los comportamientos como intentos racionales del organismo de ajustarse a su entorno, resulta más ventajoso que calificar algunas actitudes de anormales. En efecto, el trabajo en común produce muchas veces situaciones desagradables entre las personas o con su superior inmediato. Todo ello motivado, muchas veces, por problemas de carácter.

En tal sentido, el asesoramiento psicológico ha contribuido a descubrir los problemas que causan esas diferencias de carácter. De allí que haya muchos problemas personales que se manifiestan en el trabajo, existiendo también una gran variedad de formas de ayuda disponibles para las personas con tales problemas.

En algunos casos, esa ayuda puede estar próxima, gracias a la amistad y lealtad desarrolladas entre los individuos que trabajan juntos en armonía. En

otros casos, es la dirección de la empresa la que proporciona la asistencia, que puede ser psiquiátrica, para los ejecutivos, hasta la orientación profesional para los trabajadores más jóvenes, pasando por métodos de rehabilitación para alcohólicos y drogados, si hiciera falta.

Mucho se ha estudiado sobre este tema, y es interesante la transcripción del siguiente cuadro, en el que se ponen de manifiesto las ventajas que presenta, en algunos casos, la intervención de los superiores en la solución de los problemas que plantea el trabajo en común; y en otros, la de algunos profesionales ajenos a la relación laboral.

VENTAJAS DE LOS JEFES	VENTAJAS DE LOS ESPECIALISTAS
Más accesibles a los empleados.	Mayor conocimiento de la técnica de aconsejar.
Relación más natural.	Menos parcialidad y mayor confidencialidad.
Conocimiento del comportamiento del empleado en su trabajo.	Menos conflicto con la función de otros empleados.
No intervención alguna en el problema de la persona externa.	Menor implicación emotiva.

FUENTES DE ERROR EN LOS JUICIOS SOBRE LA CONDUCTA HUMANA

Para realizar un juicio acerca de la conducta de un individuo no puede efectuarse un análisis, enfocándolo como un ser totalmente aislado de los demás. Por ello, el estudio de los distintos tipos que configuran una caracterología especial, prevé para cada uno de ellos un modo de obrar o reaccionar frente a un determinado estímulo, presentándose así la conducta como un hecho psíquico y no físico.

Pero ese modo de obrar se encuentra relacionado con la/las:

PERSONALIDAD INDIVIDUAL	El tipo de comportamiento que asume la persona por sus características de índole personal.
MODIFICACIONES DEL PROPIO COMPORTAMIENTO	El propio comportamiento de uno provoca cambios en la conducta de los demás o viceversa, producidos en uno por la conducta de otros.
MODIFICACIONES DEL GRUPO SOCIAL	Cambios en el grupo de pertenencia, producida como consecuencia de la interacción entre sus miembros.

Por lo tanto, la conducta de un individuo no puede ser juzgada como un acto de reacción personal frente a un estímulo, sino en función de una conducta causada (según así la denomina Maier en su obra *Psicología industrial*) por el grupo social al que pertenece, y al momento y ambiente en que se desenvuelve.

En consecuencia, cuando definimos la conducta del individuo como una reacción determinada frente a un determinado estímulo, no tenemos en cuenta los otros factores que la modelan y convierten en un elemento dinámico, no estático.

De allí que, si bien el individuo desarrolla actitudes propias, en razón de su personalidad, también procede de acuerdo con las de los otros del grupo y de las modificaciones que en todos ellos se producen por la interacción.

Resumiendo, no podemos esperar una determinada conducta individual en todo momento, en forma permanente, analizando solamente las características de la persona que juzgamos, pues puede variar o cambiar por la influencia que ejercen los factores antes mencionados.

Y, en definitiva, caeremos en un juicio equivocado acerca de la forma en que un individuo se conducirá frente a una situación determinada si creemos que obrará en igual forma que en un caso similar anterior, ya que para que ello suceda, deberían presentarse idénticas condiciones que influyeron en aquella oportunidad en la adopción de tal conducta.

ATRIBUTOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO

INTERNOS	Personas que pueden controlar lo que les ocurre.
EXTERNOS	Personas que piensan que lo que les ocurre está controlado por fuerzas externas como el destino, la suerte o el azar.
PUNTOS DE CONTROL	El grado en que las personas piensan que son dueñas de su destino.
AUTOESTIMA	El grado en que una persona se acepta o se rechaza.
AUTOCONTROL	La capacidad del individuo para adaptar su conducta a los factores externos de la situación.

Independientemente de las características individuales que hemos señalado anteriormente, existen fuerzas que actúan sobre el empleado y dirigen su conducta. Esas fuerzas se conocen con el nombre de *motivación* y sobre dicha cuestión pasamos a referirnos.

El comportamiento de los grupos

Es importante conocer la naturaleza de los grupos dentro de las organizaciones: sus distintas clases, formación, características y conflictos. Para este último aspecto destinaremos, por su importancia, los siguientes párrafos.

Hemos visto que el grupo se define como la reunión de dos o más personas que interactúan entre sí, son interdependientes, y se han unido para alcanzar objetivos particulares.

La mayoría de los empleados de una organización son componentes de un grupo determinado que puede ser formal o informal, pero éstos pueden asumir diversas características que trataremos de resumir en el siguiente cuadro:

<p>GRUPOS FORMALES</p>	<p>Son aquellos basados en una cierta posición dentro de la estructura de la organización, y sus funciones se encuentran determinadas en el organigrama. Entre éstos se encuentran los:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de mando: formado por los subordinados que rinden cuenta a un determinado superior y se encuentran bajo sus órdenes. • Grupos de tareas: son aquellos en los cuales los empleados desarrollan su trabajo juntos para completar una tarea determinada. Aquí, los individuos se relacionan de manera leal y regular, y nada tienen que ver con su actividad dentro de la organización.
<p>GRUPOS INFORMALES</p>	<p>Entre los grupos informales se encuentran los:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de interés: son aquellos que se unen para un objetivo común, aunque no pertenezcan al mismo grupo. • Grupos de amistad: cuando los miembros del grupo tienen algo en común (edad, creencias políticas o religiosas, orígenes étnicos, etcétera), y extienden sus relaciones y comunicaciones fuera de su ambiente laboral.

En realidad, ambos grupos surgen como respuesta al contacto de las personas en la organización, y constituyen formaciones naturales que se llevan a cabo de manera espontánea, que en algunos casos, coinciden con la estructura de la empresa (formales); y en otros, con motivaciones individuales (informales).

La razón de la formación de grupos

Mucho se ha estudiado para conocer por qué se forman los grupos de personas, tanto formales como informales. Muchos sostienen que para la satisfacción de sus necesidades y en particular, para las siguientes:

SEGURIDAD	Al estar en grupo el individuo no se siente solo, pues encuentra guía y apoyo en la solución de sus problemas.
ESTATUS	Al integrar determinados grupos, un sujeto adquiere una posición social frente a otros que le brinda prestigio y reconocimiento ante los demás. Pertenecer a un grupo de atletismo, de consulta o de investigación, etcétera, son menciones que le producen una satisfacción a todo individuo.
AUTOESTIMA	Es la consecuencia de los valores asignados por el estatus. La sola aceptación de su presencia en un determinado grupo aumenta la importancia que tiene todo individuo.
OBTENCIÓN DE METAS	El desarrollo de tareas para cumplir determinados objetivos en conjunto, con los cuales una persona se encuentra identificada, la hace sentir copartícipe de un triunfo en común.

Al igual que las personas, los grupos de individuos aprenden a convivir y su rendimiento depende del aprendizaje individual y de su capacidad para trabajar en equipo.

APLICACIONES

1. Palabras clave. Definirlas y obtener artículos o párrafos de diarios y/o revistas en los cuales sean utilizados:
2. ¿En qué consiste la motivación?
3. ¿Qué es un incentivo?
4. Clasifique los incentivos.
5. ¿En qué se diferencia la conducta, el carácter y el comportamiento de una persona?
6. ¿Qué es una relación interpersonal?
7. Defina el temperamento, el carácter y la personalidad de un sujeto, y establezca sus diferencias.

UNIDAD 19

CULTURA ORGANIZACIONAL

RECONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN

Cuando nos referimos a la cultura de una organización acostumbramos a referirnos a un sistema de significados compartidos por parte de sus miembros, que la distingue de toda otra organización.

El especialista Schein, por su parte, ha propuesto la definición de *cultura organizativa* con arreglo a las siguientes características:

1. Un modelo de supuestos básicos
2. Inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dada a medida que aprende a tratar sus problemas de adaptación externa y de integración interna.
3. Que ha funcionado lo bastante bien para ser considerada válida y, por lo tanto, para ser impartida a los nuevos miembros de una empresa como forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

Evidentemente, como en cualquier otro sistema social, las organizaciones tienen su propia cultura, esto es, un conjunto de símbolos compartidos que constituye un elemento imprescindible para su conocimiento.

La cultura puede definirse como el conjunto de modos de pensar, sentir y hacer de todos aquellos que componen una organización.

En este ámbito, se encuentran incluidos las costumbres, prácticas, creencias, valores, normas y todos los conocimientos que hacen posible que una organización (en su totalidad objetiva y simbólica) pueda ser reconocida de las demás por su diferencia específicas.

Las investigaciones abocadas a este ámbito organizacional han demostrado que la cultura puede constituir un recurso importantísimo con el que cuenta la organización. Mientras algunas organizaciones tienen culturas innovadoras y abiertas a la creatividad y a las capacidades potenciales de sus miembros; otras, en cambio, están orientadas a disminuir, cuando no anular, esas invalorable cualidades de sus integrantes.

Algunos teóricos consideran la cultura como parte de la identidad de la organización. Aunque otros prefieren ubicarla como un elemento perteneciente a la estructura, más precisamente, en el dominio de las capacidades existentes.

La cultura puede emanar de la propia organización, pero también puede ser un modelo adoptado a modo de imitación de otras organizaciones exitosas.

Los rasgos de la cultura en una organización son, por lo general, aceptados en el marco de ella misma; y son aplicados por sus propios integrantes a través de una interacción recíproca en su contexto.

Los criterios de una organización se refuerzan y a menudo se reproducen por los rasgos de su cultura, pues aunque no son fácilmente muy visibles, producen cambios que escapan al control de la propia organización y de sus integrantes, o sea, la cultura se manifiesta tanto en la dimensión formal como en la informal de la propia organización.

También la cultura ha sido definida como la forma de hacer las cosas, pues es el conjunto de los valores básicos de la organización, compartidos por la mayoría de sus integrantes.

En efecto, la cultura organizacional se refiere a la forma en que todos los empleados perciben sus características (concepto descriptivo), y no al hecho de que ellas les agraden o desagraden (concepto evaluativo). Esto marca una distinción con el concepto de satisfacción laboral.

Sin embargo, toda organización es un sistema incluido dentro de uno mucho mayor llamado sociedad, pues los valores, creencias y prácticas aceptadas por la sociedad, que llamamos la cultura de esa sociedad, regula a su vez los comportamientos individuales, los que constituyen una verdadera base de la cultura organizativa.

CARACTERÍSTICAS

Recientes estudios e investigaciones han establecido la existencia de diez características primarias que concentran en esencia la cultura organizacional. Por lo tanto, es importante señalarlas para comprender, como hemos dicho anteriormente, el sistema de significados compartidos de los miembros de una organización que los permite distinguir de otras.

IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS	El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
ENFÁSIS EN EL GRUPO	El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS	El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
INTEGRACIÓN EN UNIDADES	El grado en se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e interdependiente.
CONTROL	El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
TOLERANCIA AL RIESGO	El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
CRITERIOS PARA RECOMPENSA	El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
PERFIL HACIA LOS MEDIOS O FINES	El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
ENFOQUE HACIA UN SISTEMA ABIERTO	El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

RELACIONES DE LA CULTURA Y EL CONTEXTO ECONÓMICO

Las organizaciones eran consideradas, hasta hace no muchos años, una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas.

Se contaba para ello con niveles hacia arriba (superiores) y hacia abajo (inferiores o subordinados), una división en departamentos para cada una de sus actividades, el establecimiento de relaciones de autoridad, etcétera.

Pero las organizaciones también poseen personalidad, al igual que las personas; son rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. Estas condiciones son las que últimamente se han comenzado a reconocer en las organizaciones.

Por lo tanto, se ha aceptado el papel que la cultura desempeña en la vida de todos los miembros de la organización.

Cuando una organización adquiere vida propia, además de la de sus miembros, se dice que se institucionaliza, es decir, se constituye en algo que adquiere un valor propio sin perjuicio de los bienes o servicios que produzca. Por ello, la *institucionalización* sirve para que los miembros de la organización comprendan cuál es la conducta apropiada y sensata. Y, a su vez, una organización con una cultura también explica la conducta de las personas en el trabajo.

Si bien la cultura organizacional presenta propiedades comunes, ello no significa que dentro de una determinada cultura no existan subculturas, lo cual da lugar a la siguiente distinción:

CULTURA DOMINANTE	Expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización.
SUBCULTURAS	Se suelen definir de acuerdo con la denominación de departamentos y la división geográfica de la empresa.
VALORES CENTRALES	Son los valores primarios o dominantes aceptados en toda la organización.



Gerard Hendrik Hofstede (3 October 1928, Haarlem)

Es un influyente psicólogo social, profesor de antropología, ingeniero mecánico y escritor holandés en el campo de las relaciones entre culturas nacionales y entre culturas dentro de las organizaciones. Es autor de muchos libros, incluyendo *Culture's Consequences* (Las

consecuencias de la cultura) y *Software of the Mind* (El software de la mente), coescrito con su hijo Gert Jan Hofstede. El trabajo de Hofstede mostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento

de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo. Desarrolló el llamado *modelo de las cinco dimensiones* para identificar los patrones culturales de cada grupo, que se detalla en la siguiente tabla:

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
DISTANCIA AL PODER	El grado en el que miembros menos poderosos de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Un puntaje más alto sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas.
INDIVIDUALISMO VS. COLECTIVISMO	El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí mismo o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización. Estados Unidos es una sociedad más individualista.
MASCULINIDAD VS. FEMINIDAD	El lado masculino de esta dimensión representa la preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material por el éxito. La sociedad, en general, es más competitiva. Su opuesto, la feminidad, se refiere a una preferencia por la cooperación, la modestia, preocuparse por los débiles y la calidad de vida. La sociedad es general está más orientada a llegar a consensos.
EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	Refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con más puntaje en esta escala evitan tomar riesgos. Las culturas mediterráneas, Latinoamérica y Japón son las más altas en esta categoría.
ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO VS. ORIENTACIÓN	Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.

CULTURAS NACIONALES Y ORGANIZACIONALES

Es importante destacar, en principio, el significado de ambas culturas para poder establecer a posteriori las diferencias que las separan:

- Las culturas nacionales son aquellas que han adquirido los individuos, instituciones y organizaciones en cada país, y presentan características similares en cada uno de ellos; por lo tanto, se diferencian de las de otros países.

- Las culturas organizacionales, también llamadas culturas empresariales, son aquellas que suelen adoptar las diferentes organizaciones dentro de un mismo país.

Sus diferencias pueden resumirse así:

- Las *culturas nacionales* presentan diferencias que las distinguen de otras (hábitos, costumbres, alimentación, gustos, etcétera). Es el conocimiento adquirido por cada individuo, en particular, o sea una mezcla estructurada de experiencia, valores, información contextualizada, que proporciona un marco excelente para evaluar e incorporar nuevas experiencias. Se origina y aplica en la mente de cada uno (Prusak).
- Las *culturas organizacionales* poseen características individuales (formas de actuar y de pensar, políticas, estrategias, etcétera). La importancia del conocimiento dentro de la empresa se ha convertido en una tendencia natural de la actividad de su personal para el mejor aprovechamiento de sus activos físicos y financieros. Por ello, en la actualidad, el conocimiento es considerado un proceso que no solo consolida y ratifica esa tendencia, sino que trata de ser medido y evaluado; por lo tanto, su administración no solo es considerada como una de las tantas operaciones de carácter económico, sino que constituye una verdadera gestión empresarial conocida popularmente como *knowledge management*. Hasta tal punto ha sido el efecto de esa consideración que el propio Peter Drucker ha señalado la necesidad de crear una teoría económica basada en el proceso del conocimiento, colocando a éste en el centro productor de una nueva riqueza, que debería ser incorporada a la economía tradicional, junto con la Naturaleza, el Capital y el Trabajo.

CONFLICTOS INTERCULTURALES

¿QUÉ ENTENDEMOS POR INTERCULTURALIDAD?

Se puede definir la *interculturalidad* como un proceso de comunicación e interacción entre personas y grupos con identidades culturales distintas, en el cual las ideas y acciones de unos conviven con las de otros, facilitando el diálogo, la concertación y la integración.

Si bien es un proceso que no se encuentra exento de conflictos, los problemas se pueden resolver mediante el diálogo y el respeto mutuo, buscando una concertación amigable. Entre las causas de la presentación de conflictos interculturales se encuentran: la diversidad, la hegemonía cultural, política y económica de países y regiones, el concepto de cultura, el idioma, etcétera.

El concepto de interculturalidad apunta a describir la interacción entre dos o más culturas de un modo horizontal y sinérgico. Esto supone que ninguno de los conjuntos se encuentra por encima de otro, una condición que favorece la integración y la convivencia armónica de todos los individuos. Cabe resaltar que este tipo de relaciones interculturales supone el respeto hacia la diversidad.

Hay que tener en cuenta que la interculturalidad depende de múltiples factores, como las distintas concepciones de cultura, los obstáculos comunicativos, la falta de políticas estatales, las jerarquías sociales y las diferencias económicas.

Toda cultura es básicamente pluricultural. Esto significa que se ha ido formando a partir de los contactos entre distintas comunidades de vidas que aportan sus modos de pensar, sentir y actuar. Evidentemente, los intercambios culturales no tendrán todos las mismas características ni efectos. Pero es a partir de estos contactos que se produce el mestizaje y la hibridación cultural.

- Una cultura no evoluciona si no es a través del contacto con otras culturas. Pero los contactos entre culturas pueden tener características muy diversas. En la actualidad, se apuesta por la *interculturalidad* que supone una relación respetuosa entre culturas.
- Mientras que el concepto *pluricultural* sirve para caracterizar una situación, la interculturalidad describe una relación entre culturas. Aunque, de hecho, hablar de relación intercultural es una redundancia, quizás necesaria, porque la interculturalidad implica, por definición, interacción.
- No hay culturas mejores y ni peores. Ciertamente, cada cultura puede tener formas de pensar, sentir y actuar en las que determinados grupos se encuentren en una situación de discriminación. Pero si aceptamos que no hay una jerarquía entre las culturas estaremos postulando el principio ético que considera que todas las culturas son igualmente dignas y merecedoras de respeto. Esto significa, también, que la única forma de comprender correctamente a las culturas es interpretando sus manifestaciones de acuerdo con sus propios criterios culturales. Aunque esto no debe suponer eliminar nuestro juicio crítico, pero efectivamente supone dejarlo en suspenso hasta que no hayamos entendido la complejidad simbólica de muchas de las prácticas culturales.

EL PROCESO INTERCULTURAL

El proceso intercultural, en general, se divide en cuatro etapas:

- **Respeto.** Es el trato con dignidad a otros sujetos, escuchando respetuosamente la expresión de percepciones y creencias de otros modelos de percepción de la realidad.

- **Diálogo horizontal.** Son las interacciones en pie de igualdad, considerando que no hay una verdad única.
- **Comprensión mutua.** Es el entendimiento de los otros a través del enriquecimiento mutuo, sintonía y resonancia (capacidad y disposición para comprender e incorporar lo planteado por el otro (a). Empatía.
- **Sinergia.** Es la obtención de resultados desde una múltiple perspectiva, y de forma independiente.

Por último, cabe mencionar que para que la *interculturalidad* sea efectiva es necesario que se cumplan tres actitudes básicas.

- Visión dinámica de las culturas.
- Convencimiento de que los vínculos cercanos solo son posibles por medio de la comunicación.
- Conformación de una amplia ciudadanía donde exista la igualdad de derechos.

ACTIVIDADES

Dar respuesta al siguiente cuestionario:

1. ¿Cómo caracterizaría *la cultura*?
2. ¿Cómo relaciona la cultura con el contexto social?
3. ¿Cómo se distingue la cultura nacional y la organizacional?
4. ¿Qué es la *interculturalidad*?
5. ¿Cómo es el *proceso intercultural*?
6. ¿Cómo se manifiesta un conflicto intercultural?

UNIDAD 20

EL CONTROL DE LAS ORGANIZACIONES

¿POR QUÉ CONVIENE EL CONTROL?

La planificación tiene por objeto desarrollar en el tiempo la estrategia de la empresa y las tácticas a utilizar para alcanzar los objetivos deseados. Por lo tanto, la estructura de la empresa debe crearse para facilitar la acción de las personas que desarrollan todas las tareas que correspondan con la debida eficiencia, las que deben ser dirigidas y motivadas para ello.

Sin embargo, no existe la seguridad de que todas esas actividades se desarrollen como fueron planificadas y las metas se conviertan en realidad. Por eso, verificar todos esos pasos es importante, dado que son el enlace final en esa cadena funcional de actividades que componen su administración o gestión.

Esa verificación se realiza a través del control que suele definirse como el proceso que permite garantizar que las actividades reales de una empresa se ajusten a las proyectadas, y vigilarlas para asegurar que se cumplan de acuerdo con la planificación realizada, a efectos de corregir cualquier desviación significativa.

El control es una de las cuatro funciones básicas (planeación, organización, dirección y control) de toda administración o gestión de empresas. Consiste en

comprobar si todas las etapas marchan en conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, ubicando las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

El control también es utilizado para asegurar que la empresa avance hacia sus metas, utilizando sus recursos de manera eficaz. Una parte esencial de dicho proceso consiste, justamente, en tomar las medidas correctivas que se requieran para lograr dichos propósitos.

De allí que el proceso de control figure entre las “reservas inmunológicas” de toda empresa, pues permite, cuando es preventivo, evitar cualquier mal que pueda afectar al organismo empresarial, además de diagnosticar las causas que hayan ocasionado cualquier irregularidad que ponga en peligro las metas u objetivos establecidos, posibilitando la aplicación inmediata de la terapia respectiva.

CUALIDADES DEL CONTROL

Generalmente, los sistemas de control presentan, en la práctica, similares características, aun cuando dichas características y el orden en que se presentan puede variar. Algunas de ellas son:

- **Exactitud.** Dado que un sistema de control debe ser confiable, que produzca datos válidos, pues cualquier información inexacta puede desvirtuar la realidad de los hechos.
- **Oportunidad.** El control no debe ser realizado extemporáneamente, dado que sus efectos deben ser inmediatos.
- **Economía.** Se debe justificar el beneficio que se obtiene con relación a los costos que demande.
- **Flexibilidad.** Se debe ajustar a las situaciones o circunstancias de cada caso, aprovechando las oportunidades que se presenten para su realización.
- **Comprensión.** Debe ser sumamente claro para que sea fácilmente comprendido por quienes han de ser controlados, a efectos de evitar la frustración o la ignorancia de ellos.
- **Criterios razonables.** Se debe evitar imponer estándares que no puedan ser alcanzados, lo cual restaría motivación al personal o que se recurra a prácticas ilegales o falta de ética para someterse a los mismos.
- **Planificación estratégica.** A los efectos que se lleve a cabo en puntos estratégicos, que, por su importancia, produzcan resultados aceptables.

FORMAS Y MOMENTOS DEL CONTROL

Las distintas características en que puede ser llevado a cabo el control de las operaciones realizadas o por realizar en una organización, nos obliga a una clasificación, de acuerdo con ellas, que formalizamos así:

- Según el momento en que se realiza.
- Según hacia quién se ejerce la vigilancia.
- Según quién lo realiza.
- Por su intensidad.

Pasaremos a referirnos brevemente a la clasificación mencionada.

SEGÚN EL MOMENTO EN QUE SE REALIZA

Con arreglo a este aspecto, el control suele dividirse en *preventivo* y *a posteriori*. El primero se basa en la fijación clara de los objetivos; y el segundo, en la comprobación de la forma en que éstos hayan sido cumplidos.

El *control preventivo* tiende, en consecuencia, a evitar todo fracaso posterior a la gestión, que es comprobado por el control *a posteriori*. De tal manera, toda actividad o acto que pueda ser debidamente planificado evitará esa clase de inconveniente.

SEGÚN HACIA QUIÉN SE EJERCE LA VIGILANCIA

Otra de las funciones del control consiste en la vigilancia, o sea, el cuidado de las cosas que están a cargo de cada una de las personas que desarrollan funciones en la empresa.

Su finalidad se extiende al mantenimiento de una información permanente sobre el progreso de los planes de acción, el conocimiento de la capacidad de los distintos jefes y subordinados, el descubrimiento de fallas en la organización, el procurar alcanzar métodos de trabajo eficientes y económicos, además de cumplir las tareas dentro de los plazos establecidos.

Con arreglo a dicha finalidad, es decir, de acuerdo hacia quiénes ejerce la vigilancia, el control se divide así:

- Vigilancia de la dirección.
- Vigilancia de la administración.

En efecto, la dirección no es lo mismo que la administración, ya que el que dirige ordena y el que administra ejecuta; la dirección comprende la elaboración de un programa de trabajo, y la administración la realización de ese programa.

En consecuencia, la iniciativa creación e imaginación son las cualidades principales de la función directiva y el orden; la minuciosidad y la claridad, las condiciones fundamentales de la función administrativa.

SEGÚN QUIÉN LO REALIZA

La *fiscalización* es el ejercicio propiamente dicho del control. Puede ser realizado por la propia organización de la empresa o por personas o entes ajenos a ella, dando lugar a la siguiente clasificación.

- **Control interno.** Se encuentra a cargo de los distintos órganos de la empresa y puede a su vez dividirse en:
 - **Control interno continuo.** Forma parte de la organización de la empresa y se refiere a distintos aspectos de las actividades de ésta. Se pueden sentar algunas bases esenciales de acuerdo con principios reconocidos universalmente.
 - **Control interno discontinuo.** Supone la realización de verificaciones no ajustadas a una frecuencia u orden determinado, a los efectos de evitar por parte de las personas controladas, cualquier preparación previa que desvirtúe los actos a verificar. Generalmente, este tipo de control se encuentra a cargo de auditores internos que actúan en relación de dependencia con la empresa y tienen la misión de verificar ciertas operaciones.
- **Control externo.** Es ejercido por personas o instituciones ajenas a la misma empresa. Puede ser dividido en:
 - **Control externo público.**
 - **Control externo privado.**

Control externo público

Se encuentra a cargo de instituciones u órganos del Estado a fin de asegurar el cumplimiento de disposiciones legales o reglamentarias hacia todas o determinadas empresas en razón de sus actividades. Así podremos citar entre algunas de dichas instituciones u órganos estatales a las siguientes:

- **Dirección General Impositiva.** Asegura el cumplimiento de las leyes fiscales nacionales.

- **Inspección General de Justicia.** Regula la Constitución, y el funcionamiento y la liquidación de las sociedades comerciales.
- **Superintendencia de Seguros.** Controla las actividades de todas las empresas dedicadas este tipo de actividad.
- **Banco Central de la República Argentina.** Tiene a su cargo la fiscalización de todas las actividades de las entidades financieras y de cambios

Control externo privado

Es ejercido por personas que actúan por mandato expreso de la propia empresa, de acuerdo con la forma jurídica en que ésta ha sido constituida, por las operaciones especiales que hubiera efectuado o para seguridad de las personas que han aportado su capital. Entre otras se encuentran las siguientes:

- **Síndicos.** Actúan en representación de los accionistas de las sociedades anónimas.
- **Auditores externos.** Son profesionales a quienes se les encomienda la verificación de las operaciones de la empresa y la certificación de sus balances.

POR SU INTENSIDAD

Los distintos controles que deben efectuarse de las actividades de una empresa constituyen una tarea administrativa cuya ejecución debe estar de acuerdo con el personal y el tiempo que se dispone, además de la importancia del acto o persona a controlar.

De allí que, en algunos casos, deba recurrirse a una verificación minuciosa de determinadas operaciones, como es el caso del control de facturas de venta, cobranzas, etcétera. En cambio, en otros casos, dicho control se limita a relacionar cifras generales a través de los distintos rubros contables. En el primer caso, se dice que el control es analítico; y en el segundo, sintético.

La ejecución de uno u otro tipo de control dependerá de la naturaleza e importancia del objeto, función o persona que se desea controlar y los fines u objetivos a alcanzar.

INSTRUMENTOS DE CONTROL

Los instrumentos utilizados comúnmente para llevar a cabo el control de la gestión empresarial pueden ser clasificados en:

- **Informativos.** Aquellos que sirven para conocer el estado económico y financiero de la empresa. Entre ellos se encuentran los estados contables, los flujos de caja, etcétera.
- **Correctivos.** Aquellos que sirven para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para la empresa, y comprenden todos los métodos utilizados en la toma de decisiones de la empresa: estadísticas de compras y ventas, análisis de saldos de deudores, acreedores, planillas de costos, etcétera.

Entre las herramientas correctivas tenemos:

- **Control presupuestario.** Esta herramienta nos sirve para detectar diferencias con respecto al presupuesto utilizado.
- **Auditoría.** Verifica la exactitud de las cifras contables y además controla que se respeten los principios contables generalmente aceptados.
- **Control de calidad.** Inspecciona la calidad de las unidades producidas por la empresa. Se puede realizar en cada etapa del proceso de producción o mediante la inspección del producto terminado, o sea, al final del proceso.

Además de las herramientas ya anotadas, recordemos que en las sociedades comerciales existen otros controles como las *comisiones de vigilancia de los socios o accionistas*, y que muchas de ellas por el tipo de actividad que llevan a cabo son controladas por instituciones especializadas (Comisión de Valores, AFIP, Banco Central, etcétera).

ACTIVIDADES

Dar respuesta al siguiente cuestionario:

1. ¿Por qué conviene el control?
2. ¿Cuáles son las cualidades del control?
3. ¿Cuándo deben efectuarse los controles?
4. ¿Qué es un conflicto de trabajo y cómo se resuelve pacíficamente?
5. ¿Cómo clasifica los instrumentos de control?

UNIDAD 21

EL SISTEMA ESTATAL Y PÚBLICO

INTRODUCCIÓN

Es una idea generalizada que entre el sector público y el privado se observan profundas diferencias en cuanto a la gestión de los mismos; sin embargo, numerosos acontecimientos producidos en el último siglo junto con el gran desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación han codificado sensiblemente esa creencia, dado que el sector público ha debido asimilar en su actividad los nuevos adelantos que se han incorporado al sector privado.

En consecuencia, si bien existen grandes diferencias con dicho sector por parte del sector público también debemos subrayar una gran cantidad de similitudes, que analizaremos a lo largo de esta unidad.

Distintos autores e investigadores han realizados estudios sobre esta cuestión, y podemos agrupar sus conclusiones según se refieran a:

- Las organizaciones en sí mismas.
- A los individuos de la organización.

Y dentro de éstos a:

- Los directivos.
- Los trabajadores.

ORGANIZACIONES	<p>Las instituciones públicas se caracterizan por su complejidad y su grado de formalización, o sea, las normas, regulaciones y procedimientos a los cuales deben atenerse las tres ramas componentes del Estado: la ejecutiva, la legislativa y la judicial. En ese sentido, éstas superan con creces las responsabilidades del sector privado.</p> <p>Otra de las grandes diferencias se aprecia en la determinación del objetivo a llevar a cabo. En el caso de las instituciones públicas, por ser el interés público en general, resulta un poco más ambiguo que el de las empresas privadas.</p>
DIRECTIVOS	<p>Lo que diferencia a los directivos de las organizaciones públicas de aquellos que operan en organizaciones privadas es el proceso de toma de decisiones. Estos últimos poseen más autonomía en dicho proceso, y resuelven los problemas con más rapidez.</p> <p>Este es uno de los temas donde las empresas públicas no han adoptado todavía las prácticas de la gestión privadas.</p>
TRABAJADORES	<p>Si bien muchos estudios actualmente dan más valor a los trabajadores del sector público que del privado; en nuestro país, ambos se encuentran sujetos a convenios colectivos de trabajo que establecen montos similares de retribución, salvo el caso de profesionales de ramas muy específicas que gozan de una mejor retribución en el ámbito privado.</p>

SISTEMA ESTATAL	SISTEMA PRIVADO
Su estructura administrativa es más compleja, lo que dificulta el diseño de sus procedimientos de operación.	Las organizaciones privadas, generalmente, son de reducida magnitud, y tanto su estructura como sus procedimientos de actuación son más susceptibles de ser sometidos a una planificación. Sin embargo, las grandes organizaciones se asemejan a las empresas públicas por su complejidad y estructura.
La diversidad de atribuciones, y por tanto, de actividades, hace difícil determinar las fuentes de decisión y sus líneas de comunicación, con	Las políticas emanan de un órgano administrativo integrado por un reducido número de personas y pueden ajustarse con más rapidez

frecuencia, se confunden y son más lentas.	ante la presencia de factores que influyan en la marcha de la entidad, principalmente, factores del entorno (disposiciones fiscales, regulaciones de precios, entre otros).
La falta de coordinación entre las diversas partes del organismo, cuando éstas intervienen en un mismo asunto, crea una situación que se agrava, aun más, cuando dos o más dependencias de distintos sectores necesitan intervenir en el mismo asunto.	En esos casos, es fácil reunir al cuerpo directivo para estudiar el rumbo del negocio, pues las decisiones son tomadas por un número reducido de personas, y las líneas de comunicación se establecen con más claridad y agilidad.
Las decisiones fundamentales que afectan la operación de una empresa pública no se toman dentro de la misma organización (como sí sucede en el sector privado), sino que, muchas veces, son un resultado de políticas generales.	Generalmente, este tipo de decisiones se toman dentro de la misma organización, en el sector privado.
Respecto a los objetivos, en las organizaciones públicas, se expresan, en la mayoría de los casos, en términos de bienestar público e interés social, mientras que en la iniciativa privada son de orden económico.	En la iniciativa privada son de orden económico, exclusivamente.
En el tiempo, siempre prologando, que ocupa llevar a cabo una actividad, en el sector público, surgen habitualmente retrasos, producto de las autorizaciones correspondientes.	Generalmente, en las empresas privadas, los trámites son más expeditivos, pues existen responsables directos en cada asunto con facultades de decisión.
Las instituciones públicas operan con departamentos, agencias regulatorias y funciones redistributivas que atienden los problemas específicos de cada área en forma independiente, lo cual ocasiona una demora considerable para todos los involucrados.	La tramitación de cualquier asunto, en las empresas privadas, es mucho más ágil y rápido, pues es atendido por el responsable, quien está facultado para adoptar la resolución que corresponda.
En la administración pública, las relaciones entre los programas y los resultados son vagas. Esto conduce a una ampliación de los procedimientos y un mayor formalismo.	Los resultados de la gestión son fácilmente observables por la emisión de estados demostrativos que se realizan con mayor frecuencia.

SIMILITUDES

A pesar de que las diferencias entre las organizaciones públicas y privadas son considerables, últimamente, las restricciones impuestas a las organizaciones públicas han comenzado a disminuir, y con ello, han comenzado a asimilarse en algunos aspectos a las empresas privadas.

Ejemplo de ello lo tenemos en las limitaciones de su presupuesto, que debe ser aprobado por uno de los poderes del Estado (Legislativo) y el análisis de costo y beneficio en sus empresas dependientes, bajo la supervisión de un órgano independientes (Auditoría General del Estado), más allá de la publicidad de los indicadores económicos que señalan, en parte, la gestión de las autoridades gubernamentales.

Todo ello sin perjuicio de compartir otros valores de la sociedad, como la cultura, las contingencias, la adaptación a las situaciones que se generan, las innovación y el aprendizaje en materia tecnológica,

APLICACIONES

1. Marque las características del sistema público.
2. Marque las características del sistema privado.
3. Defina las similitudes de ambos sistemas.
4. ¿Cuáles son los objetivos de cada sistema?
5. ¿Qué diferencia encuentra en cuanto a la toma de decisiones en ambos sistemas?

UNIDAD 22

LAS EMPRESAS COOPERATIVAS

INTRODUCCIÓN

En nuestra Unidad 4, hemos tenido la oportunidad de presentar este tipo de sociedades elegidas por toda organización, de acuerdo con sus características y la actividad que llevan a cabo.

De allí, entonces, que utilicemos este espacio para analizar no solo su funcionamiento, sino también su gestión organizacional y conformación para su inserción en el mercado.

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI)

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es una organización internacional que desde 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo. La cooperativa constituye la forma más difundida de entidad de economía social.

La intención de la Alianza Cooperativa internacional es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa.

Dicha Alianza, en el año 1995, adoptó una Declaración de Identidad Cooperativa durante su II Asamblea General, realizada en la ciudad de Manchester. Allí se incluye como *definición de cooperativa*:

"Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada."



La Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

Los principios cooperativos constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones.

Como lo hemos mencionado en nuestra Unidad 4, la diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etcétera) de los socios que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

Sin perjuicio de la clasificación que hemos realizado en aquella oportunidad, la diversidad existente de sociedades cooperativas es sumamente numerosa por lo cual añadimos la siguiente:

Cooperativa de trabajo de producción	Cooperativa de artistas
Cooperativas sociales	Cooperativa de artesanos
Cooperativa de ahorro y crédito	Cooperativa de enseñanza
Cooperativa de consumidores y usuarios	Cooperativa escolar
Cooperativa agraria	Cooperativa de comercio
Cooperativa de servicios	Cooperativa de suministros
Cooperativa de viviendas	Cooperativa farmacéutica
Cooperativa de turismo	Cooperativa de servicios públicos
	Cooperativa mixta

CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Sin perjuicio de las diferencias anteriores con las empresas clásicas, las sociedades cooperativas se distinguen por un sin número de cualidades que podemos resumir así:

- **Ayuda mutua.** Es el accionar conjunto para la solución de problemas comunes o la cooperación.
- **Responsabilidad.** Es la capacidad de responder ante los actos, nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- **Responsabilidad social.** Es el compromiso con la comunidad, preocupación por los demás.
- **Democracia.** Es la toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) de lo que se refiere a la gestión y el control de la cooperativa.
- **Igualdad.** Todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- **Equidad.** Es la justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- **Solidaridad.** El apoyo y la cooperación en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. En síntesis: una comunidad de intereses y propósitos.
- **Honestidad y transparencia.** Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los asociados. Se opone al encubrimiento, el falseamiento de la información y al engaño.
- **Esfuerzo propio.** Es la motivación y fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar las metas previstas, dando lo mejor de cada uno.

PRINCIPIOS ACTUALES

Los principios actuales sobre los cuales se sustentan las sociedades cooperativas han sido fueron aprobados en la Asamblea de la Alianza Cooperativa Internacional en Manchester, el 23 de septiembre de 1995.

ADHESIÓN ABIERTA Y VOLUNTARIA	Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, orientación sexual, posición política o religiosa.
--	---

CONTROL DEMOCRÁTICO	Participación activa, con responsabilidad ante la asamblea general y los socios por parte de las autoridades selectas. Cada socio siempre tiene derecho a un solo voto, independientemente a su aporte.
PARTICIPACIÓN ECONÓMICA	Equidad. Compensación limitada. Los excedentes de cada período contemplan en primer lugar reservas, educación y solidaridad.
AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA	Asociarse sin hacerse dependiente y sin responder a intereses externos.
EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO E INFORMACIÓN	A socios, dirigentes, gerentes y empleados. Pero también, informar a la comunidad sobre el cooperativismo.
COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS	A través de estructuras locales, regionales y nacionales; con el fin de servir mejor y de dar apoyo a nuevas entidades.
COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	Desarrollo sustentable, solidaridad, aceptación de los socios, responsabilidad social.

PRINCIPIOS CLÁSICOS

Los siguientes principios clásicos fueron sistematizados en 1937 por la Alianza Cooperativa Internacional:

- Libre adhesión o puertas abiertas.
- Control democrático.
- Retorno de excedentes a cada miembro, en proporción a su contribución.
- Interés limitado del capital (gran diferencia con las sociedades).
- Neutralidad, principalmente en lo político y religioso. Modernamente se ha extendido también la neutralidad al plano racial, étnico, por nacionalidad, sectario, ideológico, sindical, etcétera.
- Venta al contado (principio que ha ido cediendo) y a precios de mercado.
- Fomento y educación cooperativa, es decir, la difusión de los valores cooperativos entre los miembros y la sociedad en general.

OTROS PRINCIPIOS

Algunos autores reconocen otros principios:

- **Mutualidad.** Solo los miembros pueden hacer uso de los servicios de la cooperativa, siempre que no sea una empresa comercial y no tenga afán de lucro, ni de hacerse de una clientela.
- **Indisponibilidad de las reservas.** En caso de liquidarse la cooperativa, aquellas no pasarán a sus miembros. La capitalización sucesiva de excedentes (que forman las reservas) está pensada en favor de la cooperativa y no de sus integrantes.
- **Integración cooperativa** (o federalismo cooperativo): desde que adquiere su fuerza en el número de sus miembros.

ESTRUCTURA

Las cooperativas, generalmente, adoptan el modelo de producción de las empresas privadas, en particular, el de las sociedades comerciales; aunque, también presentan algunas particularidades en su estructura que tratamos de explicar en el siguiente cuadro:

EMPRESA CLÁSICA	EMPRESA COOPERATIVA
Los empresarios buscan obtener beneficios monetarios o influencias.	Los cooperativistas buscan solucionar sus necesidades.
Con la ganancia se beneficia solo el empresario.	Con los excedentes se beneficia la cooperativa y, por tanto, sus socios.
Principal objetivo: aumentar beneficios, a costa de lo que sea.	Principal objetivo: satisfacer las necesidades que motivaron la cooperativa.
Los beneficios se distribuyen entre los accionistas.	Los beneficios, que no tienen por qué ser monetarios, se distribuyen entre los socios o se reinvierten en la cooperativa, según estatutos.
Órgano de gobierno: el accionariado.	Órgano de gobierno: los socios, en asambleas.
Los trabajadores no tienen poder.	Los socios o trabajadores tienen voz y voto en las asambleas.
El número de socios es limitado.	El número de socios es ilimitado, según estatutos.
Los objetivos son independientes del socio.	Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios.

LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS EN LA ARGENTINA

En la Argentina, las cooperativas se rigen por la ley Nacional 20.337.

El rol del cooperativismo en la Argentina es importantísimo en virtud de que este sector solidario, de manera constante, está a disposición de la comunidad para lo que fuere necesario.

El organismo estatal de control de las sociedades cooperativas es, actualmente, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

En la actualidad, la Argentina posee más de 20.000 cooperativas de diferentes tipos: agropecuarias, de vivienda, de consumo, de crédito, de provisión, de servicios públicos, de trabajo, etcétera.

Es importante destacar que, últimamente, muchas de las empresas recuperadas por sus trabajadores, ocupadas por el abandono de sus dueños y/o accionistas han optado por convertirse en cooperativas autogestionadas.

APLICACIONES

1. ¿Qué entiende por *sociedad cooperativa*?
2. ¿Qué diferencia observa entre los accionistas de una sociedad anónima y una sociedad cooperativa?
3. ¿Cuál es el objeto de constituir una sociedad cooperativa?
4. ¿Qué diferencias existen entre una sociedad comercial y una sociedad cooperativa?
5. ¿Cuál es la característica de la sociedad cooperativa en cuanto a su gestión y distribución de los resultados producidos?

UNIDAD 23

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

¿QUÉ ES UN CONFLICTO?

Para comprender los diversos aspectos y características que presentan los conflictos en toda empresa es importante su conceptualización previa. Para ello plantearemos el hecho de que cuando una parte en la relación laboral percibe que la otra la ha afectado de manera negativa o está a punto de hacerlo, estamos en presencia de un conflicto.

Distinguiremos, entonces, con este término, la existencia de *expectativas recíprocas* entre personas, grupos sociales o empresas, que permiten a cada uno de los componentes de organización interiorizarse acerca de la conducta de los demás.

Esas expectativas hacen posible también determinar la existencia de vínculos de amistad o simpatía personales, en cuyo caso la cohesión de un grupo social aumenta, pero también revela los vínculos de antipatía que tienden a dividirlo progresivamente hasta su desintegración.

En el campo laboral, la forma de impartir órdenes, por ejemplo, predispone a la obediencia o a la desobediencia, según éstas se comuniquen por medio de jefes

a personas que las reciben y cumplen de manera efectiva u otras que presentan obstáculos para no cumplimentarlas, de acuerdo con la simpatía o antipatía que aquellos gozan entre éstas.

La *simpatía*, entonces, constituye un factor de importancia en las relaciones interpersonales, y la *antipatía* puede dar lugar, entre otros factores, a desavenencias que pongan en peligro el objetivo perseguido.

Esta antipatía puede manifestarse:

- a. *Respecto del resto de los componentes del grupo* al que pertenece un individuo, produciendo su no integración al grupo y creando graves problemas de naturaleza psicosocial.
- b. *Respecto de sus superiores*, generando desobediencia hacia las órdenes que se reciben, y disminuyendo la eficiencia del grupo por el surgimiento de conflictos o problemas que afectan a las relaciones con la empresa.

Según hemos dicho, los conflictos pueden, a veces, reforzar las metas u objetivos que persigue una empresa, en cuyo caso son positivos, de allí que se denominen *conflictos funcionales*. En cambio, otros impiden que la empresa alcance sus metas u objetivos al entorpecer el rendimiento del grupo, por lo cual reciben la denominación de *conflictos disfuncionales*.

Sin embargo, esa distinción entre funcional y disfuncional no es demasiado clara ni exacta, pues no se puede decir que un conflicto es aceptable o inaceptable en todas las circunstancias, pues el que pueda ser funcional hoy en determinadas condiciones, puede no serlo mañana para otro grupo o cuando las condiciones cambien.

Algunos investigadores en materia de administración de empresas consideran que los conflictos disfuncionales deberían eliminarse y los funcionales estimularse. Pero ello no sucede en las empresas, donde habitualmente se trata de eliminar cualquier tipo de conflicto, sea funcional o disfuncional.

NATURALEZA Y ORIGEN

La naturaleza y el origen del conflicto deben ser analizados de acuerdo con las formas y el nivel que manifiesta. Pueden ser:

- En el nivel individual.
- Como manifestación grupal.
- Como fenómeno endémico de la empresa.
- Entre empresas y/o el entorno.

CONFLICTOS INDIVIDUALES

Con el fin de simplificar el análisis de los conflictos en el plano individual es interesante conocer aquellos que suelen presentarse comúnmente:

ATRACCIÓN-ATRACCIÓN	Cuando es necesario elegir entre dos posibilidades igualmente atractivas, pero que se excluyen mutuamente; por ejemplo, elegir entre ir al cine o al teatro.
ATRACCIÓN-RECHAZO	El sujeto debe afrontar dos situaciones contradictorias, una le produce satisfacción; y la otra, desagrado. Por ejemplo, un sujeto se encuentra en una posición donde debe optar por ir a un parque de diversiones o realizar una tarea que no es de su agrado.
RECHAZO-RECHAZO	Cuando el individuo debe elegir entre dos objetos o situaciones que le implican un mismo perjuicio; tal el caso, entre fumar y comer en exceso.

De allí que el conflicto individual también debe ser analizado en dos aspectos que constituyen su principal causa y que se denominan:

- *Frustración*: el estado motivacional y emocional originado por los obstáculos constantes que encuentra toda persona para cumplir con los objetivos que se propone.
- *Agresión*: se define como el ataque u obstáculo que bloquea a una persona para satisfacer sus objetivos. Este ataque también puede ser desplazado hacia un determinado objetivo o persona.

CONFLICTOS GRUPALES

En toda empresa, se forman grupos de personas en distintos sectores que suelen desarrollar, en muchos casos, tareas similares o tendientes a la obtención de un objetivo común. Por lo tanto, su comportamiento se exterioriza a través de un modo de obrar, sentir y pensar, impuesto a cada uno de los componentes de ese grupo con cierta fuerza coercitiva, la cual constituye, justamente, el lazo de unión o de vínculo que mantiene esa unidad social u empresarial.

Por lo tanto, dentro de ese grupo de personas, que llamamos grupo social, unos ejercen influencia sobre otros y éstos a su vez sobre aquellos, relación que se conoce con el nombre de *interacción*, y define el acto y efecto de influir y ser influido igualmente por los demás.

En otros términos, la persona no solo actúa por sus propias motivaciones, sino al mismo tiempo, por las motivaciones de los demás, creándose ante ellos una comunicación en forma de interacción.

No es de extrañar, entonces, que en el trato diario, se produzcan desavenencias que crean en ese grupo de personas, diferencias de forma de proceder que pueden llegar a convertirse en conflictos que afecten tanto al grupo como a la propia empresa.

En realidad, no existe una distinción absoluta entre los conflictos individuales y grupales, pues, generalmente, el estado de frustración puede ser la causa principal del surgimiento de muchos de los conflictos en el propio grupo. Este tipo de conflictos suele llamarse *grupales*, para distinguirlos de los intergrupales que analizaremos a continuación.

Los conflictos grupales que se producen dentro del mismo grupo social pueden obedecer a diversas razones y sus consecuencias pueden ser, al igual que todos los conflictos, tanto positivas como negativas para la empresa, aunque es el *conflicto de rol*, que analizaremos a continuación, el que adquiere mayor trascendencia.

EL CONFLICTO DE ROL

Los grupos que se van formando en las empresas a lo largo de su vida útil van asumiendo determinadas características que los distinguen como tales (estructura, cohesión del mismo, formas de actuar, etcétera), y cada persona que lo compone tiene asignado un determinado rol, o sea, una tarea o función que debe desempeñar dentro del grupo a que pertenece.

Ese rol puede asumir tres formas, el que se espera o rol esperado; el rol que se percibe o rol percibido; y el rol representado, aquel donde la persona debe representar, o sea, su comportamiento real.

En los grupos estables o permanentes existe la coincidencia entre los tres roles mencionados. Por ello, cuando existen diferencias entre ellos es cuando se producen las frustraciones que luego ocasionan conflictos, y que dado su procedencia se suelen denominar: *conflictos de rol*.

En ese sentido, cuando los roles representados se desvían en exceso respecto de los esperados, la persona deberá optar por adaptarse al rol esperado o, en caso contrario, apartarse del grupo al que pertenece para no ocasionar un evidente conflicto (conflicto de roles), pues el rol que desempeña una persona en el grupo se enfrentaría con el que desempeña en sus actividades fuera de él.

De allí que para establecer un buen concepto de rol es conocer previamente la conducta de todas las personas que componen el grupo, ya que el rol es el modelo de comportamiento que se atribuye a la posición que ocupa una persona, y consiste en las actitudes o los valores que se expresan en un tipo específico de conducta.

En realidad, toda persona interpreta diversos roles en su vida y en las distintas organizaciones que integra (hogar, iglesia, trabajo, escuela, club, etcétera), es decir, puede desempeñarse tanto el rol de padre, como el de hermano, compañero, jefe, empleado u obrero).

Por esa razón, debido a la multiplicidad de los roles que representa un individuo puede encontrarse ante requerimientos simultáneos de rol, entre los cuales el rendimiento en uno de ellos, a veces, impide el igual rendimiento en los otros.

De esa forma, la persona sufre diversas presiones a fin de mantener su propia identidad y responsabilidad. Por lo tanto, pueden presentarse también distintos conflictos como los siguientes:

- El de *persona-rol*, que aparece cuando los requerimientos del rol que ocupa se encuentran en pugna con las actitudes y necesidades del propio individuo.
- El de *intrarrol*, cuando diferentes individuos definen un rol de acuerdo con un conjunto de expectativas, haciendo imposible que la persona que ocupa el rol satisfaga a todos ellos.
- El de *interrol* es la consecuencia de enfrentarse a múltiples roles.

También de acuerdo con las características que puede presentar un determinado medio ambiente o las relaciones de trabajo, se suelen plantear diversas situaciones o casos susceptibles de la existencia de un conflicto en un grupo dentro de una empresa.

A título de ejemplo, sin perjuicio de aquellas situaciones conflictivas individuales a las que nos hemos referido, que también afectan al grupo, pueden mencionarse, entre otras, las siguientes causas:

1. **Desvinculación de un integrante del grupo** provocada en particular por aquellas personas que actúan como elementos de cohesión y que representan un factor de equilibrio. En efecto, su desvinculación puede producir ciertas divisiones entre sus integrantes, y el desequilibrio que se presenta, puede ser factor de conflicto.
2. **Incorporación de un miembro nuevo al grupo**, sobre todo, cuando aquel no está imbuido del sentido de solidaridad que reina en ese conjunto.
3. **Falta de comunicación** cuando contribuye a la ausencia de vínculos con los mandos intermedios, lo que crea barreras perjudiciales con los individuos del grupo o da lugar a la toma de decisiones injustas.
4. **Ambiente de trabajo**. Cuando se perturba por la actuación de jefes dictatoriales que pretenden imponer su voluntad sin consultar la opinión de los demás, también

con jefes pasivos que dejan las decisiones en manos de sus subordinados, creando un ambiente de confusión y anarquía total.

5. **Las rivalidades** que suelen presentarse entre los individuos del mismo grupo.

6. **Falta de autonomía** que anula la iniciativa de los subordinados y desconoce sus distintas capacidades.

7. **Frustración**, o sea, la existencia de obstáculos que quitan toda motivación al individuo.

8. **Relaciones entre sexos** que en ocasiones pueden presentar agudos problemas en las relaciones laborales; muchas veces debido a la falta de capacidad o aptitud de personas con falta de hábito o de educación o dominadas por el miedo a la timidez.

9. **La presión del grupo**, dado que las características personales de cada uno de los individuos y su forma de actuar, su educación, las costumbres y su pensamiento pueden plantear serios problemas al grupo al que pertenece.

NEGOCIACIÓN DEL CONFLICTO

Sin perjuicio las soluciones especiales ya mencionadas en los conflictos individuales dentro del grupo y fuera de él o dentro de la empresa, en los casos de conflictos individuales o colectivos que obliguen la intervención de terceros en forma administrativa, extrajudicial o judicial, vamos a analizar la aplicación de algunas habilidades de comunicación para negociar los conflictos y llegar a resultados satisfactorios para las partes en pugna.

Dentro de un concepto general, toda negociación es un proceso mediante el cual las partes en conflicto intercambian posiciones o exigencias y convienen un valor por ellos que satisfaga a ambas, dando por concluida la controversia.

En el caso de las empresas, la negociación de un conflicto es un proceso mediante el cual las partes en pugna tratan de convenir un intercambio de posiciones para alcanzar un arreglo o acuerdo que permita dar por finalizado el conflicto.

En consecuencia, la estrategia de la negociación puede ser:

Distributiva

Cuando una de las partes tiende a buscar el máximo de ganancias y quiere imponer a la otra el máximo de pérdidas, situación conocida como *de suma cero*.

El caso más común de este tipo de negociación se encuentra en la discusión de los convenios salariales en las que se emplea la táctica de pretender imponer un

determinado objetivo y convencer a la otra parte de no llegar a alcanzarlo, para estar obligada a aceptar un arreglo cercano a los objetivos de cada uno.

Integradora

Aquí existen bastantes perspectivas de que ganen las dos partes. También es conocido como situación de *ganar-ganar*.

Este es el caso de la negociación comercial habitual donde se ofrece un determinado bien o servicio, en ciertas condiciones de pago, y se llega a un arreglo sobre el precio y el crédito, integrando la negociación ambos conceptos.

Esas negociaciones pueden ser llevadas a cabo:

- Directamente entre las partes o con un negociador.
- Por medio de terceros.

NEGOCIADORES

Los negociadores son los representantes de las partes en conflicto que tienen por objeto tratar de lograr un acercamiento en sus posiciones para llegar a un acuerdo y así continuar las relaciones anteriores, en igual forma o con las cesiones o limitaciones que cada una de ellas haya aportado para su solución.

Por ello, la personalidad de los negociadores en estos casos es de suma importancia. Deben evitar la agresividad y la intervención de terceros en la negociación que pueden llegar a instancias judiciales.

Entre las recomendaciones a todo negociador y opositor para llegar a un acuerdo, podemos mencionar:

- *Demandas y concesiones.* Se llama así a los reclamos o exigencias que formulan las partes en un conflicto (demandas) y las cesiones que formulan para llegar a un acuerdo (concesiones). En la medida en que tales demandas y concesiones equilibren las exigencias de ambas o la exigencia de una predisposición para acercar sus peticiones por parte de alguna, tanto negociador como opositor encontrarán un punto de acuerdo.
- *Antecedentes.* Los arreglos anteriores en que se ha negociado un conflicto tienen importancia para definir parámetros de aplicación en la nueva negociación ya que sirven de guía para llegar al acuerdo.
- *Experiencia,* sobre todo, de quienes negocian el conflicto, pues es ideal para crear un clima de confianza en la negociación, evitando irritar a la otra parte con argumentos de manera más directa.

NEGOCIACIONES CON TERCEROS

Cuando los negociadores no pueden llegar a un acuerdo para dar término al conflicto o la situación a la que han llegado las partes los obliga, y es necesario recurrir a la negociación del conflicto con terceros, éstos pueden asumir alguno de los siguientes roles:

MEDIADOR	Facilita una solución negociada, recurriendo al razonamiento, el convencimiento y las sugerencias de alternativas.
ÁRBITRO	Es elegido por las partes con autoridad para dictar un acuerdo.
CONCILIADOR	Ofrece un vínculo de comunicación informal entre la partes.
CONSULTOR	Intenta facilitar la solución por medio de la comunicación y el análisis, con la ayuda de su experiencia sobre el manejo del conflicto.

CONFLICTOS ENTRE GRUPOS

Cuando el conflicto en el nivel del grupo se agudiza lo suficiente puede conducir también a una situación que da lugar a la formación de dos grupos nuevos que chocan entre sí, originando de esta manera el llamado *conflicto intergrupalo*.

Estos conflictos de grupos son usuales en las grandes instituciones las fuerzas armadas, que en nuestro país motivaron la formación de los conocidos azules y colorados, y que en Estados Unidos dieron trascendencia a los famosos halcones y palomas, distinguiéndose ambos por su forma de acción y los objetivos que perseguían.

También hemos visto este tipo de conflictos en los propios partidos políticos, que originan la formación de fracciones que, respondiendo a sus principios generales, establecen modos de acción distintos.

CONFLICTOS DENTRO DE LA EMPRESA

La escuela clásica del pensamiento administrativo consideraba como un principio inamovible la existencia permanente de una armonía entre patrones y empleados y, posteriormente, la escuela de las teorías de las relaciones humanas, sostenía que esa armonía debía ser preservada a través de una actitud comprensiva y terapéutica con el fin de equilibrar las conductas individuales de las personas, evitando así cualquier acción conflictiva.

Si bien ambas teorías dejaron fuera de discusión el problema del conflicto en sí mismo, no sucedió así con los teóricos estructuralistas que le sucedieron, quienes consideraron que los conflictos, si bien no son deseables, son aspectos que generan un cambio en el funcionamiento de toda empresa, pues las ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados pueden chocar entre sí, pero siempre debe prevalecer el acuerdo, la aprobación, coordinación, resolución y unidad, el consentimiento, la consistencia y armonía entre las partes en pugna.

Justamente, los conceptos como el desacuerdo, la desaprobación, el disenso, la incongruencia, discordancia, inconsistencia y oposición son los que, en realidad, definen el conflicto propiamente dicho.

Por lo tanto, lograr una congruencia entre todas las partes de una empresa para prevenir la proliferación futura de toda disparidad, son problemas que deben ser afrontados con las correspondientes terapias.

Evidentemente, los conflictos son el resultado natural e inevitable en cualquier empresa, y si bien para muchos afectan negativamente los esfuerzos para alcanzar sus objetivos, para otros pueden ser beneficiosos, según sea el tipo de conflicto y la manera en que éste sea manejado.

En efecto, en toda empresa existe un nivel de conflicto, por lo cual resulta indispensable lograr una solución para que la empresa funcione con efectividad. Sin embargo, si ese nivel de conflictos es bajo o demasiado escaso, puede afectar negativamente el rendimiento de la empresa, pues es difícil realizar cambios o innovaciones que no merezcan alguna resistencia, en cuyo caso la empresa puede tener problemas, pues la existencia de actitudes indiferentes también amenaza seriamente su propia supervivencia.

Por el contrario, cuando el nivel de conflictos es elevado, puede provenir el caos con iguales efectos que los anteriores. En estos casos, por ejemplo, juegan un papel importante las luchas gremiales de las propias fracciones dentro de los sindicatos.

Cuando dentro de la empresa, los distintos sectores en que se encuentra dividida su estructura actúan en forma independiente, difícilmente serán motivo de conflicto alguno. Pero si dicha independencia disminuye, es mayor el nacimiento de un conflicto.

En particular en este último caso, ha podido comprobarse que las relaciones entre los distintos sectores de la empresa compiten entre sí, y con el tiempo la comunicación e interacción entre ellos disminuye, aumentando la lealtad de los propios componentes de cada sector, lo cual facilita su oposición a los demás.

A manera de ejemplos, analizaremos a continuación algunos de los conflictos más comunes que suelen presentarse dentro de la empresa, también llamados *intraorganizativos*:

ENTRE NIVELES	Es el llamado conflicto vertical, ya que encuentra una comunicación deficiente entre el personal que ocupa diversos niveles jerárquicos, o sea, entre el superior y el subalterno, que muchas veces obliga al primero a imponerse autocráticamente, ocasionando una mayor resistencia en el segundo, y creando conflictos en forma de espiral.
INTERDEPARTAMENTALES	Son los llamados conflictos horizontales, dado que, aunque interdependientes, difieren en cuanto a sus objetivos y metas, desarrollando diferentes intereses y puntos de vista.
NIVELES JERÁRQUICOS Y ESPECIALISTAS	Deriva de la existencia de dos niveles con expectativas y capacidad distintas: aquel que crea, cultiva y aplica el conocimiento y aquel que ocupa la jerarquía en la empresa.
ENTRE ESPECIALISTAS Y GRUPOS INFORMALES	Suelen presentarse en los procesos de cambio, que aunque se encuentren ocultos o reprimidos por la rigidez de los procedimientos burocráticos de la organización, presentan resistencias a las innovaciones por los grupos que responden a la estructura informal.
CON PROFESIONALES Y ASESORES	Se producen por alguno de los siguientes motivos básicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. La ambición desmesurada y el comportamiento individualista de los funcionarios que ocupan posiciones elevadas en la línea. 2. La constante oferta de servicios de asesoría para justificar su existencia. 3. Cuando la promoción de la asesoría hacia posiciones más altas depende de la aprobación de funcionarios de línea o viceversa. 4. El conflicto entre distintas dependencias.

CONFLICTOS DE TRABAJO

Las relaciones de trabajo pueden sufrir perturbaciones por causa de diversos hechos o divergencias que afectan su desarrollo normal y que no pueden ser abordados mediante las soluciones propias de todo conflicto, sino que es necesario recurrir a instancias extrajudiciales y/o judiciales.

Tales hechos o divergencias, denominadas en el lenguaje laboral: *conflictos de trabajo*, pueden afectar en el momento que se producen:

- A los sujetos de la relación laboral (trabajador y empleador, individualmente).

- Al conjunto de trabajadores como representantes de una comunidad definida de intereses.

En el primer caso, la *controversia* recibe el nombre de *individual*. Un ejemplo de tal situación se presenta cuando el patrono o el dependiente no dan cumplimiento a las obligaciones que les imponen las leyes o convenciones colectivas de trabajo.

Los conflictos de trabajo que se producen con el conjunto de trabajadores como representantes de una comunidad definida de intereses se conocen con el nombre de *conflictos colectivos*.

CONFLICTOS INDIVIDUALES

Se refieren a reclamos que un trabajador o un grupo de trabajadores realizan contra una determinada organización por cuestiones vinculadas al cumplimiento del contrato de trabajo, el cual se encuentra legislado expresamente en nuestro país.

Ello da lugar, en principio, a una controversia individual a pesar de que intervengan un grupo de personas, porque el número de participantes no hace a la naturaleza del conflicto, sobre todo, cuando los reclamos obedecen a iguales requerimientos por parte de los afectados.

Cuando una cantidad determinada (tres, diez, cien, mil) individuos accionan contra un mismo empleador por análogos derechos, existirá una controversia *plurindividual* susceptible de ser instruida ante un mismo tribunal mediante una demanda conjunta.

Previo a cualquier tipo de demanda judicial se recurre a una mediación ante una institución conocida con el nombre de Servicio de Conciliación Laboral Obligatoria (SECLO); y en caso de no llegar a un acuerdo, el trabajador queda habilitado para recurrir ante la Justicia Nacional del Trabajo su correspondiente demanda.

CONFLICTOS COLECTIVOS

En cambio, los conflictos colectivos de trabajo son *confrontaciones* entre los distintos sujetos del derecho colectivo de trabajo, o sea, entre las asociaciones profesionales de trabajadores (sindicatos) y los representantes de los empleadores (cámaras empresariales).

Los conflictos colectivos pueden ser solucionados con alguno de los siguientes métodos:

- *Solución pacífica*. Se siguen procedimientos y recursos técnicos que tienden a evitar en lo posible la adopción de medidas de acción directa.

- *Acción directa.* Cuando no se ha arribado a una solución pacífica del conflicto, las partes suelen recurrir a alguna de las medidas de acción directa (huelga, *lock-out*, etcétera) con el fin de presionar a la otra parte al logro de un acuerdo que tenga en cuenta sus demandas.

Sobre ambos procedimientos nos referimos a continuación.

MÉTODO DE SOLUCIÓN PACÍFICA

Para llevar a cabo este método se han previsto ciertos recaudos previos a la adopción de cualquier *medida de acción directa*, a saber:

- *Conciliación obligatoria.*
- *Arbitraje voluntario.*
- *Arbitraje obligatorio.*
- *Intervención de la autoridad administrativa*, a los efectos de lograr una conciliación en el conflicto (mediación).

Conciliación obligatoria

No debe confundirse la conciliación obligatoria referida para conflictos individuales de trabajo (SECLO), vista anteriormente, con esta conciliación como solución previa a cualquier medida de acción directa en los conflictos colectivos de trabajo.

En efecto, la existencia de un conflicto colectivo de trabajo debe ser comunicada a la autoridad administrativa por cualquiera de las partes, *antes de recurrir a una medida de fuerza*, a efectos de que dicha autoridad formalice los trámites necesarios para la realización de una instancia obligatoria de conciliación. Sin embargo, dicha autoridad podría intervenir de oficio, si lo estimara oportuno, en atención a la naturaleza del conflicto.

Si la fórmula conciliatoria propuesta por la autoridad interviniente o las que puedan ser sugeridas en su reemplazo no fueran admitidas por las partes, se invitará a éstas a someter la cuestión a arbitraje.

Arbitraje voluntario

En el proceso de la conciliación obligatoria, la autoridad interviniente o mediadora invita a las partes a someter la cuestión a arbitraje si las fórmulas conciliatorias no hubieran sido admitidas.

Arbitraje obligatorio

Al aceptar las partes en pugna, el ofrecimiento de la autoridad de aplicación respecto de someter la cuestión a arbitraje, existe un *acuerdo de voluntades*, por eso, se lo ha definido como voluntario.

Sin embargo, en caso de no aceptar dichas partes ese ofrecimiento, quedaría abierta la vía de la acción directa, mediante el empleo de medidas de fuerza como huelgas o *lock-outs*, justamente lo que ha pretendido evitar con este último procedimiento a fin de mantener una adecuada paz social.

MEDIDAS DE ACCIÓN DIRECTA

Se ha previsto un sistema basado en instancias previas como las de conciliación y arbitraje voluntario y obligatorio en caso de conflictos colectivos de trabajo, con el fin de prevenir la adopción de medidas de acción directa que eviten los perjuicios que todo acto de esta naturaleza provoca a las partes y a la comunidad en general.

No quiere decirse que con ello que no se reconozca el derecho de huelga, sino que ella es aceptada como *medida de excepción* para lograr la solución de un conflicto laboral, una vez agotadas todas las instancias posibles de solución. Por lo tanto, no puede ser llevado a cabo antes de dichas instancias.

Sin perjuicio de la huelga, cuyo derecho ha sido reconocido constitucionalmente como una medida de acción directa, en la práctica, hay otras medidas de acción directa que pueden ser calificadas de irregulares, pero que también llevan a la paralización de la prestación laboral. Éstas presentan características diversas, y algunas de ellas son llevadas a cabo por los propios empleadores.

Por su importancia, resumimos aquellas que han sido más utilizadas en los conflictos laborales, algunas de ellas hoy inexistentes.

BOICOTEO	Término derivado de "boicot", que a su vez deriva de "boycot", nombre del primer propietario irlandés a quien se aplicó el boicoteo. Este tipo de acción directa es más común en el aspecto comercial que en el laboral, y consiste en un acuerdo entre personas para suspender o no continuar el comercio o las relaciones con otros a través de una negativa a cumplir con un pedido hecho. En las relaciones laborales, el boicoteo consiste en la negativa de un trabajador a realizar tareas que tengan relación con un patrón distinto del suyo, y que tiene conflictos con sus propios obreros o está en relaciones con otro patrón que los tiene.
PICKETING	Así como la huelga constituye un medio de acción directa frente a los patrones, el <i>picketing</i> (o piquetes de vigilancia y de castigo) tiende a obstaculizar la entrada

	de otros obreros a los lugares de trabajo durante una huelga.
TRABAJO A DESGANO O REGLAMENTO	Ejecución anormal de la prestación laboral, con tendencia al mínimo de esfuerzo compatible con la subsistencia del vínculo. No constituye huelga en el sentido dado a esta palabra.
SABOTAJE	Produce perjuicios contra los equipos o cualquier otro elemento indispensable de trabajo (materias primas, repuestos, etcétera). Estos actos tienen por objeto dañar en forma intencional tales elementos, o sea, aparte del perjuicio que se produce por la paralización o reducción de la actividad productiva, ocasiona un daño directo al equipo o elementos de producción cuya reparación o sustitución incrementan el valor del daño.
LOCK-OUT	Expresión inglesa que define al trabajador que es dejado en la puerta de la empresa, impidiéndole el acceso a ella para desarrollar sus tareas habituales.

SOLUCIONES A LOS CONFLICTOS

Hemos visto que en todo conflicto, dado la diversidad de sus participantes (sobre todo en algunos plurindividuales y en los colectivos), resulta muy difícil la coordinación a fin de llegar a una solución, pues se deben entender y valorar las diferencias entre las partes en pugna, que obstaculizan el alcance de una unanimidad de criterios, y por extensión, de la formación de un consenso entre ambas.

Los enfoques típicos para resolver un conflicto se basan en la cesión de intereses por alguna o ambas partes, el allanamiento de ambas, el compromiso a asumir para su conclusión, la confrontación, que no es otra cosa que la continuación del conflicto, o finalmente la coerción, nada recomendable por las consecuencias futuras que puede acarrear.

Soluciones al conflicto

La *cesión* como la *coerción* consideran para ambas partes distintos tipos de comportamientos, sea, por quienes han provocado el conflicto como por parte de la misma empresa, a cuyos directivos les compete llevar a cabo una acción determinada para solucionarlo.

El *allanamiento* implica pasar por alto el problema real a fin de lograr un acuerdo de otros conflictos menores, que si bien puede consistir en una estrategia de carácter temporal difiere en el tiempo la solución integral del conflicto.

El *compromiso* supone que ambas partes han renunciado a algo; y por lo tanto, no han quedado satisfechas en sus pretensiones.

La *confrontación* es tan común en nuestra sociedad competitiva, que obliga a la empresa a encontrar una solución integral, con el fin de que sus objetivos sean cumplidos, buscando activamente la solución que satisfaga a ambas partes.

Por supuesto, la aplicación de cualquiera de estas soluciones al conflicto impone una activa y permanente tarea por parte de los directivos de la empresa, aunada a una especial habilidad personal de éstos para manejar a cada una de las partes en conflicto y obtener una solución que satisfaga sus aspiraciones, con vistas al logro de los objetivos empresariales. Si resultara necesario, incluso se debería recurrir a negociadores o terceros.

Teniendo en cuenta las distintas patologías que se pueden presentar y las diversas terapias, trataremos de individualizar los distintos diagnósticos de según los diferentes tipos de conflictos que se puedan presentar y los distintos casos en que se puedan aplicar las respectivas terapias.

CONFLICTOS ENTRE EMPRESAS

El conflicto entre empresas se puede expresar en diversas formas:

EMPRESAS AUTÓNOMAS	Cuando se establece una verdadera lucha competitiva entre dos empresas. El caso de las empresas automotrices, los supermercados, etcétera.
EMPRESAS CENTRALES Y SUBSIDIARIAS	En el caso en que existan desacuerdos entre una casa matriz y sus sucursales.
ORGANISMOS OFICIALES Y EMPRESA PRIVADA	Cuando se ha presentado el caso de aplicación de normas oficiales que intervienen en la actividad de las empresas. En casos como la fijación de precios máximos, reajustes de salarios, creación de impuestos especiales, etcétera.
EMPRESAS Y SINDICATOS	Son los llamados <i>conflictos colectivos de trabajo</i> por reclamos inherentes a las condiciones de trabajo, en una determinada actividad o gremio, cuyos trabajadores se encuentran representados por la asociación gremial respectiva, que puede tomar medidas pacíficas, judiciales o de fuerza.

APLICACIONES

1. Palabras clave. Definirlas y obtener artículos o párrafos de diarios y/o revistas en los cuales sean utilizados:

Conflictos-Frustración-Intercomunicación-Agresión-Rol

Negociador-Arbitraje-Conciliación.

2. Dar respuesta al siguiente cuestionario:

¿Qué es una medida de acción directa?

¿Cómo negociar un conflicto?

¿Cuáles son las causas que producen un conflicto en el grupo?

¿Qué es un conflicto de trabajo y cómo se resuelve pacíficamente?

¿En qué consiste la conciliación?

UNIDAD 24

NUEVAS ORGANIZACIONES

LA REMODELACIÓN TECNOLÓGICA

En sus comienzos, las computadoras fueron utilizadas individualmente o dentro de una misma empresa, en un ámbito cerrado. Tal es así, que solo cuando existían varias computadoras dentro de un mismo lugar podían compartir tanto sus recursos (impresoras, módem, etcétera) como la información que se encontraba contenida en sus respectivos discos rígidos, evitando así la duplicación de equipos y también de tareas, y logrando una economía considerable en sus costos y en el tiempo.

Puede decirse que esa forma de compartir informaciones y equipos ha sido el comienzo de las llamadas *redes*, que consisten en computadoras interconectadas dentro de una misma empresa. Luego esto se fue extendiendo a sus distintas filiales o sucursales, ubicadas en lugares más distantes.

Ese concepto de red de computadoras fue aplicándose, progresivamente, no solo a empresas distintas, sino también a usuarios de otras computadoras, hasta que se llegó a constituir una red a nivel mundial conocida como *Internet*, abierta a todo aquel (persona o institución) que desee intercambiar datos e informaciones y comunicarse entre sí.

¿QUÉ ES UNA RED INFORMÁTICA?

Una red informática es un sistema de elementos autónomos conectados entre sí por medios físicos y/o lógicos para compartir recursos mediante la comunicación.

Surgen de dicha definición dos aspectos importantes

RED FÍSICA	Constituida por dos o más computadoras que comparten recurso de hardware (impresoras, sistemas de almacenamiento) o de software (aplicaciones, archivos, datos).
RED DE COMUNICACIÓN	Formada por los elementos humanos (que operan físicamente la red), tecnológicos o equipos (ordenadores, televisión, telecomunicaciones) y administrativos (que mantienen los servicios de la red).

Es decir, que una red informática está formada por varias computadoras que se encuentran conectadas, usuarios que solicitan sus servicios proporcionando e intercambiando experiencias e informaciones, y personas que tienen a su cargo el mantenimiento de los equipos e instalaciones de la red a efectos de asegurar su eficaz funcionamiento.

También toda red informática posee otros elementos como:

- **Software de aplicaciones.** Constituido por programas que se comunican con los usuarios de la red y permiten compartir información (archivos, gráficos o vídeos) y recursos (impresoras o unidades de disco). En general, todos los elementos de la red informática son utilizados por sus usuarios (programas y archivos específicos). Este software puede ser amplio, ya que puede incluir procesadores de texto, paquetes integrados, sistemas administrativos de contabilidad y áreas afines, sistemas especializados, correos electrónico, etcétera.
- **Software de red.** Constituido por programas que establecen protocolos para que las computadoras se comuniquen entre sí. Dichos protocolos se aplican enviando y recibiendo grupos de datos formateados denominados *paquetes*. Este software permite la interconexión de las computadoras para poder acceder a los servicios y recursos que presta la red, pues al igual que una de ellas no puede trabajar individualmente sin un sistema operativo. Una red informática no puede funcionar sin un sistema operativo de red; en muchos casos, el sistema operativo de red es parte del sistema operativo de los servidores y de los clientes.
- **Hardware de red.** Formado por los componentes materiales que unen las computadoras. Entre ellos se encuentran los medios de transmisión que transportan las señales (cables o fibras ópticas), y el adaptador de red que permite acceder al medio material que las conecta. Por lo tanto,

recibe paquetes desde el software de red y transmite instrucciones y peticiones a otras computadoras.

Para lograr el enlace entre las computadoras y los medios de transmisión (cables de red o medios físicos para redes alámbricas e infrarrojos o radiofrecuencias para redes inalámbricas), es necesario la intervención de una tarjeta de red con la cual se puedan enviar y recibir paquetes de datos desde unas computadoras hacia otras, empleando un protocolo para su comunicación y convirtiendo esos datos a un formato que pueda ser transmitido por el medio (bits, ceros y unos).

En cuanto al *adaptador de red*, su función es la de convertir las señales eléctricas que viajan por el cable o las ondas de radio en una señal que puedan interpretar las computadoras. Estos adaptadores son tarjetas que vienen integradas en la placa base.

En resumen, las redes están formadas por conexiones entre los grupos de computadoras y dispositivos asociados, y permiten a los usuarios la transferencia electrónica de las informaciones. Las diferentes computadoras se denominan *estaciones de trabajo*, y se comunican entre sí a través de un cable o línea telefónica conectada a los servidores.

OBJETIVOS

Los objetivos esenciales de una red informática son, entre otros:

- Compartir los recursos de que dispone, y la información que produce a cada una de las computadoras de sus usuarios, a gran distancia.
- Asegurar la confiabilidad y disponibilidad de la información que producen cada una de las computadoras que forman parte de una red.
- Aumentar la velocidad en la transmisión de los datos
- Reducir el costo general de todas sus operaciones.

Para llevar a cabo su cometido, la red de computadoras se sirve de los siguientes elementos:

NODO	Es el punto de intersección, conexión o unión de varios elementos que confluyen en el mismo lugar. También puede referirse a conceptos diferentes, o sea, en una red de computadoras, a cada una de ellas; y, en el caso de Internet, cada servidor constituye en un nodo.
ROUTER	Conocido como encaminador, enrutador, direccionador o ruteador Es un dispositivo de hardware usado para interconectar redes informáticas, con el fin de asegurar el direccionamiento de los paquetes de datos entre ellas y/o determinar la mejor ruta que deben tomar.

	Proporciona la conectividad, tanto dentro de las empresas como entre las empresas e Internet. Por lo cual, los servicios de Internet pueden ser utilizados directamente por los usuarios para conectarse a un servicio de banda ancha, como así también permite la conectividad a una empresa a través de una red privada virtual segura.
SWITCH	También llamado conmutador. Es un dispositivo digital de interconexión de redes de computadores que opera en la capa de enlace de datos. Su función es interconectar dos o más segmentos de red. Los conmutadores se utilizan cuando se desea conectar múltiples redes, fusionándolas en una sola, al igual que los puentes, dado que funcionan como un filtro en la red, mejoran el rendimiento y la seguridad de las redes de área local.

COMPONENTES BÁSICOS DE LAS REDES

Los elementos físicos de una red se clasifican en dos grandes grupos:

Dispositivos del usuario final

Incluyen las computadoras, impresoras, escáneres y demás elementos que brindan servicios directamente al usuario. Los *hosts* son todos aquellos que se conectan entre sí a los dispositivos de usuario final, posibilitando su intercomunicación.

Entre ellos, se encuentran los siguientes:

COMPUTADORAS PERSONALES	Constituyen los puestos de trabajo de las redes e incluyen las estaciones de trabajo para la edición de video, ligeros equipos portátiles conocidos como <i>netbooks</i> y las tabletas, entre otros.
TERMINALES	Se utiliza este tipo de equipo en los puestos de trabajo para la entrada de datos. Trabajan unidas a un servidor, que los procesa y envía las pantallas de datos a las terminales.
ELECTRÓNICA DEL HOGAR	Es introducida por medio de las tarjetas de red en los elementos de los hogares (televisores, equipos multimedia, proyectores, videoconsolas, teléfonos celulares, libros electrónicos), que los convierte en parte de las redes junto a los tradicionales ordenadores.
IMPRESORAS	Estos dispositivos pueden actuar como parte de una red de ordenadores cuya conectividad puede ser alámbrica o inalámbrica. En algunos casos se integran dentro de la impresora; y en otros, por medio de convertidores

	externos.
SERVIDORES	<p>Son equipos que se ponen a disposición de los clientes para distintos servicios, entre los cuales pueden distinguirse:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Servidor de streaming. Distribuye multimedia en forma continua evitando al usuario esperar a la descarga completa del fichero. De esta forma, se pueden distribuir contenidos tipo radio, video, etcétera, en tiempo real y sin demoras.2. Servidor de reserva o stand-by server. Instalado en el software de reserva de la red, tiene una gran cantidad de almacenamiento de la red en discos duros u otras formas disponibles a fin de asegurar que la pérdida de un servidor principal no afecte a la red.3. Servidor de autenticación. Es el encargado de verificar que un usuario pueda conectarse a la red en cualquier punto de acceso, ya sea inalámbrico o por cable,4. Servidores para los servicios de red. Estos equipos gestionan aquellos servicios necesarios propios de la red, sin los cuales no habría interconexión, al menos de forma sencilla.5. Servidor de base de datos. Permite almacenar de forma ordenada y clasificada la información que utilizan las aplicaciones de todo tipo, para que puede ser recuperada en cualquier momento de una consulta concreta.6. Servidor de aplicaciones. Se trata de un dispositivo de software que proporciona servicios de aplicación a las computadoras cliente, gestionando la mayor parte (o la totalidad) de las funciones de lógica de negocio y de acceso a los datos de la aplicación.7. Servidores de monitorización y gestión. Ayudan a simplificar las tareas de control, monitorización, búsqueda de averías, resolución de incidencias, etcétera. Permiten, por ejemplo, centralizar la recepción de mensajes de aviso, alarma e información que emiten los distintos elementos de red (no solo los propios servidores).

Dispositivos de red

El fin de una red es el de interconectar sus componentes; y, por lo tanto, las computadoras individuales, también denominados *hosts*, a los equipos que ponen los servicios en la red, los servidores, utilizando el cableado o tecnología inalámbrica soportada por la electrónica de red y unidos por cableado o radiofrecuencia.

En todos los casos, la tarjeta de red se puede considerar el elemento primordial, sea ésta parte de un ordenador, de un conmutador, de una impresora, y sea de la tecnología que se requiera.

Según las necesidades, se deben seleccionar los elementos adecuados para poder completar el sistema. Por ejemplo, si queremos unir los equipos de una oficina entre ellos debemos conectarlos por medio de un conmutador o un concentrador. Si además hay varios portátiles con tarjetas de red Wi-Fi, debemos conectar un punto de acceso inalámbrico para que recoja sus señales y pueda enviarles las que les correspondan. A su vez, el punto de acceso estará conectado al conmutador por un cable. Si todos ellos deben disponer de acceso a Internet, se interconectarán por medio de un *router*, que podría ser ADSL, Ethernet sobre fibra óptica, *broadband*, etcétera.

Los elementos de la electrónica de red más habituales son:

- Conmutador o *switch*.
- Enrutador o *router*.
- Puente de red o *bridge*.
- Puente de red y enrutador o *router*.
- Punto de acceso inalámbrico o WAP (*Wireless Access Point*).

TIPOS DE REDES

Existen diferentes formas de organizar los diversos componentes de una red de computadoras; los distintos tipos obedecen a su forma o configuración, y pueden ser clasificados de la siguiente manera:

Por su alcance geográfico

PAN (<i>Personal Area Network</i>)	Es una red de ordenadores usada para la comunicación entre los dispositivos de la computadora (teléfonos, ayudantes digitales personales inclusive) cerca de una persona.
LAN (<i>Local Area Network</i>)	Es una red que se limita a un área especial relativamente pequeña. Por lo tanto, requiere de sus propios canales que abarcan una distancia limitada (uno

	o varios edificios próximos).
CAN (<i>Campus Area Network</i>)	Es una red de computadoras que conecta redes de área local a través de un área geográfica limitada, como un campo universitario o una base militar.
MAN (<i>Metropolitan Area Network</i>)	Es una red de alta velocidad (banda ancha) que da cobertura en un área geográfica extensa.
WAN (<i>Wide Area Network</i>)	Son redes informáticas que se extienden sobre un área geográfica extensa.
SAN (<i>Storage Area Network</i>)	Es una red concebida para conectar servidores, matrices de discos y librerías de soporte.
Virtual LAN, VLAN (Red de área local virtual)	Es un grupo de computadoras con un conjunto común de recursos a compartir y de requerimientos, que se comunican como si estuvieran adjuntos a una división lógica de redes de computadoras donde todos los nodos pueden alcanzar a los otros por medio de <i>broadcast</i> en la capa de enlace de datos, a pesar de su diversa localización física.
RED IRREGULAR	Es un sistema de cables y buses que se conectan a través de un módem, dando como resultado la conexión de una o más computadoras. Esta red es parecida a la mixta, solo que no sigue los parámetros presentados en ella. Muchos de estos casos son muy usados en la mayoría de las redes.
AN (Red de valor agregado)	Son redes privadas, multirutas de datos y administradas por terceros, utilizadas por diversas instituciones con base a suscripciones.

Por la amplitud de su servicio

RED TELEFÓNICA	Es una red de comunicación diseñada primordialmente para la transmisión de voz, aunque puede también transportar datos. Por ejemplo, en el caso del fax o de la conexión a Internet a través de un módem acústico. Se trata de la red telefónica clásica donde sus terminales telefónicas (teléfonos) se comunican con una central de conmutación a través de un solo canal compartido por la señal del micrófono y del auricular. En el caso de transmisión de datos, hay una sola señal en el cable en un momento dado, compuesta por la de subida más la de bajada, por lo que se hacen necesarios supresores de eco.
RED SATELITAL	Una red satelital consiste en un transponder (dispositivo receptor-transmisor), una estación basada en tierra que

	controla su funcionamiento, y una red de usuario de las estaciones terrestres que proporciona las facilidades para transmisión y recepción del tráfico de comunicaciones, a través del sistema de satélite.
--	---

Por la función que prestan

RED COMERCIAL	Proporciona soporte e información para una empresa u organización con ánimo de lucro.
RED EDUCATIVA	Proporciona soporte e información para una organización educativa dentro del ámbito del aprendizaje.
RED DE DATOS	Se ha diseñado específicamente para la transmisión de información mediante el intercambio de datos.

Según su utilización por los usuarios

REDES COMPARTIDAS	Son aquellas a las que se une un gran número de usuarios, donde comparten todas las necesidades de transmisión, e incluso con transmisiones de otra naturaleza.
REDES EXCLUSIVAS	Son aquellas que por motivo de seguridad, velocidad o ausencia de otro tipo de red, conectan dos o más puntos de forma exclusiva. Este tipo de red puede estructurarse en redes punto a punto o redes multipunto.

Por la propiedad a quien pertenecen

REDES PRIVADAS	Son aquellas gestionadas por personas particulares, empresas u organizaciones de índole privado. En este tipo de red, solo tienen acceso los terminales de los propietarios.
REDES PÚBLICAS	Son aquellas que pertenecen a organismos estatales y se encuentran abiertas a cualquier usuario que lo solicite mediante el correspondiente contrato.

SERVICIOS DE UNA RED

Para que el trabajo de una red sea efectivo, debe prestar una serie de servicios a sus usuarios:

- **Acceso.** Este servicio comprende tanto la verificación de la identidad del usuario (para determinar cuáles son los recursos que puede utilizar), como permitir la conexión del usuario de la red desde cualquier lugar que sea.

- **Ficheros.** Este servicio consiste en ofrecer a la red gran capacidad de almacenamiento para permitir la descarga o eliminación de los discos de las distintas estaciones de trabajo (computadoras de usuarios).
- **Impresión.** Este servicio permite compartir impresoras entre los usuarios con el fin de reducir el costo de instalación de impresoras independientes para cada uno.
- **Correo electrónico.** Es una de las aplicaciones de mayor utilización en la red por la mejora en la comunicación de los usuarios, la reducción del costo de ese tipo de transmisión y la rapidez con que ella se realiza.
- **Información.** Dado que los servidores de una red pueden bien suministrar a sus usuarios los contenidos de sus respectivos archivos como documentos hipertexto.

En resumen, toda red informática posibilita:

- a. Una mayor facilidad de entre sus usuarios y la red.
- b. La reducción de costos en sus software y hardware al compartir servicios.
- c. Una mayor disponibilidad de servicios.
- d. La mejor administración de los equipos y programas.
- e. Una mayor confiabilidad y seguridad en las informaciones a las que acceden sus usuarios.

TIPOS DE INFORMACIÓN

Cuando nos referimos a las informaciones transmitidas por intermedio de una red informática, es preciso distinguir las siguientes:

- **Información digital.** Se refieren a cantidades discretas como la cantidad de personas en una sala, la cantidad de libros en una biblioteca, de autos en una zona de estacionamiento, de productos en un supermercado, etcétera.
- **Informaciones analógicas.** Se refiere a las magnitudes o valores que varían con el tiempo, en forma continua, como la distancia, la temperatura, la velocidad, etcétera.

En una unidad anterior, hemos señalado específicamente las diferencias entre ambos tipos de información con ejemplos, representando el tiempo en forma analógica por un reloj de agujas y con un *display* de un reloj en forma digital.

En la tecnología analógica, resulta muy difícil almacenar, manipular, comparar, calcular y recuperar toda información con exactitud cuando ésta ha sido guardada, pues su búsqueda se realiza en forma secuencial. En cambio, en la

tecnología digital (en las computadoras, por ejemplo) dicha búsqueda tiene resultados inmediatos, más exactos y precisos.

Otro ejemplo es el referente a la música que suele grabarse en discos compactos, que, previamente, ha sido convertida a formato digital del original, grabado en formato analógico (recordemos que utiliza una púa que recorre secuencialmente los surcos de un disco). Por ello, las nuevas tecnologías utilizan exclusivamente la electrónica digital (CD), que antes realizaba la electrónica analógica (discos de acetato de 45, 78 y 33,5 r. p. m).

ARQUITECTURA DE LAS REDES DE INFORMACIÓN

CONCEPTO

La arquitectura, aplicable también a toda red de computadoras, es el medio más efectivo en cuanto a costos para desarrollar e implementar un conjunto coordinado de computadoras que puedan interconectarse entre sí.

La arquitectura es un esquema que permite conectar los protocolos (lenguajes) y numerosos programas de software. Esto es beneficioso para los usuarios de la red como para los proveedores de hardware y software.

CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LAS REDES

Ahora bien, para que esa arquitectura sea diseñada para responder a esas características, es necesario que las redes reúnan ciertas condiciones para ser efectivas y responder a determinados objetivos, entre los que se encuentran:

DIVISIÓN DE FUNCIONES	Dado que las redes que separan los usuarios y los productos que se venden evolucionan, debe existir una forma en que las funciones mejoradas se adapten al último modelo. Mediante la arquitectura de red, el sistema a aplicar se diseña con un alto grado de modularidad, de manera que los cambios se puedan hacerse por pasos con un mínimo de perturbaciones.
CONECTIVIDAD	El objetivo de la mayoría de las redes es proveer conexión óptima entre cualquier cantidad de nodos, teniendo en consideración los niveles de seguridad que se puedan requerir.
RECURSOS COMPARTIDOS	Mediante las arquitecturas de red se pueden compartir recursos tales como impresoras y bases de datos. Con ello se consigue que la operación de la red sea más efectiva y económica.

ADMINISTRACIÓN	Dentro de la arquitectura, se debe permitir que el usuario defina, opere, cambie, proteja y mantenga la red.
UTILIZACIÓN	Mediante la arquitectura de red, los diseñadores pueden centrar su atención en las interfaces primarias de la red; y, por tanto, hacerlas confiables para el usuario.
NORMALIZACIÓN	Con la arquitectura de red se alimenta a quienes desarrollan y venden software y hardware normalizados. Mientras mayor sea la normalización, mayor será la conectividad y menor el costo.
ADMINISTRACIÓN DE DATOS	En las arquitecturas de red se toma en cuenta la administración de los datos y la necesidad de interconectar los diferentes sistemas de administración de bases de datos.
INTERFACES	Se definen las interfaces como: "de persona a red" y de "programa a programa". De esta manera, la arquitectura combina los protocolos apropiados (los cuales se escriben como programas de computadora) y otros paquetes de software para producir una red funcional.
APLICACIONES	En las arquitecturas de red se separan las funciones que se requieren para operar una red a partir de las aplicaciones comerciales de la empresa. Se obtiene más eficiencia cuando los programadores del negocio no necesitan considerar la operación.

DISTINTAS ARQUITECTURAS DE REDES

Existen distintas arquitecturas de red de acuerdo con las características anteriores. Podemos citar a manera de ejemplo:

- **Redes de pares.** Conocidas como redes *par-a-par* o *peer-to-peer* (abreviado con las siglas P2P), punto a punto, sobre las cuales nos extenderemos en nuestra unidad.
- **Cliente-Cola-cliente.** Habilita a todos los nodos para actuar como clientes simples, mientras que el servidor actúa como una cola que va capturando las peticiones de los clientes (un proceso que debe pasar sus peticiones a otro, lo hace a través de una cola). Por ejemplo, una consulta a una base de datos permite conectarse con ella elaborando la petición. Esta arquitectura permite simplificar en gran medida la implementación de software; y es importante conocer que, originalmente, la arquitectura P2P (anterior) se basó en este concepto.
- **Multicapas.** Basada en la arquitectura del cliente/servidor, tiene dos tipos de nodos en la red: clientes y servidores, es decir, se refiere a una arquitectura de dos niveles o dos capas.

En efecto, algunas redes también disponen de tres tipos de nodos, cuya configuración es llamada *arquitectura de tres capas*, y se refieren a:

- Clientes que interactúan con los usuarios finales.
- Servidores de aplicación que procesan los datos para los clientes.
- Servidores de las base de datos que almacenan los datos para los servidores de aplicación.

Pero la ventaja fundamental de este tipo de arquitectura, comparado con una arquitectura de dos niveles, es la separación del proceso, mejorando la carga en los diversos servidores.

No obstante, también presenta la desventaja de colocar más carga en la red, debido a una mayor cantidad de tráfico. Por eso, es mucho más difícil programar y probar el software, dado que tiene que comunicarse con más dispositivos para terminar la transacción de un usuario.

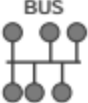

TOPOLOGÍA DE LAS REDES




La topología de una red informática se define como su cadena de comunicación unida por los nodos que la conforman, es decir, se refiere a la forma en que está diseñada la red, ya sea:

- **Físicamente.** De acuerdo con las características de su hardware.
- **Lógicamente.** De acuerdo con las características de su software.

En consecuencia, la topología de red es una representación geométrica de la relación entre todos los enlaces y los dispositivos que la conforman (habitualmente denominados *nodos*).

Tipologías de red básicas

	<p>Permite que todas las estaciones reciban la información que se transmite. Una estación transmite y todas las restantes escuchan.</p> <p>Ventajas: esta topología requiere de menor cantidad de cables, pues una falla en una estación en particular no incapacita el resto de la red.</p> <p>Desventajas: al existir un solo canal de comunicación entre las estaciones de la red, si falla el canal o una estación, las restantes quedan incomunicadas.</p>
	<p>En esta topología cada dispositivo tiene un enlace punto a punto con el controlador central, habitualmente llamado <i>concentrador</i>, pero los dispositivos no están directamente enlazados entre sí.</p> <p>Se diferencia de la topología en malla (ver más adelante) en que no permite el tráfico directo de dispositivos, dado que el controlador o</p>

	<p>concentrador actúa como intercambiador. Esto implica que si un dispositivo quiere enviar datos a otro, envía los datos al controlador que, a su vez, los retransmite al dispositivo final.</p> <p>La topología en estrella es más económica que una topología en malla, dado que cada dispositivo necesita solamente un enlace y un puerto de entrada/salida para conectarse a cualquier número de dispositivos. Esto facilita su instalación con menos cables; por ello, toda conexión o desconexión como traslado de dispositivos afecta solamente a una conexión: la que existe entre el dispositivo y el concentrador.</p>
<p>ANILLO</p> 	<p>Como puede observarse en esta tipología, las estaciones se conectan formando un anillo, o sea, cada estación está conectada a la siguiente, y la última está conectada a la primera.</p> <p>Esto significa que cada estación tiene un receptor y un transmisor pasando la señal a la siguiente estación del anillo.</p> <p>Por ello, si algún nodo de la red se cae (por falta o defecto del funcionamiento), se pierde toda la comunicación.</p>
<p>ÁRBOL</p> 	<p>Aquí los nodos están colocados en forma de árbol, por lo cual la conexión es parecida a la de una topología de red en estrella.</p> <p>En realidad, es una variación de la red en bus, pues la falla de un nodo no causa interrupción en las comunicaciones, pues se comparte el mismo canal.</p> <p>Como se observa, cuenta con un cable principal (<i>backbone</i>) al que hay conectadas redes individuales en bus.</p>
<p>MALLA</p> 	<p>En esta topología, cada dispositivo tiene un enlace punto a punto y dedicado con cualquier otro dispositivo, o sea, el enlace conduce la comunicación únicamente entre los dos dispositivos que se conectan.</p> <p>Ofrece varias ventajas sobre las otras topologías, dado que el uso de los enlaces garantiza que cada conexión solo debe transportar la carga de datos propia de los dispositivos conectados, eliminando el problema que surge cuando los enlaces son compartidos por varios dispositivos.</p> <p>Por otra parte, es una topología robusta, pues si un enlace falla, no inhabilita todo el sistema.</p> <p>Otra ventaja es la privacidad o la seguridad, porque cuando un mensaje se envía a través de una línea, solamente lo ve el receptor adecuado, evitando que otros usuarios puedan tener acceso a él.</p> <p>Por ello, las redes de malla son más difíciles y caras para instalar que las otras topologías de red, debido al gran número de conexiones requeridas.</p>

ORGANIZACIÓN DE LAS REDES

CONCEPTUALIZACIÓN

Si bien las redes informáticas utilizan una tecnología similar, se diferencian en cuanto al tipo de información que ofrecen y respecto a su acceso, lo cual permite clasificarlas de la siguiente manera:

INTRANET	Es una red de computadoras que utiliza alguna tecnología de red para usos comerciales, educativos o de otra índole de forma privada, esto es, no comparte sus recursos o su información con redes ilegítimas. Esto implica que solo acceden personas de la propia empresa o institución para intercambio de información (acceso limitado al personal de la empresa).
INTERNET	Es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas, que garantiza que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial. Se dirige a cualquier usuario, por cualquier tipo e información que se reciba, o sea, puede recabar información tanto de empresas como de personas, de productos, de obras publicadas, etcétera (acceso ilimitado).
EXTRANET	El acceso a la información es reducida para aquellos que se encuentran expresamente autorizados por la empresa que la suministra (clientes, proveedores, instituciones financieras, etcétera). Por lo tanto, poseen seguridad, su acceso es en tiempo real y sus datos se encuentran actualizados en forma permanente (acceso restringido).

Entre las diferencias que presentan estas redes informáticas merecen señalarse las siguientes:

Intranet

Mayor seguridad y acceso en tiempo real a los datos (para su mejor actualización). Acceden a ella todos los empleados y áreas internas de la empresa, logrando un intercambio amplio de información entre el personal de los distintos niveles.

Extranet

Se encuentra dirigida tanto a los usuarios como a la misma empresa, pero solo tienen acceso a ella aquellos que se encuentran expresamente autorizados. No

obstante, cualquier usuario puede recabar información de los productos, contactar con cualquier persona de la empresa, etcétera.

Dichas diferencias, como las que presentan con Internet, pueden resumirse en un cuadro como el siguiente:

RED	USUARIOS	INFORMACIÓN
INTRANET	Internos	Intercambio entre trabajadores
EXTRANET	Internos y externos	Colaboración con terceros, acceso restringido
INTERNET	Cualquier usuario	Objetivos diferentes

Partes que intervienen en una red

SERVIDOR	Ofrece información o servicios al resto de los puestos de la red. La clase de información o servicios que brinda determina el tipo de servidor: de impresión, de archivos, de páginas web, de correo, de usuarios, de IRC (charlas en Internet), de base de datos.
CLIENTE	Accede a la información de los servidores o utiliza sus servicios. Ejemplos: la lectura de una página web (almacenada en un servidor remoto) implica comportarse como clientes. Sucede lo mismo si se utiliza el servicio de impresión de un ordenador remoto en la red (pues el servidor tiene la impresora conectada).

En realidad, todos los ordenadores también pueden asumir el carácter de cliente y de servidor, como en el caso de ser servidor de un determinado servicio y cliente de otro.

LA RED TELEFÓNICA

CONCEPTUALIZACIÓN

La *red telefónica básica* (RTB) se encuentra formada por elementos de transmisión que enlazan equipos terminales (teléfonos) con una central de conmutación a través de un solo canal compartido por una señal de micrófono (transmisor) y un auricular (receptor) para la transmisión de la voz y/o datos en el caso de disponer de un módem acústico (por ejemplo: fax o su conexión a Internet).

¿QUÉ ES UN MÓDEM?

Es un componente periférico que, con el tiempo, se ha convertido en indispensable, ya que son pocas las computadoras que no lo utilizan para conectarse con:

- Una red (Internet).
- Un fax.
- Otros dispositivos (contestador automático, incluso con funciones de centralita).



Modelo de módem

Los módem se utilizan con líneas analógicas (su propio nombre lo indica). Pues su función es la de modular o demodular la señal digital que proviene de un ordenador que la convierte en una onda asimilable a las líneas que transmite.

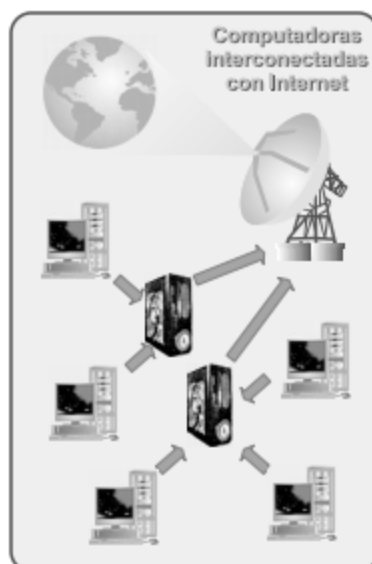
LAS REDES SATELITALES

¿QUÉ ES UN SATÉLITE?

Un satélite no es otra cosa que un repetidor radioeléctrico ubicado en el espacio, que recibe señales de la tierra, las amplifica y la remite nuevamente al mismo punto donde se originó o a otro punto distinto.

En consecuencia, una red satelital está compuesta de los siguientes elementos:

- Transponder o dispositivo receptor-transmisor.
- Estación en la Tierra, que controla su funcionamiento
- Red de usuarios, en las estaciones terrestres, que facilita la transmisión y recepción de las comunicaciones, por medio del satélite.



Elementos de las redes satelitales

TRANSPORDERS	Dispositivo que realiza la función de recepción y transmisión. Las señales recibidas son amplificadas antes de ser retransmitidas a la tierra; y para evitar interferencias les cambia la frecuencia
ESTACIONES TERRENAS	Controlan la recepción con el satélite y desde allí la interconexión entre terminales, administrando los canales de salida, codificando los datos y controlando la velocidad de transferencia. Consta de tres componentes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Estación receptora. Recibe toda la información generada en la estación transmisora y retransmitida por el satélite. 2. Antena. Capta la radiación del satélite y la concentra en un foco donde está ubicado el alimentador. Una antena de calidad debe ignorar las interferencias y los ruidos en la mayor medida posible. Estos satélites están equipados con antenas receptoras y con antenas transmisoras. 3. Estación emisora. Está compuesta por el transmisor y la antena de emisión.

CARACTERÍSTICAS

- *Alta velocidad*, dado que las transmisiones realizadas por satélites son medidas en giga hertz. El *gigahertz* o *gigahercio* (GHz) es un múltiplo de la unidad de medida de frecuencia llamada hercio (Hz) y equivale a 109 (1.000.000.000) Hz como se indica en la siguiente tabla:

COMPARATIVA DE UNIDADES		
MAGNITUD	NOMBRE	SÍMBOLO
100	Hercio	Hz
103	kilohercio	KHz
106	megahercio	MHz
109	gigahercio	GHz

- Costosas, por lo que su uso se ve limitado a grandes empresas y países
- No tienen limitaciones, tanto en las distancias como en el tiempo.

CLASIFICACIÓN

Las transmisiones de satélite se clasifican así:

- *La de bus* incluye mecanismos de control que apoyan la operación de carga útil.
- *La de carga útil* es la información del usuario que será transportada a través del sistema.

En el caso de radiodifusión directa de televisión vía satélite, el servicio puede ser de tipo unidireccional, requiriendo:

- Una estación transmisora única que emite los programas hacia el satélite.
- Varias estaciones terrenas de recepción que toman las señales provenientes del satélite.

También existen otros tipos de servicios de carácter bidireccional, cuyas cuales estaciones terrenas son tanto de transmisión como de recepción.

Para que el costo de dichas estaciones sea lo más bajo posible es importante la existencia de un gran número de usuarios.

MODELOS DE ENLACE DEL SISTEMA SATELITAL

Esencialmente, un sistema satelital consta de tres secciones básicas: una *subida*, un *transponder* satelital y una *bajada*.

SUBIDA	<p>El principal componente dentro de la sección de subida de un sistema satelital es el transmisor de la estación terrena. Un típico transmisor de la estación terrena consta de :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Un modulador que convierte las señales de banda base de entrada a una frecuencia intermedia modulada.2. Un convertidor de microondas de IF a RF (mezclador y filtro pasa-banda) que convierte la IF a una frecuencia de portadora de RF apropiada.3. Un amplificador de alta potencia que proporciona una sensibilidad de entrada adecuada y de salida para propagar la señal al transponder del satélite.4. Algún medio para limitar la banda del espectro de salida (un filtro pasa-banda de salida).
TRANSPONDER	<p>Un típico transponder satelital consta de:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Un dispositivo para limitar la banda de entrada (BPF).2. Un amplificador de bajo ruido de entrada (LNA).3. Un translador de frecuencia, un amplificador de potencia de bajo nivel.4. Un filtro pasa-bandas de salida.
BAJADA	<p>Un receptor de estación terrena incluye:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Un BPF de entrada, ya que limita la potencia del ruido de entrada al LNA.2. Un LNA, que es un dispositivo altamente sensible, con poco ruido, tal como un amplificador de diodo túnel o un amplificador paramétrico.3. Un convertidor de RF a IF, que es una combinación de filtro mezclador/pasa-bandas que convierte la señal de RF a una frecuencia de IF.

NUEVAS ORGANIZACIONES

INTRODUCCIÓN

El texto anterior de la presente unidad, pretende introducir al lector en el concepto de las nuevas organizaciones que utilizan las redes informáticas para establecer las relaciones funcionales de todos los componentes de una organización empresarial mediante el uso de medios disponibles a fin de

asegurar una mayor transparencia, seguridad, rapidez y confiabilidad en los resultados operativos de su aplicación.

Producto de lo anterior, han nacido otras nuevas organizaciones entre las que se encuentran:

- La organización trébol.
- La empresa virtual.
- La organización adhocrática.
- La organización hipertexto.
- La organización hipertrébol.

Sobre las cuales nos hemos de extender, en ese orden, seguidamente:

ORGANIZACIÓN TRÉBOL

En efecto, Charles Handy define esa organización como un trébol Irlandés de tres hojas:



Funciones de cada hoja

- **Primera hoja.** Representa a los trabajadores centrales de la organización, profesionales calificados, técnicos y administradores que son imprescindibles. Estos perfiles son esenciales porque representan el conocimiento organizacional específico para esa empresa en particular, hoy lo llamamos *inventario de talentos*. Resulta ser un recurso caro, ya que redundo en mejores pagos, desarrollo y condiciones privilegiadas. Son recursos que las organizaciones han apenas descubierto para dirigir con menos gente, como resultado de la reestructuración (ver figura 1).

- **Segunda hoja.** Representa el aumento de las operaciones de contratación externa, es decir, realizado por una fuerza laboral que no es parte de la organización central (ver figura 1).
- **Tercera hoja.** Representa la fuerza laboral flexible, es decir, empleados sobre una base temporal o por horas, conforme ocurran fluctuaciones o niveles máximos en la demanda (ver figura).

Lamentablemente, lo anteriormente expuesto no nos relaciona en nada el aspecto tecnológico. No obstante, Handy expresa que "deben adelantarse al cambio y explorar siempre nuevas opciones y nuevas tecnologías. Deben crear una verdadera cultura de aprendizaje".

Charles Handy, en resumen, describe una organización abierta que se fortalece mediante el uso de otras fuerzas laborales para que actividades no esenciales sean realizadas por ellas, con esto interpretamos el uso de lo que hoy conocemos como subcontratación u *outsourcing*.

LA EMPRESA VIRTUAL

La *empresa virtual* es un nuevo esquema de negocios en la red, o sea, una nueva forma de organización funcional de la empresa, que se desarrolla de acuerdo con la evolución de la tecnología y del actual proceso de globalización económica.

Su estructura organizativa utiliza Internet, es decir, desarrolla su actividad en el ciberespacio y se encuentra asociada tanto por individuos como por empresas.

Podríamos decir que este tipo de empresa virtual es una empresa tradicional, pero trata de lograr una mayor ventaja competitiva, disminuyendo sus costos por medio de subcontrataciones (*outsourcing*), mejorando la coordinación interna de todos sus elementos y asegurando un mayor velocidad de procesamiento, con el fin brindar una mayor satisfacción a sus clientes y ofrecer una seguridad efectiva de las transacciones virtuales llevadas a cabo.

Todo ello beneficia al proceso de globalización, pues las empresas transnacionales tienen un desempeño superior del que presentan otras en países en desarrollo y favorece la regionalización, principalmente, la de tipo trilateral, considerando a los países de la tríada como conductores de estos procesos (Estados Unidos, Europa y Japón).

Conceptualización

El concepto de empresa virtual comienza con la organización trébol propuesta por Charles Handy, en su libro *The age of unreason*, de 1989. Allí manifestaba la necesidad de esta forma de organización.

De acuerdo con la definición de la revista *The Economist*, los conceptos básicos que determinan una empresa virtual son:

- Está compuesta por varias empresas en colaboración, aceptando, en principio, cualquier fórmula instrumental (alianzas estratégicas, subcontratación, *outsourcing*, etcétera).
- Cada empresa aporta lo que sabe hacer mejor, lo que Hamel y Prahalad han denominado como *core business* (actividades fundamentales o nucleares), en su libro *Compitiendo por el futuro*, de 1994.
- El libro de Félix Cuesta *La empresa virtual. La estructura cosmos*, publicado en 1998, presenta una variante sobre la definición propuesta, aceptando el concepto de red, pero en torno a un núcleo central, lo que permite resolver uno de los principales problemas de la llamada empresa virtual de la época, la reducción de los costos de coordinación, fuera de toda visión tecnológica contemporánea.

Previamente revisados estos conceptos, podemos observar que no atienden a los tiempos tecnológicos modernos, razón por la cual, hemos propuesto la siguiente definición de empresa virtual:

La *empresa virtual* es una organización de trabajo asociado que utiliza Internet como base de comunicación entre los socios que la conforman. Entendiendo que la estructura organizativa está definida en funciones y procesos, se apoyan en Internet para ampliar sus transacciones y operaciones en el mercado del ciberespacio.

También representa una mejor coordinación y relaciones con el recurso humano que la integra, facilita el control de activos y pasivos de la empresa, desarrolla una mayor interacción con otras empresas que están en la red e incursiona en mercados internacionales a menores costos, mayor calidad y eficiencia (Luis Inostroza y S. Sotres, 2005).

La empresa virtual es un sistema de software que opera sobre Internet, donde es posible tomar decisiones mediante algoritmos previamente diseñados para dicho fin, y que con esta asociación tecnológica, se ve intrínseco el concepto de una empresa, lo cual modifica los paradigmas de organización, trabajo, producción, comercialización y marco jurídico. (Salvador G. Sotres Arévalo, 2002).

ORGANIZACIÓN ADHOCRÁTICA

El término *adhocracia* ha sido utilizado por primera vez por el conocido autor Alvin Toffler como opuesto al de *burocracia*, derivado de *ad hoc*, que quiere decir "para un fin determinado".

Intenta dicho autor definir con dicho término aquella estructura organizacional que sea flexible, capaz de adaptarse a cualquier cambio con rapidez, y cuyos

problemas sean resueltos por personas capacitadas y responsables de su solución, aun cuando no respondan a un nivel funcional estricto.

En realidad, Álvín Toffler ha sido caracterizado por ser uno de los principales autores futuristas y sus obras *Future Shock* (*Choque del futuro*), *The Third Wave* (*La tercera ola*), *Powershift* (*Cambio de poder*), *War and Anti-War* (*Guerra y antiguerra*), y *Creating a New Civilization* (*Creando una nueva civilización*) constituyen una fuente de predicciones del mañana aplicables a las empresas, y que hemos asimilado en diversas partes de nuestro desarrollo.

Para ello, debe contarse también con un alto grado de especialización de quienes ocupan los cargos ejecutivos, que agrupe a los especialistas en diversas unidades funcionales destinadas a objetivos específicos, y con un mecanismo de coordinación entre ellos que funcionen descentralizadamente.

Por eso, en la adhocracia abundan los directivos y/o ejecutivos, aun cuando la mayoría de ellos no llegan a ejercer una supervisión directa, pero siempre actuando en forma coordinada; en esa forma, el poder de decisión se encuentra distribuido tanto entre los directivos y/o ejecutivos como entre los especialistas que participen en un objetivo específico.

Una nueva forma de organización

La adhocracia se asemeja a los grupos de tareas de la Segunda Guerra Mundial, cuya misión era cumplir un objetivo previamente establecido, aun cuando se modifique cualquiera de los aspectos relacionados con éste para el logro de ese objetivo, de acuerdo con los requerimientos y los recursos disponibles.

En el ámbito empresarial, toda estructura organizativa debe adecuarse a las necesidades que imponga el cumplimiento de los fines propuestos, combinándose los esfuerzos entre los directivos y/o ejecutivos y especialistas, y para lo cual un sistema adhocrático de administración le confiere una mayor flexibilidad.

En efecto, cuando se administra una empresa con ese tipo de enfoque, se ofrece una respuesta diferente donde el grado de organización y reglamentación será el más conveniente a las circunstancias que se presenten, pues en lugar de inclinarnos por una administración puramente mecanicista, propia de la burocracia, se opta por una administración más flexible y menos detallista y formal.

Hoy día, observamos que el tiempo en que vivimos nos impulsa a una mayor globalización y competitividad en todas las empresas. La dinámica con que se producen los cambios, tanto científicos como tecnológicos, es tan vertiginosa que repercute en todas las empresas y en todo el mundo; por lo tanto, la velocidad de respuesta a tales cambios será cada vez más mayor para *sobrevivir* en el siglo que se inicia.

De allí que las estructuras burocráticas, a raíz de sus disfunciones, no responden hoy a esos cambios con la celeridad requerida; y, en consecuencia, las empresas del futuro han de tratar de encontrar otras estructuras más flexibles que posibiliten una acción empresarial mucho más veloz para enfrentar una nueva sociedad dinámica y cambiante en extremo.

Esa nueva forma empresarial que se perfila como inversa a la burocracia, se ha de caracterizar por equipos transitorios de trabajo, una autoridad descentralizada con funciones y responsabilidades cambiantes de acuerdo con las distintas variantes que se presenten, también con escasas normas y reglamentos en aras del logro de los objetivos esperados.

Es importante puntualizar al respecto que Warren G. Bennis, otro pensador administrativo, predijo que en los próximos 25 a 30 años el mundo vería el fin de la organización de hoy y el surgimiento de sistemas nuevos más adecuados a las demandas de la posindustrialización, dado que por un principio evolutivo cada época desarrolla un tipo de organización apropiado a sus características.

Vivimos en un mundo cambiante, en el que la capacidad de respuesta se convierte en una ventaja competitiva. De allí que teóricos de la administración como Henry Mitzberg sostienen que la estructura organizacional juega un papel determinante en dicha habilidad.

La adhocracia, según explica Mitzberg, “es una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados”. Por ello, en las organizaciones adhocráticas la parte más importante de la empresa es el *staff*. Y su palabra clave es la *colaboración*, dado que requiere de todos los esfuerzos individuales para lograr un objetivo determinado.

Por lo tanto su estructura organizacional ha de ser descentralizada, tanto vertical como horizontalmente, a fin de distribuir el poder de manera equitativa de acuerdo con la experiencia de quienes lo poseen y las necesidades de cada caso.

Sus ventajas pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Asegura la innovación y el desarrollo de las personas.
- Su gestión es muy dinámica y contribuye a la rápida solución de los problemas simples y complejos.
- Fomenta la participación del personal y asegura una democracia interna.

ORGANIZACIÓN HIPERTRÉBOL

Es una mezcla de las organizaciones hipertexto y trébol, que consiste en la adaptación de la parte burocrática de las organizaciones hipertexto en forma de trébol.

Se consigue:

- Dinamizar aún más los procesos innovadores gestionados por pequeños grupos de trabajo.
- Elevar la creatividad de ciertos individuos al evitar coartarlos por la opinión o influencias de otros.



Funciones de cada hoja del trébol

- **Primera hoja.** Representa el núcleo dirigente: los irremplazables que vuelcan su vida con interminables jornadas laborales en la empresa y cuya remuneración está condicionada de forma muy alta por los objetivos alcanzados por la empresa. Organizados de forma muy horizontal siguiendo la fórmula:

$$1/2D \times 2S \times 3P = E+B$$

- **Segunda hoja.** Contiene todo lo que no sea estratégico, pero es ineludible. Las funciones agrupadas en esta hoja se subcontratan normalmente con terceras empresas. En algunas organizaciones puede suponer el 80% del volumen de actividad.

- **Tercera hoja.** Agrupando a los trabajadores a tiempo parcial, temporales o *freelancers*. Aquí las empresas cada vez más suelen comprar productos en lugar de tiempo.
- **Cuarta hoja.** Es la hoja del autoservicio, pues cada vez es mayor el protagonismo adquirido por los clientes, en el lugar donde se presta un servicio (por ejemplo, el *buffet* en hoteles).
- **Talo.** Al cual están dirigidas las cuatro hojas restantes, denominada *alta dirección*, y que representa a las funciones directivas que procuran “retener a personas, proveedores y clientes que han constituido la hoja de trébol”.

Ventajas

- Flexibilidad para adaptarse a una realidad cambiante.
- Sistematización del aprovechamiento de toda la información.
- Capacidad para un crecimiento mayor conservando una gran flexibilidad.

Esta estructura está basada en el modelo hipertexto, pero con dos modificaciones:

- **Capa equipo de proyecto.** Consiste en potenciar la creación de la capa equipo de proyecto a través de equipos virtuales. Estos equipos virtuales están constituidos por personas que tienen que atender a los clientes. Para ello es necesario mediante la fijación de estos conocimientos, y después, haciendo que la organización sea personalizada y ajustada a las necesidades y preferencias de los clientes. El procesamiento y almacenamiento en una base de conocimientos va a facilitar que el futuro servicio al cliente no solo satisfaga sus necesidades (servicio estándar), sino que supere sus expectativas (servicio de calidad).
- **Sistema de negocios.** En lugar de una estructura burocrática y rígida, incorpora una nueva estructura: “sin perder sus competencias personales, la estructura básica de la empresa a través del empleo de cuatro hojas y el tallo que definen la estructura en trébol”.

Este modelo hipertrébol funciona siempre que exista una buena motivación de los empleados, buenas relaciones patrimoniales y contractuales con los proveedores y una adecuada calidad de los bienes y/o servicios que se elaboren o comercialicen.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. definen esta organización como una en red basada en el conocimiento y aprendizaje organizacional, que puede crear unas formas de

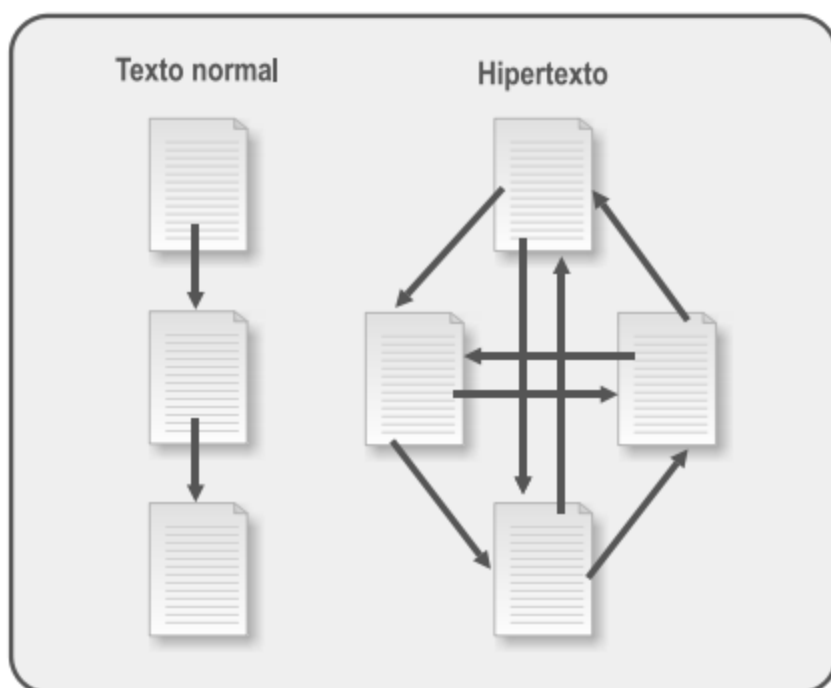
relaciones e interacciones a través de las redes telemáticas tanto internas como externas con el entorno.

Potencian los elementos positivos de las organizaciones adhocráticas y superan las debilidades de aquellas, al trabajar todos en función de un cliente. Combina la eficacia y la estabilidad de la organización burocrática con la capacidad creativa y la creación de conocimientos de las organizaciones en red.

ORGANIZACIÓN HIPERTEXTO

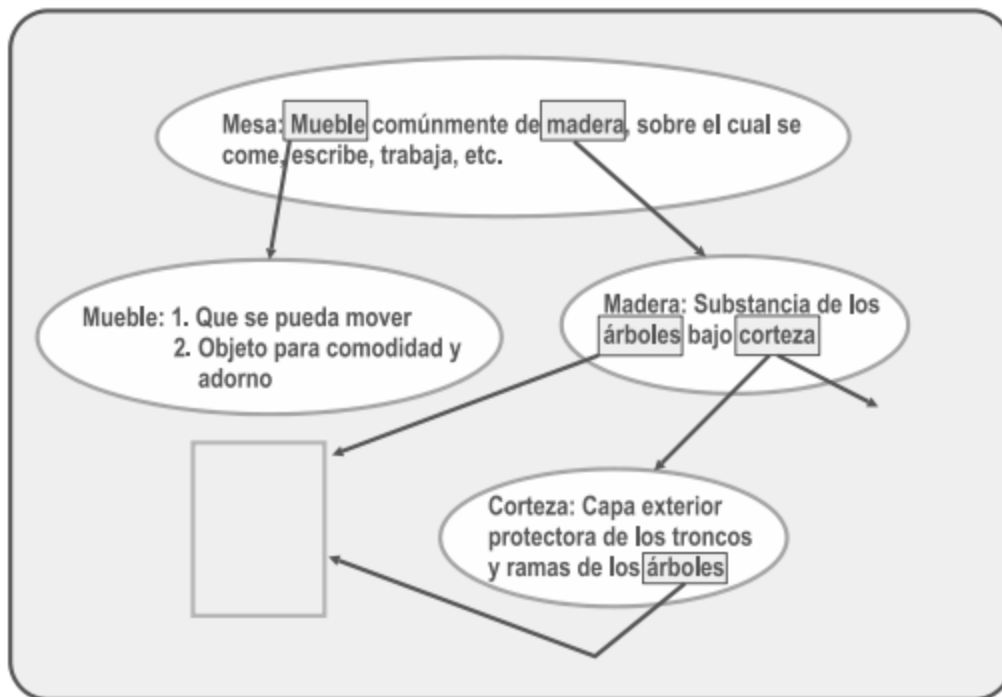
Si en un texto que se vislumbra en la pantalla de una computadora encontramos una determinada palabra o frase con una marca que, al accionarla con el puntero del ratón o en el teclado, nos conduce a otro texto relacionado con él, estamos en presencia de un hipertexto.

Es decir que nos permite trasladarnos de un texto a otro con el fin de ampliar su comprensión o conocer la relación de éste con otro que estamos procesando o leyendo, evitando continuar sin aclarar debidamente un concepto. Ello nos diferencia de la lectura de un texto normal que es continuo o secuencial, pero sin haber comprendido el sentido de alguna palabra o frase que es la que ha dado lugar al hipertexto, como se indica seguidamente:

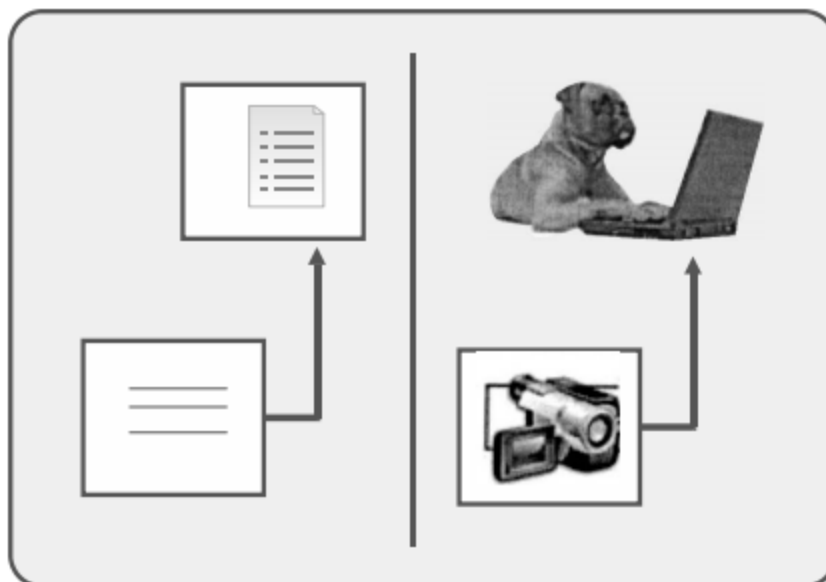


La forma más habitual de hipertexto en informática es la de hipervínculos o referencias cruzadas automáticas que van a otros documentos, es decir, si un

usuario selecciona un hipervínculo el programa muestra el documento enlazado, como se ilustra en la siguiente figura:



Pero el hipertexto no se limita exclusivamente al texto, sino que también puede contener ilustraciones, dibujos, fotografías, videos, música, etcétera, correspondientes al tema que se desarrolla.



El programa utilizado para leer los documentos de hipertexto se llama indistintamente navegador, *browser*, visualizador o cliente; por ello, cuando se realiza un enlace entre el texto y el hipertexto que corresponde, se dice que se está navegando por la Web.

A partir de la definición original de Ted Nelson sobre hipertexto, han surgido otras propuestas como la de documento digital que se puede leer de forma no secuencial o multisecuencial.



Theodore Holm Nelson (Estados Unidos, 1937)

Filósofo, sociólogo y pionero de la tecnología de la información estadounidense. Actualmente es profesor de Información Ambiental en la Universidad de Keiō, Japón, y profesor de Multimedia en la Universidad de Southampton, Inglaterra. Pero por lo que es

más conocido es por acuñar los términos *hipertexto* e *hipermedia*, y por ser el fundador del proyecto Xanadu en la década de los sesenta. La idea de Xanadu - surgida después de una visita al Xerox PARC- era crear una biblioteca en línea con toda la literatura de la Humanidad. Su padre era Ralph Nelson, director premiado con un Emmy de la Academia, y su madre, Celeste Holm, actriz estadounidense de televisión, también premiada con dicho galardón. El empuje principal de su trabajo ha sido hacer que los ordenadores sean fácilmente accesibles a la gente normal. Su lema es: "la interfaz debe ser tan simple que un principiante en una emergencia pueda entenderlo en un plazo de 10 segundos".

Nelson obtuvo la licenciatura en Filosofía por la Universidad de Swarthmore en 1959. Realizó una maestría en Sociología en la Universidad de Harvard, en 1963, y realizó su doctorado en la Universidad de Keio en 2002. En 1948, en la séptima Conferencia de WWW en Brisbane, Australia, se le otorgó la concesión conmemorativa de Yuri Rubinsky. Él mismo comentó a la audiencia que era el primer reconocimiento que recibía por su trabajo. En 2001, fue nombrado Caballero de la Orden de las Artes y Letras, de Francia. En 2004, fue nombrado Profesor Honorario del Wadham College de Oxford, y es profesor asociado del Oxford Internet Institute, en donde actualmente desarrolla su investigación.

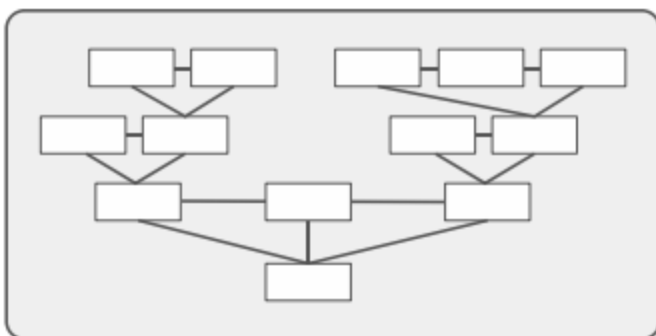
Un hipertexto consta de los siguientes elementos:

- **Nodos o secciones.** Son las partes del hipertexto que contienen información accesible para el usuario.
- **Enlaces o hipervínculos.** Son las uniones o vínculos que se establecen entre nodos y facilitan la lectura secuencial o no secuencial por los nodos del documento.
- **Anclajes.** Son los puntos de activación de los enlaces.

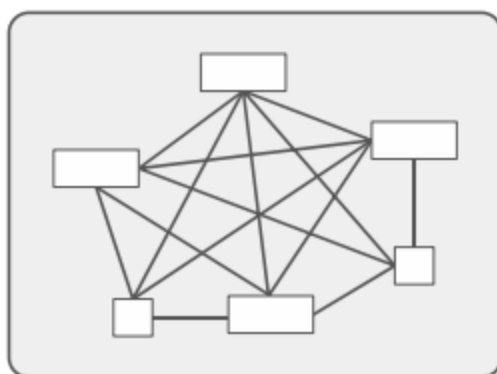
Los hipertextos también pueden contener otros elementos, adicionales como los sumarios e índices.

A partir de la definición original de Ted Nelson han surgido otras propuestas como el documento digital, que se puede leer de forma no secuencial o multisecuencial.

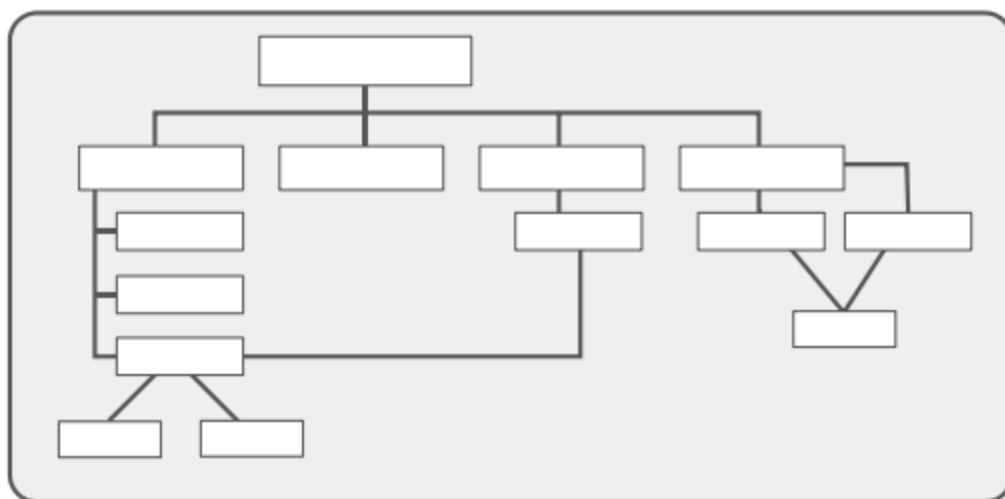
Ejemplos de hipertextos



Hipertexto jerarquizado.



Hipertexto de nodos encadenados.



Hipertexto estructurado.

APLICACIONES

1. Dar respuesta al siguiente cuestionario:

¿Qué es una red informática?

¿A qué llama organización con redes?

¿Qué es una *empresa virtual*?

¿Qué es una *organización trébol*?

¿Qué es una *organización hipertrébol*?

¿Qué es una *organización hipertexto*?

2. Realice un comparativo con todas esas organizaciones y explique sus diferencias y similitudes.

UNIDAD 25

LA GESTIÓN SOCIAL

GENERALIDADES

Hasta pasada la primera mitad del siglo XX, el único objetivo de las empresas ha sido el económico, es decir, obtener los mejores rendimientos en su actividad. Si bien comenzaron a asimilarse posteriormente, las nuevas teorías de relaciones humanas sobre la situación de los trabajadores sostenían que con su acción se lograban también la satisfacción de sus necesidades básicas.

Evidentemente, en los momentos actuales no es posible la indiferencia ante los importantes y crecientes problemas que afectan a la humanidad (pobreza, desocupación, contaminación ambiental, violencia, desorden social, pérdida de principios y valores, etcétera). Dichas cuestiones se irán agravando día a día y será responsabilidad de las empresas, los profesionales, el Estado, las organizaciones no gubernamentales y las entidades educativas, combatir esos flagelos asumiendo una posición de liderazgo.

En el caso de las empresas, hoy en día, se enfrentan a decisiones que asumen una dimensión de responsabilidad social (actos de filantropía, relaciones más estrechas con los empleados, mantenimiento de la calidad y seguridad del producto que comercializan, etcétera). También se ven obligadas a llevar a cabo

actividades productivas que no violen los derechos humanos. Esto implica que las empresas no deben subestimar la magnitud de los problemas sociales importantes.

¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

El autor Andrew Carnegie, en su libro *The Gospel of Wealth* (*El Evangelio de la riqueza*) fundamentó la definición clásica de la responsabilidad social en dos principios:

- La *caridad*, ya que suponía que los miembros más afortunados de la sociedad debían ayudar a los menos afortunados, entre ellos, los minúsvulos, enfermos y viejos.
- La *custodia*, idea derivada de la Biblia, que supone que las empresas y los ricos debían ser los custodios o cuidadores del dinero del resto de la sociedad. De este modo, los ricos podían invertirlo en cualquier propósito que la sociedad considerara legítimo.



Andrew Carnegie (25 de noviembre de 1835 – 11 de agosto de 1919)

Industrial, empresario y filántropo estadounidense. Cuando era niño, emigró de Escocia junto con sus padres. Trabajó desde muy pequeño en la Pennsylvania Railroad Company. A los 20 años se convirtió en gerente de la misma compañía ferroviaria y en el aprendiz de Thomas A. Scott, dueño de la Pennsylvania

Railroad Company. Financió el Puente Eads, diseñado por James Eads. Creó la Carnegie Steel Company en Pittsburgh, que más tarde se fusionó con la Federal Steel Company de Elbert H. Gary, y con varias empresas más pequeñas hasta crear U.S. Steel. La fortuna que ganó con sus negocios la destinó a la filantropía y educación, fundando la Carnegie Corporation of New York, el Fondo Carnegie para la Paz Internacional, y el Carnegie Mellon University, en Pittsburgh. Aunque Carnegie pagaba a sus empleados los bajos salarios típicos de esa época,[cita requerida], luego donó la mayor parte de su dinero para financiar diversas bibliotecas, escuelas y universidades, en los Estados Unidos, el Reino Unido y otros países, así como para crear fondos de pensiones para los empleados de más antigüedad.[cita requerida] Considerado a menudo como la segunda persona más rica de la historia según la revista *Forbes*, Carnegie empezó como radiotelegrafista y hacia la década de 1860 invirtió en ferrocarriles, coches cama para trenes, puentes y

torres de perforación de petróleo. También hizo fortuna como vendedor de bonos para financiar empresas angloamericanas en Europa. Hizo la mayor parte de su fortuna con el acero. En la década de 1870, fundó la Carnegie Steel Company, un paso que consolidó su nombre como uno de los "grandes magnates de la industria" (en inglés, *captains of industry*). Sobre la década de 1890, era la más grande y rentable de todas las empresas industriales del mundo. Carnegie la vendió a J.P. Morgan en 1901, quien creó la U.S. Steel. Carnegie dedicó el resto de su vida a la filantropía a gran escala, con especial énfasis en bibliotecas locales, la paz mundial, la educación y las investigaciones científicas.

Pero fue después de la Gran Depresión, en la década de 1930, cuando las empresas comenzaron a aceptar esos dos principios. En efecto, muchos ejecutivos reconocieron que el poder engendra responsabilidad.

Incluso, las empresas que no apoyaban esos principios, sabían que si no aceptaban su responsabilidad social voluntariamente, el gobierno las obligaría a hacerlo. En ese sentido, otros pensadores también se manifestaron acerca de la responsabilidad social, fijando sus respectivas posiciones:

- *Peter Drucker* considera que las empresas en relación con su responsabilidad social deben fijar objetivos tangibles según las condiciones políticas y sociales las afectan.
- *Alain Chevalier* afirma que aun cuando se considerara que las empresas tienen una simple finalidad económica, y no se les reconociera un papel social, es indiscutible su naturaleza social.
- *John Humble* distingue dos tipos de responsabilidades sociales en las empresas:
 - *La externa* (contaminación, relaciones con la comunidad, consumidores).
 - *La interna* (condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, motivación, capacitación).

Las empresas deben enfrentar una realidad en lo que respecta a la situación de pobreza, indigencia y privaciones que vive la sociedad donde actúan. También deben considerarse socialmente responsables de esa situación, aunque sea proporcionalmente a su poder e influencia.

En otro orden, es interesante recordar las predicciones del pensador George Steiner cuando sostiene que:

“No me sorprenderá ver dentro de diez años que el pronóstico de valores sociales e indicadores sociales ocupará un lugar junto a pronósticos económicos tan tradicionales como el PBN como factores representativos para toda gerencia en la toma de decisiones”.

Otro de los defensores del principio de la responsabilidad social de la empresa ha sido, sin duda alguna, Keith Davis cuando afirma que:

“Quienes no usen el poder de manera que la sociedad considere responsable, con toda probabilidad lo perderán, sosteniendo que al asumir la responsabilidad social las empresas lo hacían en provecho propio, bien entendido, pues sino su posición estaría en serio peligro”.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La cuestión es que el público desea que las empresas contribuyan de una manera más efectiva al logro de las metas de una buena sociedad. Sus expectativas en relación con la empresa se han ampliado hacia lo que puede ser descrito como *tres círculos concéntricos de responsabilidad*.

- a. El *círculo interior* incluye las responsabilidades básicas bien delineadas para la realización eficaz de la función económica: productos, trabajos y crecimiento económico.
- b. El *círculo intermedio* incluye la responsabilidad para ejercer esta función económica con una conciencia sensible a los cambios de los valores sociales y sus prioridades. Por ejemplo, con respecto a la conservación ambiental, contratación y relación con los empleados, y expectativas más exigentes de los consumidores sobre la información, trato justo y protección contra daños.
- c. El *círculo exterior* delinea las responsabilidades, que están surgiendo y que todavía son amorfas, que las empresas deberán asumir para participar más ampliamente en el mejoramiento activo del ambiente social. La sociedad está empezando a volver los ojos de las corporaciones en demanda de ayuda para resolver problemas sociales como la pobreza y el hacinamiento urbano¹.

¹ *Social Responsibilities of Business Corporations. A statement.* Research and Policy Committee for Economic Development. Nueva York. Junio de 1971, p. 15.

PUNTOS DE VISTA

En consecuencia, existen dos puntos de vista muy diferentes para definir cuál es el fin u objetivo principal de una empresa. Si ésta es una unidad destinada a generar solamente utilidades para sus propietarios o accionistas o si debe además incluir la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

Quienes defienden el primer concepto sostienen que la utilidad financiera que obtienen es su sola preocupación, pues si se reducen los beneficios los accionistas salen perdiendo, los sueldos y/o el personal deben reducirse, los precios deben elevarse y se alejan los consumidores de sus productos. Las ventas, entonces, decaen y probablemente la empresa no podrá sobrevivir en esas condiciones.

El más notable defensor de ese punto de vista, que podría ser llamado clásico, fue Milton Friedman, Premio Nobel de Economía, quien sostenía que:

“La empresa sólo tiene una responsabilidad social, usa su energía y sus recursos para actividades que aumenten sus utilidades, siempre y cuando respete las reglas del juego y se dedique a una competencia franca y libre, sin engaños ni fraudes”.

Por lo tanto, según él, los ejecutivos de las empresas no están en posición de determinar la urgencia relativa de los problemas sociales ni de la cantidad de recursos que se debieran destinar a un problema dado cualquiera.

Sin duda alguna, el argumento de Milton Friedman ha sido coherente con sus posiciones conocidas, dado que ha afirmado que la responsabilidad social de las empresas consiste en usar sus fuerzas y recursos para maximizar sus utilidades (valor patrimonial), en un juego competitivo franco, libre, sin engaños ni fraude, con respeto a las reglas establecidas. Por eso, sostiene que los ejecutivos de las empresas no están en situación ni de adoptar resoluciones referentes a la urgencia de los problemas sociales, ni de determinar la cantidad de recursos que una organización deba destinar para resolver un problema dado cualquiera.

El autor insiste que de ser así, equivocada e injustamente, se desvían recursos que son de los accionistas, empleados y clientes. En otras palabras, su posición es que las empresas deben dedicarse a producir bienes y servicios con la mayor eficacia posible, dejando la solución de los problemas sociales a los organismos gubernamentales.

En cambio, quienes adoptan un punto de vista socio-económico sostienen que los tiempos han cambiado y seguirán cambiando. Por ello, las expectativas de los negocios se deben modificar, ya que si bien no eluden el principio fundamental de los pensadores clásicos (obtener las máximas utilidades), deben privilegiar y proteger el bienestar de la sociedad, desempeñando un papel activo en su mejoramiento y realizando contribuciones de carácter benéfico.

NUEVO CONTRATO SOCIAL

Retomando el *Contrato Social* de Rousseau respecto de la formación de los Estados modernos, surge ahora un nuevo contrato social entre las empresas y la sociedad que permitirá a las empresas constituirse en agentes de la moral y la ética. De allí surgen los siguientes principios:

- *Económico*, apoyando la libre empresa.
- *Jurídico*, defendiendo el derecho a un trabajo seguro.
- *Ético*, asegurando la igualdad de oportunidades para el empleo.

El concepto de responsabilidad social nace del cambio de un modelo predominantemente económico a un modelo socio económico mucho más amplio, asumiendo una forma de autocontrol más que de aplicación forzada de ciertos comportamientos de la empresa que respondan a las necesidades sociales.

Efectivamente, la responsabilidad social es la idea de que las empresas tienen una obligación frente a otros grupos de la sociedad que no son los accionistas, y que va más allá de las prescritas por la ley o un contrato con el sindicato.

Esta definición tiene dos facetas críticas:

- *La obligación debe ser voluntariamente aceptada.* La influencia en el comportamiento por las fuerzas coercitivas de la ley o contratos laborales no es voluntaria.
- *La obligación se extiende más allá de los deberes tradicionales hacia los accionistas*, hasta llegar a otros grupos de la sociedad como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas. La clave del aspecto conceptual es la cuestión de si las empresas tienen una obligación con grupos que no sean los accionistas².

No dudamos que en un futuro, quizás próximo, las empresas podrán adquirir una verdadera conciencia de las cuestiones sociales, y responder a todos sus requerimientos, simultáneamente, con el logro de sus propios objetivos empresariales, asegurando con ello su supervivencia y el reconocimiento de la opinión pública, que reconocerá agradablemente su imagen y permanencia en el mercado.

² Thomas M. Jones: "Corporate Social Responsibility Revisited", en *California Management Review*. Primavera de 1980, pp. 59-60.

EL DESEMPEÑO SOCIAL

Los sostenedores de esos distintos puntos de vista poseen sus respectivas argumentaciones. Pero, sin duda alguna, existen dos conceptos similares que nos permiten comprender mejor lo que entendemos como *responsabilidad social*. Ellos son la *obligación social* y la *respuesta social*.

- La *obligación social* no es otra cosa que el cumplimiento de las responsabilidades económicas y legales por parte de la empresa.
- La *respuesta social* es su capacidad de adaptarse a las condiciones que requiere la sociedad donde vive, sin perjuicio de su objetivo económico: obtener el mejor rendimiento del capital invertido.

Justamente, en 1979, el especialista Archie Carroll combinó ambos conceptos en una sola teoría que llamó de *teoría de desempeño social de la empresa*, según la cual los principios económicos, jurídicos y éticos dan forma al terreno de los debates acerca de la responsabilidad social.

EL VALOR DE LO ÉTICO

GENERALIDADES

Otro de los aspectos que, durante el siglo XXI repercutirá en el comportamiento de las empresas y constituirá uno de los paradigmas de su éxito será sin duda alguna la *ética*.

La *ética* es de gran relevancia para todo individuo, y su ámbito se extiende también a las empresas, dado que en cada decisión que se tome (negociaciones con proveedores o clientes, contrataciones, despidos de personal, promociones comerciales, etcétera), debe estar presente.

La *ética* cobra incluso más importancia hoy en día, cuando hay cada vez más empresas que pugnan por hacer más transparentes sus negocios, ayudadas por Internet, herramienta clave de democratización y movilización social.

Así lo ha reconocido Rinnov Kan, director de uno de los grupos financieros más importantes de Holanda, quien sostiene que: "Sin valores sólidos estamos coqueteando con el desastre. Con valores sólidos, podemos enfrentar a los mercados internacionales."

Pero, lamentablemente, existen numerosas personas que ponen por encima de la *ética* y sus valores, los resultados económicos, sin tener en cuenta que la *ética* tiene una fuente inagotable de ventajas competitivas, que no solo atraen clientes de todos los niveles, sino también aseguran una mejor calidad de vida para todos.

Por medio de la ética, se terminan las prácticas corruptas que destruyen valor a la actividad empresarial y dañan la economía y la sociedad. Por ello debe tenerse en cuenta que toda empresa que cuente con una sólida cultura organizacional basada en valores éticos, más que con códigos o reglas, ha de ser una empresa cuya actividad y resultados han de encuadrarse dentro de un régimen social deseado.

Según hemos puntualizado a lo largo de esta obra, el capital humano es uno de los activos empresariales de mayor valor. Las personas valen por sí mismas, en razón de lo cual merecen respeto, no constituyen un medio, sino un fin. Sobre la base de dichos principios habremos dado un primer paso para fundamentar éticamente las empresas.

No debemos olvidar que estamos viviendo tiempos de globalización que han hecho que las organizaciones sean descentralizadas, con empleados autónomos con mayor poder de decisión. Ello hace necesario que las relaciones no solo en el interior de las empresas, sino también entre las distintas empresas y otras instituciones, se deban inspirar en valores éticos como la igualdad, libertad y solidaridad, el diálogo y respeto, para así estar mejor preparados para el futuro, con mejores valores y patrones de conducta.

Por ello, la solidaridad, en particular, como valor ético hará que las empresas asuman también la responsabilidad social que les cabe frente a la comunidad, ya que les posibilita llevar a cabo su actividad en forma eficaz; y, al mismo tiempo, les permite a sus dueños o inversores obtener un rendimiento aceptable para sus aportes.

¿QUÉ ES LA ÉTICA?

Cuando nos referimos a lo ético, estamos definiendo un conjunto no escrito de reglas o principios que permiten determinar si la conducta de una persona es buena o mala.

Sin embargo, en el aspecto empresarial, la ética se ha ido desgastando en estos últimos años, lo que ha provocado una disminución de la confianza del público consumidor en la conducta de las empresas.

Kong Fu Ze, quien fuera rebautizado por los misioneros jesuitas con el nombre de **Confucio**, impuso en China una filosofía que consideraba la confianza, la lealtad y la experiencia laboral como conductas que se suelen recompensar. Sus enseñanzas son verdaderas lecciones de ética sin contenido religioso. Tal vez, parte del reciente avance de muchos países asiáticos sea debido al respeto y mantenimiento de dichos postulados.

En ese sentido, la ética estudia la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás. Por eso, las empresas no puede eludir este tipo de cuestión. Tampoco pueden hacerlo las personas en los distintos aspectos de su vida, pues la ética también supone el mantenimiento de determinados valores, derechos y obligaciones, además del cumplimiento de normas y relaciones que se traducen en todas las actividades de la empresa.

CÓDIGOS DE ÉTICA

Hoy día, son cada vez más las empresas que han reconocido la necesidad de imponer a todo su personal un *código de ética*, institucionalizando así esta forma de conducta y de comportamiento organizacional.

Desde un punto de vista empresarial, la ética merece ser destacada como un pilar fundamental de la empresa, especialmente percibido y tenido en cuenta por el público general. Por tal causa, las empresas deben emitir su propio *código de ética* para darlo a conocer a sus accionistas y a todos los involucrados (personal, clientes, proveedores y autoridades).

Esos códigos de ética deben convertirse en verdaderos documentos formales que establezcan los valores de la empresa y las reglas que deben cumplir todos aquellos que dependan de ella. Por lo cual, dichas directrices deben ser lo suficientemente claras como para establecer el comportamiento dentro de la organización y fuera de ella.

Pero, para que dichos códigos no lleguen a convertirse en una simple expresión de deseos, es necesario que cuenten con la colaboración de los directivos y de todo el personal de la empresa a fin de determinar la forma en que se deberá actuar cuando alguno de ellos los vulnere. De ese modo, constituirán un real programa de ética empresarial.

La aplicación de esta política empresarial en forma masiva y globalizada en todos los mercados del mundo posibilitaría lograr en el futuro una mayor efectividad en las empresas, dado que supondría un compromiso permanente de parte de sus miembros.

La calidad de las relaciones sociales de la empresa en el futuro se tenderá a basar, justamente, en la ética y la responsabilidad social, pues cuando se incorporen estos componentes básicos en la vida corporativa se generará un mayor valor, no solo a la empresa, sino también a las relaciones con los proveedores, clientes, personal.

LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Sin duda alguna, la responsabilidad social de la empresa se encuentra íntimamente relacionada con el valor de la *ética en los negocios*. Ésta se entiende

como el estudio de la forma en que las decisiones empresariales afectan a los demás, o sea, las reglas morales que se aplican cuando se toman las decisiones.

Ambos conceptos, ética y responsabilidad social, se refieren fundamentalmente a la calidad de las relaciones que se establecen a través del tiempo entre todos aquellos que se encuentran vinculados a una determinada empresa.

Lamentablemente, muchas empresas y sus directivos han ignorado durante mucho tiempo las cuestiones de orden moral en los negocios sin pensar que comportamientos carentes de ética se pudieran dar.

En un documento presentado en la 48.^a Conferencia Anual de la Academia de Management, de California, en agosto de 1988, se agruparon las variables encontradas en 83 Códigos Corporativos de Conducta Ética, que fueron representadas de la siguiente forma³:

Grupo 1. Ser un ciudadano confiable en la organización

1. Cumplir con los reglamentos de seguridad e higiene.
2. Mostrar cortesía, respeto honestidad y sentido de equidad.
3. Los fármacos, drogas ilegales y el alcohol están prohibidos en el centro de trabajo.
4. Administrar bien las finanzas personales.
5. Exhibir asistencia y puntualidad aceptables.
6. Seguir instrucciones de los supervisores.
7. No usar un lenguaje ofensivo.
8. Usar ropa adecuada para el trabajo.
9. Se prohíben las armas de fuego en el centro de trabajo.

Grupo 2. No hacer nada ilegal impropio que perjudique a la organización

1. Conducir el negocio en cumplimiento de todas las leyes.
2. Se prohíben pagos para propósitos ilegales.
3. Se prohíben los sobornos.

³ Según consta en la obra de Fred A. David: *An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective*.

4. Evitar actividades externas que estén en conflicto con los deberes.
5. Mantener la confidencialidad de los documentos.
6. Cumplir con todos los reglamentos antimonopolio y comerciales.
7. Cumplir con las reglas y controles de contabilidad.
8. No utilizar los bienes de la compañía en beneficio personal.
9. Los empleados son responsables de los fondos de la compañía.
10. No difundir información falsa o engañosa.
11. Tomar decisiones sin considerar el beneficio personal.

Grupo 3. Ser bueno con los clientes

1. Presentar afirmaciones veraces en la publicidad del producto.
2. Desempeñar los deberes asignados a lo mejor de nuestra capacidad
3. Presentar productos y servicios de la más alta calidad.

Uno de los paradigmas que deben tener en cuenta aquellas empresas que deseen tener éxito en el presente siglo ha de ser el mantenimiento de una conducta ética en todas las acciones que desarrollen, pues ello ha de contribuir a evitar muchos de los conflictos producidos por desconocimiento de las reglas ligadas a la dignidad de las personas y las empresas.

Evidentemente, el siglo pasado ha sido testigo de numerosos actos contra el cumplimiento de deberes morales insoslayables, dando lugar al cierre de importantes empresas y grupos de empresas de carácter internacional, en los cuales las acciones de sus directivos no guardaron la transparencia debida, razón por la cual, importantes dirigentes políticos fueron castigados con severidad.

GESTIÓN SOCIAL DEL CAMBIO

Lamentablemente, la responsabilidad social en las empresas no ha sido asimilada por los directivos con suficiente seriedad, pues, aparentemente, la forma en que ha sido tradicionalmente interpretada se contradice con los intereses empresariales: la producción de ganancias como objetivo esencial de la actividad empresarial.

Pero, sin duda alguna, para nosotros, que estamos planteando numerosas predicciones para la empresa del futuro, debemos considerar que a mediano y largo plazo, las acciones empresariales con responsabilidad social no deben

constituir un gasto irrecuperable en las inversiones, ya que tienen una proyección mucho más amplia, por los numerosos beneficios que se obtendrían en el futuro.

En efecto, toda empresa que asume la responsabilidad social que le corresponde en las diversas situaciones económicas que afronta la comunidad a la que sirve con sus productos, recibirá de parte de ésta una compensación que indirectamente le producirá mayores ventas y rendimientos, en algún momento. Dicha compensación quizás no la perciba en forma inmediata, pero sí a mediano y/o largo plazo, por el respeto y la consideración que le dispensarán sus clientes frente a la competencia, pues es factible que esa comunidad elija sus productos en contraprestación a la solidaridad que la empresa manifestara en el pasado.

Por ello, cuando se adquiriera conciencia de que toda acción de responsabilidad social por parte de las empresas ha de producir retornos en mayores rendimientos futuros, sus empresarios y directivos asumirán en ese orden un liderazgo positivo con prescindencia del estricto interés económico perseguido por sus inversores.

Si bien la responsabilidad social de la empresa es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, es también, por sobre todas las cosas, una decisión voluntaria, no impuesta. Al no existir normativa alguna que la imponga, prevalece la comprensión necesaria del impacto social que ella produce.

APLICACIONES

1. ¿Cómo define la responsabilidad social de las empresas?
2. ¿Cuáles son los llamados *círculos de responsabilidad empresarial*?
3. ¿Qué entiende como *respuesta social*?
4. ¿Qué entiende como *responsabilidad social*?
5. ¿A quién llamaban Kong Fu Ze?
6. ¿Qué relación existe entre lo ético y la responsabilidad social?

Gestión Organizacional

Gestión Organizacional es una obra dirigida a los estudiantes de la escuela secundaria que busca profundizar en la aplicación de los conceptos tratados en Teoría de las Organizaciones. En efecto, la gestión o administración de una organización supone su estudio en acción y el mejor uso de los recursos disponibles por lo cual debemos conocer las herramientas que deben emplearse para lograr el cumplimiento de los fines para los que fué creada. Es, quizás, su parte más relevante pues pone en juego no sólo el estudio de la elaboración y comercialización de sus productos sino también la administración de los recursos disponibles y necesarios que posibiliten cumplir con su acción.

En este libro, se incorporan contenidos relacionados con: Arquitectura organizacional, Modelos de organización, Importancia de la comunicación e información, Proceso de planeamiento y gestión, Organizaciones con y sin fines de lucro, Empresas industriales, Productividad, Cultura organizacional, entre otros temas.



Apoyo en la



ISBN 978-987-1609-95-6



www.alfaomegaeditor.com.ar/escolar

"Te acerca al conocimiento"

 tinta fresca®

 Alfaomega Grupo Editor